

---

# Virkningsevaluering af Innovation Centre Denmark's aktiviteter

---

Faglig rapport fra Dansk Center for Forskningsanalyse

**April 2023**

Andreas Kjær Stage, Carter Walter Bloch og Mette Falkenberg



**DANSK CENTER FOR FORSKNINGSANALYSE**  
INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB  
AARHUS UNIVERSITET



# Data

Titel	Faglig rapport fra Dansk Center for Forskningsanalyse
Forfatter(e)	Virkningsevaluering af Innovation Centre Denmarks aktiviteter Andreas Kjær Stage, Carter Walter Bloch og Mette Falkenberg
Afdeling	Dansk Center for Forskningsanalyse
Udgivelsesår	2023
Finansiel støtte	Uddannelses- og forskningsministeriet
Emneord	Innovation Intermediates Science diplomacy Science and Innovation Policy
Layout	BSS Aarhus University
Illustrationer	Andreas Kjær Stage

---

## Indhold

<b>1.0</b>	<b>Indledning .....</b>	<b>4</b>
<b>2.0</b>	<b>Om Innovation Centre Denmark.....</b>	<b>5</b>
<b>3.0</b>	<b>Tilgang og case-udvælgelse.....</b>	<b>6</b>
<b>4.0</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>8</b>
4.1/	Forudsætninger.....	8
4.1.1/	Medarbejder kompetencer.....	9
4.1.2/	ICDK's netværk .....	9
4.1.3/	Den lokale kontekst.....	10
4.2/	Forstærkere.....	11
4.2.1/	Længerevarende forløb .....	11
4.2.2/	Brugertilpasning.....	15
4.2.3/	Fonds- og puljemidler .....	18
4.3/	Roller.....	19
4.3.1/	Formidler.....	20
4.3.2/	Netværksdanner .....	21
4.3.3/	Konsulent.....	21
4.3.4/	Rollers værdiskabelse (i samspil med forstærkerne) .....	22
4.4/	Outputs og effekter .....	23
4.4.1/	Oplysning.....	24
4.4.2/	Netværk og partnerskaber mellem aktører .....	25
4.4.3/	Kapital.....	26
4.4.4/	Innovation, salg og eksport.....	28
<b>5.0</b>	<b>Interventionslogikken: Sammenholdning af analyseresultaterne med nuværende effektkæde for ICDK.....</b>	<b>29</b>
5.1/	Input versus forudsætninger .....	29
5.2/	Forstærkere.....	29
5.3/	Aktiviteter versus roller .....	30
5.4/	Outputs versus effekter.....	31
<b>6.0</b>	<b>Forslag til kvalitativ evaluering .....</b>	<b>32</b>
6.1/	Processuelle indikatorer på værdiskabelse .....	32
6.2/	Direkte måling af effekter .....	33
<b>7.0</b>	<b>Litteratur .....</b>	<b>36</b>

## 1.0 Indledning

Innovation Centre Denmark (ICDK) er et samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og Udenrigsministeriet, der foruden hovedsædet i København, består af syv centre fordelt over det meste af verden. Centrene bistår det danske innovationssystem ved at fremme adgang til international viden, netværk, innovation, kapital og markeder. ICDK er placeret i Silicon Valley, Boston, München, Seoul, Tel Aviv, Shanghai og Bangalore.

ICDK kan ses som såkaldte "innovation intermediaries", dvs. organisationer eller grupper i organisationer, som understøtter innovation, enten direkte ved at styrke innovationsaktiviteter i en eller flere virksomheder, eller indirekte ved at styrke national, regional eller sektorspecifik innovationskapacitet (Dalziel & Parjanen, 2012). Innovation intermediaries kan f.eks. stille ressourcer (såsom infrastruktur, viden, udstyr, kompetencer) til rådighed - eller facilitere adgang til ressourcer - for innovationsaktører. Derudover kan de varetage en række interventioner, herunder f.eks. at fremme interaktion imellem aktører, at understøtte formidling og oversættelse af viden mellem aktører, eller at understøtte konkrete innovationsaktiviteter (f.eks. innovationsaktører) ved at bidrage med f.eks. viden, adgang til mulige partnere, adgang til finansiering, eller anden form for bistand (Vidmar, 2021).

Effektmålinger af innovation intermediaries er udfordret af, at disse organisationers bidrag til innovation typisk er indirekte og svært at måle (Russo et al., 2019). Ofte anvendes tilgængelige indikatorer (f.eks. hvor mange virksomheder, de interagerer med), som dog ikke indfanger de ønskede effekter (f.eks. styrket innovationskapacitet eller -præstation), og som dermed kan skabe u hensigtsmæssige incitament for innovation intermediaries, ligesom der ofte er tendens til, at disse organisationer nedprioriterer de aktiviteter, som de ikke evalueres på (ibid.).

Tidligere studier peger derfor på betydningen af at sikre, at performance- og effektmålingsindikatorer for innovation intermediaries er tæt forbundet til mekanismerne bag disse organisationers værdiskabelse, og at de indfanger så bred en vifte af organisationernes aktiviteter som muligt (Russo et al., 2018). Af denne grund vil rapporten være mere lig en virkningsevaluering, hvor der "konstrueres og evalueres programteorier som eksplicite antagelser om, hvordan og hvorfor programmer virker under hvilke omstændigheder" (Bredgaard et al. 2016, s. 362). Vores fokus vil særligt være på førstnævnte del og pege i retning af sidstnævnte.

Nærværende rapport har til formål at vurdere og beskrive ICDK centrenes mest centrale innovationsrettede aktiviteter og deres værdiskabende virkninger med henblik på at kvalificere ministeriets effektkæde af ICDK. På baggrund af analysen genereres et udkast til en empirisk model for ICDK (se afsnit 4), der sammenholdes med effektkæden, samt anbefalinger til, hvordan data til effektmåling kan frembringes løbende, og med minimalt ressourcetræk på centrene, med henblik på løbende afrapporteringer på centrenes aktiviteter, resultater og effekter. Anbefalingerne omfatter ligeledes egnede indikatorer, mulige datakilder samt relevant afrapporteringsskabelon.

Indledningsvis introducerer vi innovationscentre og derefter de metodiske overvejelser samt datagrundlaget, der ligger til grund for rapportens analyse og konklusioner. Dernæst følger en præsentation af analysen på basis af det indsamlede data fra innovationsattachéer og centerledere, efterfulgt af en sammeligning af den oprindelige effektkæde og den model, som tegner sig ud fra analysen. Slutteligt fremsætter vi en række anbefalinger til, hvordan det fremadrettet vil være muligt at dokumentere og gribe evalueringsarbejdet an for ICDK.

## 2.0 Om Innovation Centre Denmark

De danske innovationscentre har til formål at hjælpe danske forsknings- og uddannelsesinstitutioner, virksomheder og andre aktører med at få adgang til viden og forskning, skabe forbindelser samt at tiltrække ny viden, talent, investeringer og omsætte viden til vækst.

Innovation Centre Denmark (ICDK) har i dag centre placeret i syv værtslande, nærmere bestemt i Silicon Valley og Boston i USA, München i Tyskland, Seoul i Sydkorea, Tel Aviv i Isreal, Shanghai i Kina og Bangalore i Indien. Det første innovationscenter blev etableret i 2006 i Silicon Valley. I 2007 åbnede innovationscentret i Shanghai, og året efter i 2008 åbnede innovationscentret i München. I 2013 åbnede innovationscentrene i både Seoul, Bangalore og Sao Paulo, mens de sidste to centre blev åbnet i 2016 i Tel Aviv og i 2019 i Boston. Centeret i Sao Paulo er som det eneste blevet lukket igen i 2021.



Tilpasset fra  
[www.icdk.dk](http://www.icdk.dk)

Innovationscentres aktiviteter, fokus og strategier varierer i forhold de forskellige værtslande og lokale kontekster. Det er også forskelligt, om innovationscentrene er placeret på en ambassade, et generalkonsulat, et konsulat eller er placeret selvstændigt. Den daglige ledelse på innovationscentrene varetages af en centerleder, der er udpeget og ansat på kontrakt i Udenrigsministeriet. På hvert enkelt innovationscenter er der udsendt en innovationsattaché, der er udpeget af Uddannelses- og Forskningsministeriet, men ansat på kontrakt i Udenrigsministeriet. Desuden er der ansat medarbejdere med indtjeningsmål på hvert af innovationscentrene. Både ledelse og medarbejdere på Innovationscenteret kan være ansatte, hvis tidsressourcer og løn er delte med for eksempel Trade Council og Invest in Denmark.

## 3.0 Tilgang og case-udvælgelse

For at afdække grundlaget for at dokumentere og evaluere Innovation Center Denmark's innovationsrettede aktiviteter, tager undersøgelsen på opdrag fra Uddannelses- og Forskningsministeriet udgangspunkt i fire af de i alt syv innovationscentre: Silicon Valley, München, Tel Aviv, og Bangalore. De fire udvalgte centre er oprettet over en periode på ti år og tæller både det ældste innovationscenter i Silicon Valley, der blev etableret som pilotcenter i 2006, samt et af de nyeste centre i Tel Aviv fra 2016. Dermed repræsenterer samlet forskellige grader af modenhed. Med centrenes placeringer på forskellige kontinenter, samt forskellige geografiske, kulturelle, markeds-, og infrastrukturelle kontekster spænder samlet også over en stor del af den kontekstuelle diversitet, som Innovation Center Denmark opererer i.

ICDK's aktiviteter er kendetegnet ved at være rettet mod danske aktører såsom forskere, startups, SMV'er, store virksomheder, studerende, uddannelses- og forskningsinstitutioner, myndigheder, inkubatorer og innovationsklynger. Nogle aktiviteter henvender sig til en kombination af forskellige typer af aktører (f.eks. jf. triple helix eller innovationsstjerneperspektivet), mens andre er fokuserede på en bestemt aktørtype. Rapporten omtaler denne diversitet af deltagende danske aktører med fællesbetegnelsen "deltagere" og underopdeler kun dette lejlighedvist. Målet med rapporten har været at etablere en generaliseret empirisk model af værdiskabelsesprocessen på ICDK-centrene.

En stor del af ICDK's aktiviteter involverer udenlandske aktører i de pågældende værtslande såsom forskere, startups, virksomheder, uddannelses- og forskningsinstitutioner, hospitaler, og venture capital fonde. Rapporten omtaler denne diversitet af involverede udenlandske aktører med fællesbetegnelsen "lokale samarbejdspartnere", hvor "lokal" henviser til et værtsland, hvori et ICDK-center er placeret.

Analysen er baseret på otte dybdegående interviews med fungerende centerledere og innovationsattachéer på de fire centre. I enkelte tilfælde, hvor de nuværende centerledere eller attachéer har bestredet stillingen i meget kort tid, talte vi i stedet med deres forgængere for derved at sikre bedst mulig indsigt i virkningerne af centrenes aktiviteter over tid. Interviewene blev foretaget online i december 2022 og varede cirka halvanden time hver. Der har ikke været mulighed for at interviewe eksterne partnere, herunder deltagere, der benytter sig af ICDK, inden for projektrammen.

Forud for interviewene havde interviewdeltagerne udfyldt et minisurvey med det formål at belyse det enkelte centers portefølje af forskellige typer af aktiviteter. Med udgangspunkt i en typologi af aktiviteter, som innovation intermediaries typisk afholder (Vidmar, 2020), blev innovationsattachéerne og centerlederne bedt om at angive, hvor stor efterspørgsel og udbud, deres konkrete center har af de forskellige typer af aktiviteter samt i hvilken grad disse er fakturerbare. Svaremulighederne var Likert-skalerede, hvor 1 angav henholdsvis ingen efterspørgsel, udbud eller fakturerbarhed, mens 5 angav høj grad af hver af de tre respektive parametre. Derudover var der mulighed for afslutningsvis at uddybe svar eller tilføje yderligere aktiviteter. De semistrukturerede interviews tog afsæt i den enkelte deltagers besvarelse af spørgeskemaet.

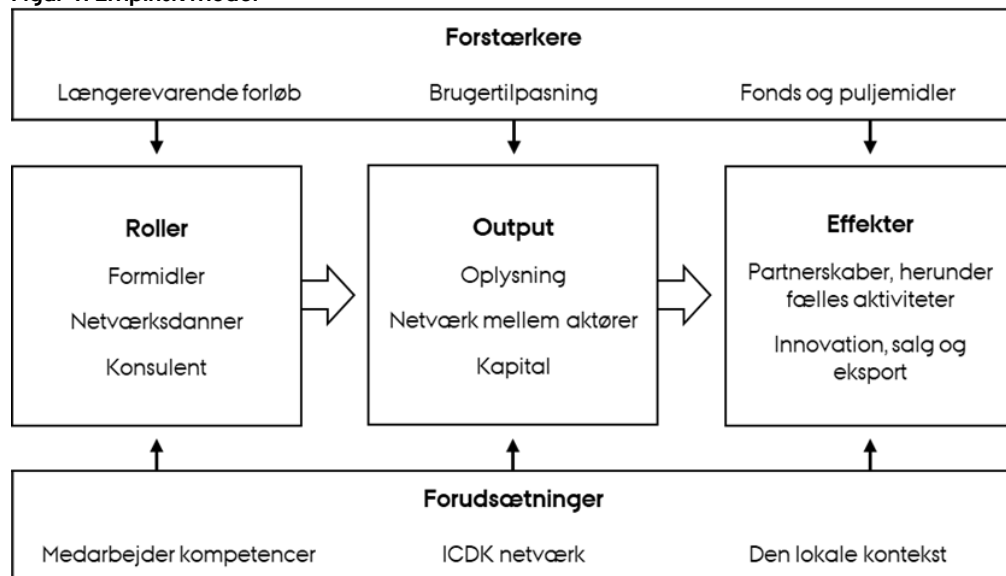
Alle interviews blev lydoptaget, transskriberet og kodet i det kvalitative værktøj Nvivo12. Analysen var todelt. Mens kodningen delvis skete med udgangspunkt i det eksisterende udkast til en effektkæde for innovationscentrene, blev der også kodet induktivt for at afdække tværgående tematikker, der fremgik af interviewene. Alle interview blev kodet af to forskellige kodere med henblik på at sikre reliabilitet. Transskriberingerne blev delt med Uddannelses- og Forskningsministeriet og Udenrigsministeriet. Deltagerne blev gjort opmærksomme på dette forhold forud for gennemførelsen af interviewene og det kan ikke udelukkes, at dette har påvirket dele af deres svar. Enkelte interviewpersoner reflekterede eksplicit over, at deres svar ville blive delt med ledelsen. Informanterne har haft mulighed for at gennemlæse og godkende deres besvarelser, inden de blev delt med ministerierne, for at sikre tryghed og korrekt gengivelse af deres svar.

## 4.0 Analyse

I dette afsnit præsenterer vi vores analyse. Analysen beror på interviewpersonernes beskrivelser af innovationscentrenes aktiviteter, vigtige forhold og faktorer, og hvordan deres arbejde skaber værdi for danske deltagere. På denne baggrund har vi skitseret en empirisk model som vist i Figur 1, der illustrerer de elementer, som interviewpersoner lagde særligt vægt under interviewene. Analysen er bygget op omkring disse forskellige elementer, og de enkelte dele af modellen vil blive udfoldet og konkretiseret med adskillige citater på tværs af de fire centre i de følgende underafsnit.

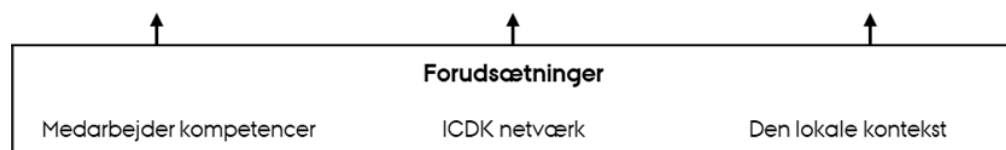
Den første del af analysen fokuserer på de forudsætninger, der er grundlæggende for centrenes aktiviteter og er forbundet med værdiskabelse. Den anden del undersøger de faktorer, som forstærker virkningerne af centrenes aktiviteter, mens den tredje del belyser de forskellige roller, som innovationscentrene indtager i deres aktiviteter. Den fjerde og sidste del drejer sig om værdiskabelse og forventede effekter af aktiviteterne.

Figur 1. Empirisk model



### 4.1/ Forudsætninger

Centrenes virke er betinget af en lang række forudsætninger. Forudsætninger dækker over de rammebetingelser samt de kontekstuelle vilkår, der danner grundlag for centrenes aktiviteter, f.eks. deres grundbevilling. I dette afsnit fokuserer vi imidlertid på de forudsætninger for centrenes værdiskabelse, som interviewpersonerne lagde vægt på i interviewene.





#### 4.1.1/ Medarbejder kompetencer

Samtlige interviewpersoner fremhæver medarbejdernes faglige kompetencer som en vigtig forudsætning for centrenes opgavevaretagelse og professionalisme. Behovet for en moderat grad af område-ekspertise betyder, at centrene strategisk udvælger og prioriterer nogle områder, de vil udvikle deres kompetencer indenfor. Af samme grund opleves det, at antallet af medarbejdere er en væsentlig faktor med hensyn til hvor bred en portefølje af aktiviteter og områder, centret kan varetage.

"Vores bredde eller størrelse giver os mulighed for at være til stede på flere faglige områder end andre centre. Vi skal som innovationscenter have en vis ekspertise indenfor de områder, som vi arbejder med. Uden at være dybdeeksperter i alt, men hvis vi skal kunne arbejde med ledende institutioner og virksomheder og kunne gøre det på et professionelt niveau, så kan vi ikke favne alle teknologier og innovationsområder" (Silicon Valley).

Flere af interviewene afspejler samtidig en anerkendelse af, at centrene ikke nødvendigvis kan besidde samme specialiserede viden som de førende eksperter på komplekse fagområder, men at også andre kompetencer er vigtige for at kunne skabe værdi som innovation intermediaries.

"Vi bliver aldrig eksperter på alle de her områder. Vi skal være intermediate, vi skal forsøge og klæde os selv på til at vi kan moderere dialoger og sessioner og sådan nogle ting [...] vi skal jo bare skabe de rigtige match. [...] Vi skal have kompetencerne, men vi bliver ikke eksperter [...] vi skal være i stand til og have en medarbejderstab, som vi kan klæde på til, at vi kan være en meningsfuld del af at skabe de her økosystemer og netværk og bæredygtigt samarbejde" (Silicon Valley).

Det bliver påpeget, at det er vigtigt, at medarbejderne besidder stærke netværkskompetencer, ligesom det bliver forklaret, at medarbejdere, udsendte såvel som lokale, tager deres eget netværk med ind i deres arbejde hos ICDK. Evnen til at skabe og fastholde lokale netværk er en central forudsætning for centrenes aktiviteter. Det bliver desuden fremhævet, at kontinuitet blandt medarbejderne er vigtigt for netværket, idet det medvirker til at skabe mere stabile relationer.

"At kunne fastholde medarbejdere i længere tid og have kontinuitet i tingene, det er afgørende for at man lykkes med de der ting. [...] Men igen det er også tillidsbaseret, og der synes jeg at styrken her i ICDK Bangalore er, at det i høj grad også kommer fra de lokale rådgivere" (Bangalore).

#### 4.1.2/ ICDK's netværk

Alle interviewpersonerne understreger vigtigheden af centrenes danske og lokale netværk, da det er det, der muliggør langt de fleste af deres aktiviteter og i sidste ende medvirker til at skabe værdi for centrets deltagere. De beskriver, at det i høj grad er direkte eller indirekte via deres netværk, at de rekrutterer personer f.eks. som deltagere, undervisere, samarbejdspartnere eller investorer til deres aktiviteter. Det er også igennem deres lokale netværk, at de får indsigt i konkrete fagområder, der kan bruges til at lave informationsmateriale.

Til trods for at centrene er placeret i lande med meget forskellige kulturer og kontekst (Indien, Israel, Tyskland og USA), taler interviewpersonerne om deres arbejde og udfordringer med at skabe netværk på en overraskende ensartet måde. De fremhæver alle, at det er vigtigt at være proaktiv i netværksdannelsen og at deres aktiviteter skal skabe værdi for deltagere fra begge lande.

"[Indien] er måske på nogle måder en lidt mere relationel kultur, hvor jeg ved, at Silicon Valley måske er mere transaktionel. [...] Men det er jo klart, vi kan ikke bare blive ved med at komme uden at levere. Vi skal også komme med noget" (Bangalore).

At centrene også skal bringe værdi til deres lokale samarbejdspartnere for at pleje og fastholde deres netværk, går igen på tværs af interviewene. Flere interviewpersoner peger på, at det derfor er nødvendigt at inddrage sine danske deltagere i et forberedende forløb, inden de rejser til værtslandet og bliver præsenteret for potentielle lokale samarbejdspartnere eller investorer, for at optimere udbyttet for både deltagere og lokale partnere (se afsnit 4.2. for yderligere information).

Foruden relationerne til samarbejdspartnere i værtslandet er en vigtig del af ICDK-centrenes netværk også samarbejder med en lang række danske aktører, der blandt andet omfatter de danske klynger, relevante ministerier og de andre innovationscentre. Fordelene ved at samarbejde med klyngerne bliver beskrevet som, "at de kan være med til at både finde nogle af de aktører, som kan være med på de programmer, vi kører, men også måske se om vi kunne lave nogle nye ting, som er efterspørgselsdrevet hos deres medlemmer, som vi ikke nødvendigvis kan se, fordi vi sidder ude omkring" (München).

#### 4.1.3/ Den lokale kontekst

Det er tydeligt fra de otte interviews, at centrenes lokale kontekst varierer betydeligt. Det lå tydeligvis interviewpersonerne på sinde, at centrene opererer i meget forskellige innovationsøkosystemer, herunder forskellige markeder og politiske rammebetingelser. Det gav sig typisk til kende ved, at de på eget initiativ beskriver konteksten, inden vi nåede at spørge dertil.

"Konteksten vi befinder os i, den har en stor effekt på vores virke... Hvordan vi leverer bedst værdi til stakeholders [...] Der er sådan set ret mange ting i gang mellem Danmark og Indien, men der er stadig rigtig, rigtig mange folk for hvem Indien er meget eksotisk og meget kaotisk, tror jeg" (Bangalore).

Israel blev beskrevet som et meget lille marked, der kan være vanskeligt at komme ind på kommercielt, men som potentielt kan være en indgang videre til det amerikanske marked. På grund af de begrænsede markedsmuligheder lader det til, at centret i Tel Aviv særligt beskæftiger sig med de tidlige trin i værdikæden, hvor de blandt andet har et særligt fokus på at formidle partnerskaber og viden om israelske innovationsmetoder og -kultur. Indien, om end det udgør et noget større marked, bliver fortsat beskrevet som "emerging economy" med udfordrende politiske rammebetingelser, hvilket betyder, at "medmindre man har udviklet sit produkt og teknologi eller driver forskning der har fokus på udfordringer i udviklingslande eller emerging economies, så skal der en del lokal adoptering til. Der er også bare noget med et price point og ting og sager" (Bangalore).

Tyskland beskrives som et stort nærmarked inden for EU, hvorfor det typisk er oplagt for mange danske innovatører at opsøge som noget af det første. At centret i München ligger inden for EU, gør det muligt for danske og tyske partnere at søge forskningsmidler i fællesskab gennem de europæiske rammeprogrammer. Derimod er der stor forskel på, hvor let det er for lande uden for EU at samarbejde om at rejse forskningsfinansiering.

"Generelt set er der meget dårlige mekanismer for co-funding af forskning mellem USA og Danmark. Og det er en strukturel problematik" (Silicon Valley).

"Fordi danske forskere har typisk en eller anden form for forhold til israelske forskere, der er ikke så langt og nogle af de programmer man kan søge midler fra, har vi tilfælles" (Tel Aviv).

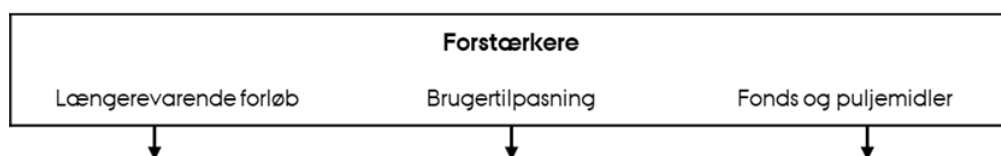
Derudover er de politiske relationer mellem Danmark og værtslandet også vigtige for centrenes virke, da de enten kan fungere som facilitator eller begrænsning.

#### 4.2/ Forstærkere

Forstærkere er variable karakteristika ved ICDK-aktiviteter, som ifølge interviewpersonerne, øger sandsynligheden for positive virkninger. Det vil sige, at ICDK's aktiviteter kan være mere eller mindre, eller på forskellig måde, karakteriseret ved 1) forløb, 2) brugertilpasning eller 3) fonds- og puljemidler. Det er disse tre idealtypiske forstærkere, som vi har identificeret i interviewmaterialet. Forstærkerne kan i princippet variere uafhængigt af hinanden, men interviewene viser, at der ofte er et positivt samspil mellem dem i praksis. For eksempel kan fonds- og puljemidler muliggøre et længere forløb med bedre mulighed for at lave brugertilpasning i indledende og opfølgende faser, eller brugertilpasning kan muliggøre et tilpas snævert fokus, hvortil man kan søge fonds- og puljemidler til at forlænge aktiviteter med opfølgning. Nedenstående citat er et konkret eksempel på interviewpersonernes hyppige kobling mellem forstærkere og positive virkninger:

"Det vi har lavet for de private fonde [**forstærker nr. 3**], hvor vi kunne invitere aktører ombord [**forstærker nr. 2**], fordi alt ligesom var finansieret, er der hvor vi har skabt de bedste resultater [**positive virkning**]. Fordi vi ikke har været afhængige af hvilke aktører, der kan betale hvad, men har haft spillerum til at invitere folk ombord [**forstærker nr. 3+2**] og sige det her er en strategisk prioritering fra regeringen [...] Det får en højere legitimitet og folk bliver beæret over at være med. Det får en anden karakter, der har et lidt mere langsigtet formål [**forstærker nr. 1**]" (Tel Aviv).

Dette samspil mellem de tre forstærkere skal holdes in mente, mens de udfoldes separat og konkretiseres med adskillige citater i de følgende afsnit.



##### 4.2.1/ Længerevarende forløb

Interviewpersonerne fandt deres arbejde særligt virkningsfuldt, når de har mulighed for at skabe en form for forløb med gentagende kontakt til deltagerne over en længere modningsperiode med skiftende faser. Et forløb i ICDK-regi involverer typisk faser med forberedelse og/eller opfølgning på en delegation, hvor centrene i hver fase indtager forskellige roller: formidler, netværksdanner og konsulent (se Tabel 1 og afsnit 4.3 om roller). Interviewpersonerne oplever markant bedre netværksdannelse, når de kan forberede deltagerne gennem forventningsafstemning, erfaring og viden om det pågældende økosystem (formidler). Tilsvarende oplevede de det som virkningsfuldt, når de kan følge op på en delegation ved at hjælpe og motivere deltagerne til at få taget de sidste skridt hen imod et reelt partnerskab eller initiativ (konsulent). To interviewpersoner konkluderer:

"Erfaringsmæssigt, jo længere forløb, jo mere impact har det" (Silicon Valley).

"Når vi er i stand til at kombinere instrumenterne [...] så er det min klare opfattelse, at vi når længere, og vi når tættere på det ønskede mål, end når det er en one-off. Det er helt klart" (München).

Det oplevede behov for at prioritere forberedelse og opfølgning på en delegation er mindst lige så udtalt i de nyere centre i Bangalore og Tel Aviv:

"I en indisk kontekst, har det virket godt, når der er fokus på forberedelse. Et forløb hvor man bruger 70% af tiden med virksomheden før afgang, 10% mens den er afsted, og de sidste 20% til at få fulgt ordentligt op og komme videre. Det er langt bedre, end når vi får virksomheder herud uden forberedelse. Måske specielt fordi det her er et radikalt anderledes marked" (Bangalore).

"For at skabe størst værdi for virksomheder bør der indgås længevarende samarbejde over 1-2 år. Det er lidt det, vi har forsøgt med [programnavn], som vi lancerede for 1,5 år siden. Det er bare en pilot og en anelse for kort, men der forsøgte vi at få virksomheder ind i et forløb med os [...] Vi skal kunne håndholde vores kunder, særligt startups, langt mere og over markant længere tidsperioder, end det er nu" (Tel Aviv).

**Tabel 1: Forløbsfaser**

Forløb	Forberedelse	Kontakt	Opfølgning
Roller	Formidler	Netværksdanner	Konsulent
Aktivitetseksempler	Innovationssparring, workshop for deltagere fra DK, kursus, coaching	Delegationsbesøg, fælles workshops, pitch event	Direkte kontakt, konkret en-til-en hjælp, workshop for deltagere mhp. opfølgning og læring
Fokus på deltagere	Hovedvægt på danske	Ligelig vægt på danske og lokale	Hovedvægt på danske
Primære resultater	Gensidig læring  Etablering af netværk mellem danske deltagere	Matchmaking af potentielle samarbejdspartnere  Netværk mellem deltagere og med lokale samarbejdspartnere	Løsning af lovende deltagers konkrete udfordringer eller problemer  Skræddersyet matchmaking, rådgivning, og hjælp

#### 4.2.1.1/ Forberedelse

Interviewpersonerne var meget eksplicite om, at en stor andel af interesserede aktører har betydelig gavn af en grundig afklarings- og forberedelsesproces, inden de præsenteres for lokale samarbejdspartnere, som typisk er mere direkte og handlingsparate, end man er i Danmark. I den forberedende fase indtager ICDK særligt rollen som formidler af viden og vejledning, der skal sætte deltagerne i stand til at forventningsafstemme og præcisere deres internationale behov og ønsker.

"Det må man bare erkende, en af de kæmpestore – desværre – udfordringer, vi har, er, at danske startups og SMV'er, som gerne vil gøre noget på det tyske marked, skal være stærkere forberedt" (München).

"Vi gør meget ud af, at folk skal have tænkt sig godt om, inden de sætter sig på flyet. For amerikanerne vil straks spørge: "How do you want to engage with us?" [...] Ni ud af ti, som vi er i berøring med, har ikke tænkt på det. Det er tit bare en smart tanke at rejse til USA" (Silicon Valley).

"Danskerne skal man skubbe til og fortælle, at de kommer til at sidde over for en isra-eler, der har en kuglepen i hånden. Det skal de være klar til" (Tel Aviv).

"Vi oplever desværre meget ofte, at vi har 15 super skarpe folk med ude og så står der en amerikaner, som meget hurtigt og direkte siger "Hvorfor er I her?", og så er der 15 danskere, som ikke kan finde ud af at svare, fordi de overhovedet ikke har tænkt på hvorfor. Det er mere effektivt, når vi kan have en forberedelse med dem. En uge eller en dag - alt efter hvor meget tid, vi kan få" (Silicon Valley).

ICDK-medarbejdere formidler forberedelse til deltagerne både direkte via egne workshops og rådgivning og indirekte ved at engagere eksterne samarbejdspartnere såsom væksthuse, klyn-ger, eksperter, m.v. Sidstnævnte var klart mest udtalt i Silicon Valley, men var også anvendt i de øvrige centre.

"Vi kører rigtig mange innovation camps. Vi har vel et sted mellem 3-5 startup-kohorter i Silicon Valley om året [...] De er længere forløb, typisk helt tilbage fra væksthuse og erhvervshuse derhjemme, der forsøger at klæde dem på som nye startup-virksomheder til at komme ud på eksportmarkedet. De er med til, sammen med os, at håndplukke dem, der er parate til at komme ud i verden og som måske vil benefitte af Silicon Valley og like-minded osv." (Silicon Valley).

En anden anvendt mekanisme til at højne graden af forberedelse inden en delegation er at kombinere forskellige aktiviteter såsom Innovationsparring og Innovation Camp.

"[Innovationssparring] er 15 timer fordelt over ca. tre-fire møder. Det bliver brugt lidt til at undersøge, ikke... Altså, lad os sige det som det er, det jo kun, hvor man i virkeligheden kradser i overfladen. Men oftest kan vi bundle tingene lidt. For eksempel så bundler vi et innovationssparringsforløb med en camp, og det vil sige, så laver vi en workshop. Nogle gange foregår det, hvor vi samler på virksomhederne [...] Og kan man komme lidt længere [...] så kan vi faktisk få et længerevarende forløb ud af det" (München).

#### 4.2.1.2/ Opfølgning

Ifølge interviewpersonerne er der meget at vinde ved at følge op med deltagerne et stykke tid efter en delegation. Potentielle initiativer risikerer nemlig at løbe ud i sandet, når deltagerne vender hjem til deres midlertidigt forsømte hverdagsarbejde. Hjemvendte deltagere overvurderer let de sidste få barrierer med hensyn til etablering af et partnerskab i det besøgte land, hvorfor interviewpersonerne ofte oplevede høj værdiskabelse ved at hjælpe de mest lovende deltagere det sidste stykke vej. Her indtager ICDK rollen som konsulent med konkret én-til-én sparring for at afklare konkrete potentialer for deltagere og motivere en realistisk handleplan.

"Så tager vi gerne noget efterfølgende med dem, for at de ikke kommer hjem og så bliver det mandag morgen, [...] og så ryger man i e-mail trummerum og alle de andre møder, [...] og "ja, det var også fedt i USA og vi havde alle de her oplevelser, og i øvrigt ja, nu skal jeg tilbage på arbejde", men hvor vi [i opfølgningen] bliver lidt mere konkrete i, at nu har vi så været i USA og hvad så nu? Det er så efter en måned eller to, så lad lige folk komme hjem, lad det bundfælde, og så tage dialogen op igen. Al den læring de har fået herude, hvad har de kunne bruge den til? Hvad vil de bruge den til? Forsøge og drive det fremad, så vi får noget impact ud af det" (Silicon Valley).

"Starten er at få folk til at mødes, for eksempel en inspirationstur rundt i hele økosystemet. Så finder man nogle snitflader for samarbejde, hvor man kan zoome ind og lave et eller andet opfølgende. Hvad der så fylder mest af de to [delegation vs. opfølgning]? I virkeligheden er det nok 50/50, men i min mening burde det nok være 30/70 til de der opfølgende events. For det er dem, der bidrager med noget, det er der, der kommer konkrete resultater. Netværksevents er tunge [...] Danskerne bliver introduceret til

nogle virksomheder – nogle indledende møder – hvor man aldrig rigtig kommer i gang med at snakke konkret samarbejde” (Tel Aviv).

”Men Indien det er noget de skal til at komme i gang med. Når de så kommer hjem igen [fra en delegation], så er der alle de andre projekter, de har forsømt. Og så to måneder senere, så tænker de, at det var da en meget god tur til Indien, så skal der følges op” (Bangalore).

Nogle gange indebærer konsulentrollen også, at ICDK direkte hjælper enkelte klienter med at løse konkrete udfordringer og problemer. Dette var særligt udtalt i Bangalore, hvilket blev koblet sammen med, at danskere fandt etablering i Indien særlig risikofyldt.

”Når der endelig er en, som er rigtig interesseret i Indien, så skal vedkommende godt nok heller ikke tabes. Bare fordi den første [indiske] virksomhed sagde nej. Så holder man fast. Og det er der masser af [...] Det handler om at få løbet ting i gang, hvor der ikke er særligt meget i gang i forvejen [...] For eksempel, det der [projekt-navn] er et projekt, der bare bliver ved med at vokse [...] Vi har været med til at skrive og lave ansøgninger... Ting vi har håndholdt, der er blevet mere og mere selvkørende” (Bangalore).

”En af de ting, vi forsøger at hjælpe med, er at finde støttemidler til pilot- og demonstrationsprojekter. Det er der behov for [...] I nogle tilfælde vil der blive søgt nogle midler, hvor der er en rolle til os, også efterfølgende som partner. Andre gange vil der måske kun være en faciliterende rolle, indtil de lykkes på kommercielle vilkår eller soft funding kommer i gang med fælles projekter. Så det er helt fra idé til modning til ansøgning til konsortium-bygning til ansøgning til og så eventuelt nogle gange til at være en partner af et egentligt projekt” (Bangalore)

#### 4.2.1.3/ Variation mellem centrene

Alle centrene arbejder aktivt på at gøre deres aktiviteter til forløb for deres deltagere, men på forskellige måder og i forskellig grad. I Silicon Valley lader det til, at et fuldt forløb næsten er blevet et standardaspekt ved alle deres netværksaktiviteter og at de bevidst forsøger at minimere det modsatte:

”Vi ser det ikke som en dyd at være et konsulentbureau, hvor der kommer en kunde ind, vi løser en opgave, og så går kunden ud. Og farvel og tak” (Silicon Valley).

”Et af de vigtigste tegn for os det er, at vores partner er villige til at indgå i de her længere forløb. Hvis de ikke er villige til det, så er vi også villige til at sige nej tak til opgaven [...] Jo tættere vi er på vores partnere, jo mere impact får vi. Det får vi typisk ikke bare ved, at vi har sådan et to-timers webinar eller sådan noget. Altså mange af vores, og det vil I nok også se, der hvor vi adskiller os meget... mange af vores kundeforløb ligger jo mellem 200-800 timer. Jeg tror mange af de andre centre, vil jeg tro at langt de fleste kunder ligger under 100 timer. Vi arbejder meget ofte i store, lange forløb” (Silicon Valley).

Modsat virker det til, at de i Tel Aviv har flere aktiviteter med et begrænset forløb, men at de ville foretrække at øge omfanget af både deres forberedende fase og opfølgende fase. I München prioriterer de særligt forberedelsesdelen og i mindre grad opfølgingsdelen, hvilket sandsynligvis afspejler en afvejning af kapacitet og at Tyskland er et relativt ukompliceret nærmarked at række ud til for danske aktører:

”Efter fire dage hos os går de tilbage og evaluerer på, hvad de har fået ud af det. Så kan det godt være, at de kommer tilbage, og vi hjælper dem et skridt videre. Men oftest så ser vi dem ikke igen. Det vi skal hjælpe dem med på innovationssiden, det er sådan set at få den første fod i døren. Enten igennem et partnerskab eller en finansiering, eller

hvad det må være [...] Det er ikke altid en one-off, men vi er oftest i berøring med dem en til to gange, og så dribler de selv videre" (München).

"Jeg ser os mere som dem, der sætter noget i gang, end dem, der er med i meget langstrakte projektorløb, fordi der bliver vi løbende nødt til at gribe til nye aktiviteter og hjælpe flere aktører på vej" (München).

#### 4.2.2/ Brugertilpasning

Ifølge interviewpersonerne forstærker brugertilpasning virkningerne af deres aktiviteter. Brugertilpasning i ICDK-regi handler om at skabe skræddersyede gruppeaktiviteter ved at udvælge/invitere deltagere målrettet (frem for bredt og åbnet) og gradvist fokusere på de mest lovende deltagere i løbet af et forløb. Det involverer en faglig vurdering af hvilke typer af aktører (f.eks. virksomheder, forskere, myndigheder, startups), der potentielt kan være værdiskabende for en given indsats – enten separat eller i kombination. Det gælder med hensyn til både deltagere fra Danmark og lokale samarbejdspartnere i de pågældende værtslande. ICDK-centrene har alle aktiviteter med forskellig grad af brugertilpasning. Brede aktiviteter (f.eks. webinarer, workshops, åbne delegationer) understøtter ofte de mere brugertilpassede aktiviteter ved at afdekke potentialer, kompetencer og behov i begge landes økosystemer, som senere kan danne grundlag for mere fokuserede aktiviteter. Ifølge interviewpersonerne øger det virkningerne af ICDK's aktiviteter, at de strategisk udvælger nogle fokusområder (f.eks. en bestemt teknologi eller forskningsfelt), som de kan prioritere proaktivt, for eksempel ved at til- og fravælge deltagere. Når de forsøger at servicere så mange og så bredt som muligt, ender det nogle gange med at blive for overfladisk, tilfældigt og uattraktivt for både danske deltagere og lokale samarbejdspartnere.

"Den store efterspørgsel er nok lidt et problem, så har man nye kunder i biksen hele tiden. Man er nødt til at have en strategi om, hvad man vil fremme og så selektere i de kunder, man siger ja til. I løbet af min tid blev der åbnet op for, at man på centrene kan sige nej til kunder. Så man faktisk selv kan prioritere strategisk og prioritere de kunder, der ligger inden for det. På det punkt syntes jeg, at centrene bevægede sig rigtig, rigtig meget i løbet af den tid, jeg var der. Det at udvikle nogle prioriterede områder, vi synes, der er vigtige og kan skabe mest værdi, og så invitere aktører ombord i det" (Tel Aviv).

"De enkelte centre, også her i München, har ligesom et strategisk fokusområde. Vores er Tech bredere set, og brudt ned i forskellige teknologiområder, men det giver os en mulighed for at sætte en strategisk retning og også at kunne sige nej til nogle. Vi bliver nødt til at have lidt en kant og sige 'okay, det er de her områder, vi fokuserer på og ikke så meget de her områder'" (München).

"Jeg vil hellere gennemføre et snævert forløb, hvor vi måske kun har fem rigtige med frem for et bredere, hvor der måske så er ti med. Altså det er en balance, men jeg tror strategisk set, så er det snævre det rigtige at køre... jo snævrere vi går i byen, jo bedre bliver produktet" (München).

##### 4.2.2.1/ Udvalgelse af deltagere

Kendetegnende for mange af de gruppeaktiviteter, som interviewpersonerne beskrev som særligt virkningsfulde, var, at ICDK-centrene initierede dem med en relativ snæver skare af potentielle deltagere in mente, som de mere end mindre kendte i forvejen. Interviewpersonerne gav udtryk for, at den faglige vurdering af hvem, der er relevant at invitere inden for et givet emne, ofte "gav sig selv", når de arbejdede med det. Ud over eget netværk og viden fremhævede interviewpersonerne partnerskab med danske organisationer såsom erhvervshuse, væksthus, klynger, universitære innovationscentre og inkubatorer som effektive mekanismer til at identificere, udvælge og forberede deltagere til målrettede gruppeaktiviteter. Selvom centrene praktiserer brugertilpasning lidt forskelligt, var det generelle indtryk, at aktiviteter virker bedst, når

deltagere bliver nøje udvalgt og/eller inviteret frem for at gruppere og servicere aktører, der relativt tilfældigt henvender sig samtidigt på baggrund af bred markedsføring.

"Vi skyder kun med riffel [modsat spredehagl]. Når vi har delegationer, så er det virkelig 15-16 nøje 'vettede' [dvs. udvalgte] personer. Altså virkelig folk, vi mente, der kan bidrage både internt i delegationen, dvs. skabe et bæredygtigt fællesskab derhjemme, og at de kan bidrage til at skabe et bæredygtigt samarbejde med partnere herovre. Vi går efter folk vi ved, der er 'drivere' på området og i netværk derhjemme. Mange af vores ting er per invitation. Vi kan ikke have... altså, det skal være de rigtige folk, fordi vi søger at skabe den impact. Og det samme med startups, når vi har 8 eller 10 ovre, så er der typisk 30, der gerne vil med, men "okay, hvem er de rigtige 10?" [...] Så vi kan målrette deres besøg [...] Vi går meget snævert og målrettet ud. Vi har en PTX-delegation, hvor vi skal hele vejen rundt til 3 national labs, Stanford og Berkeley, altså det er jo den vildeste og fedeste delegation. Jamen, så henvender vi os til de 16 mennesker, vi mener, der skal med. Og hvis der så er 3, der falder fra, så inviterer vi 3 andre. Det er ikke fordi, vi sender 100 invitationer ud og så ser, hvem der vil være med. Hvis der så en gang imellem er nogen, der har fået nys om noget og gerne vil med, så forsøger vi at arbejde med det. Men det sker også, at vi siger nej og at nogen bliver fornærmet, men altså, det skal bare være det rigtige match" (Silicon Valley).

"Men jeg har næsten altid en plan med dem, jeg tager fat i. Så det er ikke sådan en åben invitation. Så det er meget fordi, at det der miljø og de der personer skal samarbejde med den og den. Det er selvfølgelig ikke helt sådan, det skal være, men jeg tror bare med Indien, der bliver man nødt til ligesom og have noget i den anden ende af en persons flyrejse" (Bangalore).

Ud over brugertilpasning i den indledende fase beskriver interviewpersonerne, at det er virkningsfuldt, når de løbende brugertilpasser aktiviteterne yderligere ved gradvist at fokusere på de mest konkrete potentialer for partnerskaber, der viser sig i løbet af en delegation. Som beskrevet i afsnittet om 'opfølgning' indbefatter brugertilpasning i den senere fase et skifte til rollen som konsulent, hvor ICDK-centrene i højere grad hjælper enkelte organisationer med konkrete behov og problemer i forbindelse med etablering af et partnerskab. Det indbefatter også at udvælge de mest potentielle deltagere og fokusere senere indsats på dem.

"Det gav sig selv [hvem der skulle udvælges til opfølgning]. Det var meget, når man havde dialog med dem, der var i Israel f.eks., de henviste sig egentlig selv, og viste stor interesse. Jeg vil ikke sige, det er tilfældigt. Man har selvfølgelig dem i hovedet, som har vist størst interesse. Og selvfølgelig dem, der passer ind i projekterne [...] Klyngeorganisationer er nemme at følge op med og de har også selv en vurdering af hvem af dem, der var med af deres medlemmer, der har størst interesse i at forsætte og hvad formålet med det er. Vi er jo også strategiske. For eksempel, hvis vi har nogle virksomheder i et advisory board, men lige mangler tre stykker, så tænker man, 'nå okay, [X] er her, og ham fra [Y] viser interesse, og det virker til, at de kæmper med de samme problemer', så inviterer man dem ombord. Det bliver lidt en snowball-effekt. Det bliver hvilket netværk, man lige får skabt" (Tel Aviv).

"Man finder nogle personer via delegationer, som man kan mærke, har lyst og mulighed for at bruge den ekstra energi og kan flytte deres egen organisation lidt. Vi forsøger at finde sådan nogle aktivister, som kan bære Indien frem, i stedet for at ramme bredt" (Bangalore).

"Dem, der gør det godt, hvis man skal sige det sådan, holder vi jo meget ofte kontakten med. Det er næsten et år siden [virksomhed] var herovre og vi har stadigvæk ugentlig kontakt. De har lavet mange strategiske ting og aktiviteter, og de sparrer hele tiden med os. Vi har haft mange startups, og de rigtig gode er vi også typisk i kontakt med



så længe, de er i kontakt med Silicon Valley [...] Altså der, hvor vi skaber noget bæredygtigt, der er vi typisk stadigvæk inde over" (Silicon Valley).

#### 4.2.2.2/ Gensidig værdiskabelse

Overordnet indikerer interviewpersonerne en selvforstærkende effekt ved brugertilpasning, da de oplever, at potentielle deltagere fra både Danmark og i værtslandene foretrækker snævre og fokuserede gruppeaktiviteter på grund af en forventning om bedre virkninger. Ofte kan brugertilpasning derfor gradvist styrkes i begge lande i takt med, at kvalificerede aktører indvilliger i at deltage. Dette gælder ikke mindst i værtslandet, hvor interviewpersonerne tydeligt oplever, at det er lettere at få de rette, prominente aktører, for eksempel fra venture capital fonde, store virksomheder eller universiteter, til at prioritere tid til at deltage i brugertilpassede aktiviteter.

"Det er vores erfaring, at jo skarpere og jo mere konkrete vi er i forhold til invitationer, jo nemmere er det at overtale de virksomheder, som er et match på det. Fordi de forstår, og det er måske også deres erfaring, at jo mere specifikt det er – og passer på det, som de arbejder med – jo større er appetitten på at deltage [på begge sider]" (München)

"Altså Stanford professorer er meget sværere at få til at stille op til møder. [...] Jeg kan ikke bare ringe og spørge om et inspirationsoplæg for nogle danskere. Jeg skal jo arbejde i uger nogle gange med dialoger frem og tilbage med sådan en professor og forklare dem, hvem det er, der kommer fra Danmark, og hvad de vil med dig. Ellers gider de ikke at stille op. De får så mange henvendelser. Så selve forarbejdet i at få lavet et match, det går to veje" (Silicon Valley).

Det var tydeligt, at det lå interviewpersonerne på sinde, at brugertilpasning var en vigtig måde at sikre, at deres aktiviteter var værdiskabende, også for deres lokale samarbejdspartnere. Gensidig værdiskabelse var en høj prioritet hos interviewpersonerne, da ICDK-centrene er afhængige af at vedligeholde og udvide deres lokale netværk. Flere af interviewpersonerne advarede imod at tage for mange brede, blandede og uforberedte delegationer ind blot for at sikre omsætning og aktivitetskrav, da det på sigt kan skade ICDK's netværk og omdømme i de pågældende lande.

"Hvis man laver alt for meget af det [brede delegationer], kommer man til at rende de samme aktører på døren. Altså [lokal partner] havde det sådan lidt til sidst, 'er det nu endnu en dansk delegation, der skal kigge på vores model for [type af innovation]?' Det er godt med mere strukturerede events, hvor man kan gå målrettet ud [...] der er en fare for, at man opslider sit netværk med de der åbne events" (Tel Aviv).

"Vi oplever stor konkurrence fra resten af verden. Alle har øjne på Indien, så det der med bare at komme og døren er åben, det bliver ikke ved, hvis vi kommer med en halvforkølet delegation med forskellige folk, der bare lige skal se, hvad det er for noget. Kan man købe en kokosnød? Altså... Det er klart, det går jo ikke" (Bangalore).

"[Vigtigt med] respekt for vores amerikanske partners tid. I Silicon Valley får jeg kun lov til at komme én gang, hvis jeg ikke også bringer værdi til dem. Jeg kommer ikke over til Google X's CEO på carbon capture området mere end én gang, hvis jeg ikke har noget med, der er interessant for ham. Næste gang har han ikke tid [...] Derfor er det meget vigtigt, at vi screener dem, vi har med ude, fordi ellers bliver vores netværk meget hurtigt træt af os" (Silicon Valley).

"Vi er ikke begejstret for de her brede events. Vi har tidligere haft [...] sådan en Innovationscamp, hvor vi inviterede bredt. Det kunne stritte i alle retninger [...] Vi oplevede et par gange, at det hverken var værdifuldt for de danske eller tyske deltagere. I stedet har vi nu kun snævre Innovationscamps på subsektorniveau. [...] Vi ønsker ikke at

bringe brede interessenter eller beslutningstagere sammen fra dansk og tysk side for så at håbe på mirakler. Altså det gør vi mindre og mindre af" (München).

#### 4.2.3/ Fonds- og puljemidler

Midler fra fonde og ministerielle puljer muliggør nogle af de aktiviteter, som interviewpersonerne fremhæver med størst stolthed. Det er opfattelsen, at fonds- og puljemidler nærmest er nødvendige for strategisk at udvælge og fokusere på aktiviteter rettet mod områder, der ikke nødvendigvis skaber værdi her-og-nu, men i højere grad skaber værdi på den lange bane, for eksempel med hensyn til startups, forskning eller spirende teknologier.

"Den type opgaver, som giver mening at udføre for at være sikker på, at man gør det rigtige, det er der ikke ressourcer til [...] Og måden vi er kommet omkring det, det er ved at få andre til at betale, for eksempel industriens fond" (Tel Aviv).

"Længerevarende fondsprojekter skaber, mener vi, meget, meget høj værdi og løfter innovationskraften rigtig meget derhjemme" (Silicon Valley).

##### 4.2.3.1/ Strategiske områder

Interviewpersonerne betragter det som del af deres ansvar løbende at vurdere, om der er komplementerende potentialer mellem det danske og udenlandske innovationsøkosystem, og at understøtte de mest lovende af dem med målrettede aktiviteter. Hvad ICDK-centrene vurderer mest lovende, er typisk ikke, hvad der præcist efterspørges af potentielle deltagere fra dag til dag eller hvad der effektivt kan faktureres, hvorfor strategiske aktiviteter næsten altid kræver en hel del proaktivt udviklingsarbejde og finansiering af (inviterede) deltageres udgifter, hvilket fonds- og puljemidler muliggør. Det indbefatter ofte at understøtte teknologier eller aktører, der er i et relativt tidligt stadie eller langt fra kommerialisering. Der var udtalt præference for sådanne aktiviteter.

"Vores innovationsprojekter, hvor vi hvert år sætter os ned som center og siger, hvad tror vi på? Hvor er der nogle match og hvor skal Danmark være med på nogle agendaer [...] Vi er så tidligt ude på de agendaer – kvantefysik osv., hvor vi har aktiviteter, events, receptioner, kæmpe netværksopbygning – at vi ikke kan tage [bruger-]betaling for det endnu, men vi opbygger netværket [...] og på sigt bliver det forhåbentlig så udviklet, at det bliver kommercielt og vi kan have betalingsbelagte aktiviteter" (Silicon Valley).

"Altså der kommer noget efterspørgsel, nogen der vil forskellige ting, og så laver vi noget for dem, men jeg synes, der er mest musik i det, hvor det er en kombination af, at vi opdyrker noget og så kommer der en efterspørgsel på den baggrund. Vi vil gerne prøve at tvinge, for eksempel, universiteterne til at kigge lidt i nogle retninger, som de måske ellers ikke ville have gjort" (München).

"Vi har fået ry for at være gode til at få funding fra private fonde, og andre offentlige støtteprogrammer, Industriens Fond, Otto Mønsted fonden, Inter-Reg, Nordisk Ministerråd. Det har været en god kilde til at dække vores timer. Også for at overleve Corona-årene, hvor det var virkelig svært for os at sende fakturaer ud til kunder. Det har givet os længerevarende projekter, som har haft et mere strategisk, strukturelt sigte, og ikke bare en enkeltstående konsulentydelse til en enkelt virksomhed" (Tel Aviv).

##### 4.2.3.2/ Relation til fondene

Interviewene gav et klart indtryk af, at alle centrene bevidst har opprioriteret arbejdet med at søge fonds- og puljemidler i de seneste år. I flere tilfælde fremhæver interviewpersonerne, at det har været et aktivt tilvalg at ansøge om midler hos fonde og puljer med henblik på at opprioritere langsigtede, strategiske aktiviteter.

"Det er ikke sådan, at Novo Nordisk Fonden banker på og siger, de gerne vil køre et startupprogram i Silicon Valley og vil i være driftsherrer på det? Det er os, der tænker, at det vil give rigtig god mening at lave entreprenørskabskurser for danske studerende, og at det er en måde, hvor vi kan udføre vores mission, og som meningsfuldt understøtter dansk innovation" (Silicon Valley).

"Alle de projekter, vi har fået igennem tredjeparts funding, er projekter, vi har løbet op selv. Og designet selv, og faciliteret selv. Det er ikke noget, der er kommet af sig selv" (Tel Aviv).

"Fondsmidlerne ligger lidt låg på indtjeningskrav. Så er man ikke styret af det kortsigtede aktivitetskrav, men mere langsigtede, strategiske prioriteter" (Tel Aviv).

Interviewpersonerne indikerer, at arbejdet med at ansøge og afvikle de fondsfinansierede projekter, typisk over 2-5 år, har ført til et spirende samarbejde mellem ICDK-centrene og fondene, hvor initiativet så små begynder også at gå fra fondene til ICDK. I enkelte tilfælde er ICDK-centrene endt med at agere en form for udenlandsk sekretariat for store, mangeårige fondsfinansierede projekter.

"Vi er kommet tættere og tættere på fondene, fordi de jo efterhånden er blevet så glade for os. Selv [navn] fonden er blevet så glade for os, hvor de siger 'Jamen, kunne I ikke også lave det der og kunne I ikke lave det der?'" (Silicon Valley).

"Projektet med industriens fond f.eks.... De ringede os op og sagde, at de gerne ville understøtte det danske cybersikkerhed-økosystem og lave en bevilling til det danske erhvervsliv. Men de vidste ikke, hvordan det skulle udmøntes, så de ville gerne til Israel for inspiration [...] Vi lavede inspirationsbesøget og et oplæg til dem, hvordan man kan... [...] Og den købte de så, og så lavede vi en opfølgende bootcamp med 10 danske startups i Israel i sådan et specialiseret træningsforløb. Og et andet opfølgende event var en cyber-sommerskole for 30 danske kandidatstuderende [...] Formålet er så måske at lave et dansk-israelsk forløb i Danmark på baggrund af startupbootcampen og cyber-sommerskolen. Så man hele tiden trækker erfaringer ud til at skabe det næste mere langsigtede projekt" (Tel Aviv).

#### 4.3/ Roller

Vi har identificeret tre idealtypiske roller, som ICDK indtager, i interviewmaterialet: 1) formidler, 2) netværksdanner og 3) konsulent. Her henviser roller til typen af arbejde, som en aktivitet afkræver af ICDK. Alle tre roller gør sig sandsynligvis gældende på et eller andet tidspunkt i løbet af alle aktiviteter, men den analytiske hensigt er, at en given aktivitet, eller dets faser, med fordel kan tænkes som primært bestående af en eller flere af de tre idealtypiske roller. Denne opdeling tillader i kombination med forstærkerne at lave et mere præcist signalement af aktiviteter, der omtales med samme navn (f.eks. innovationcamps og delegationer) eller forskellige navne (f.eks. masterclass, træning, workshop eller kursus).

For eksempel med hensyn til innovationcamps er ICDK i nogle tilfælde primært netværksdanner, hvor aktiviteten særligt er, at danske aktører rejser til værtslandet og bliver introduceret til forskellige aktører i økosystemet med henblik på at muliggøre partnerskaber eller kapitalrejsning. I andre tilfælde gives formidlerrollen en lige så væsentlig plads i innovationcamps, for eksempel i form af forberedelsesforløb i Danmark inden netværksarrangementerne i værtslandet, eller i form af supplerende oplæg eller træning af eksperter, mens de er i værtslandet (se også afsnit 4.2. om forberedelse). Et andet eksempel er såkaldte 'corporate forløb' eller 'executive forløb', hvor konsulentrollen spiller en fremtrædende rolle med hensyn til at afklare og imødekomme den enkelte organisations behov og ønsker, men i forskellig grad også involverer formidler- og netværksdanner-rollerne alt efter, hvad der konkret efterspørges. Nogle corporate forløb lader til at være meget målrettet en veldefineret opgave (f.eks. rekruttering af en bestemt

type talent), mens andre indbefatter at sammensætte et træningsforløb med ekspertinput eller at sammensætte et besøg i værtslandet med en række netværksarrangementer, eller en kombination af alle tre dele. En veldefineret opgave kan i sådan et forløb blandt andet opstå og blive efterspurgt af aktøren som et resultat af en veloverstået netværksdelegation (se også afsnit 4.2. om opfølgning).

"Entreprenørskabscentrene på de danske universiteter kom herved og fik et skud af den sydtyske måde at arbejde med innovation. De kommer både på et kursus ved TUM Institute of Lifelong Learning (institut ved Technical University of Munich), og i stedet for de kun ryger ind i et kursuslokale, så viser vi dem ligesom, hvad der ellers sker i økosystemet og hvem der er de centrale aktører. De mødes med nogle af dem, de hører om andre typer af forretnings- og samarbejdsmodeller, osv." (München).

"Det [uddannelses] program består i... der var 43 deltagere. Om formiddagen forestod [navn på aktøren] egen undervisning her i Silicon Valley på et hotel. Og så var det vores opgave, i samspil med det de blev undervist i om formiddagen, at lave besøg osv., så der kom en interaktion mellem klasseværelset og real life besøg i Silicon Valley. Så der kom en sammenhæng mellem de koncepter, man var ude og se, og de koncepter, som der blev kørt på undervisningen. Så selvom vi også betegner det som delegationsbesøg, så er det jo i virkeligheden uddannelsesbesøg" (Silicon Valley).

Ovenstående er blot et lille udsnit af de mange forskellige typer af aktiviteter, som blev beskrevet i løbet af de otte dybtgående interviews. Pointen i dette afsnit er at illustrere, at aktiviteter med fordel kan differentieres yderligere ved at betragte balancen og sekvensen mellem de tre idealtypiske roller (se også afsnit 4.2. om forløb).



#### 4.3.1/ Formidler

Formidlerrollen relaterer til generel formidling af viden om innovation eller muligheder/vilkår i det pågældende værtsland til en større gruppe af danske aktører. I den henseende bruger flere af interviewpersonerne udtrykket at "bringe viden hjem til Danmark" fra værtslandene, der beskrives som værende "længere fremme end Danmark" på udvalgte områder.

"I Silicon Valley er man bare så meget længere fremme på økosystemer, future of entrepreneurship, startups, venture capital og alle sådan nogle ting. Det kan vi lære af Silicon Valley og overbringe til Danmark, som man så kan plukke det bedste af, så vores økosystemer derhjemme indenfor startups og entrepreneurship kan blive bedre" (Silicon Valley).

"Det er ligegyldigt, om det er startups, multinationalselskaber eller hospitaler, så sker innovationen bare hurtigere [i Israel] end i Danmark. Det er sådan noget, vi vidensoverfører til det samlede danske økosystem. Det er egentlig best-practice indenfor innovationsmetoder, og det efterspørges i Danmark [...] den viden er global, det er agnostisk i forhold til geografi og sektor. Det er globale best-practice metoder til at blive en global startup så hurtigt som muligt, som israelske startups gør" (Tel Aviv).

I formidlerrollen er ICDK-medarbejderne involveret i formidling både direkte ved for eksempel selv at udarbejde outlooks eller workshopoplæg og indirekte ved eksempelvis at organisere og engagere oplægsholdere eller eksperter. I praksis er det ofte en kombination.

"Vi står selv for meget entreprenørskabsundervisning. Altså vi har medarbejdere ansat, som kan undervise i business-canvas-modelling og lignende. Vi hiver selvfølgelig også Silicon Valley-eksperter ind. Vi plejer at slutte forløbet af med, at studerende pitcher deres virksomhedsideer over for et rigtigt panel af eksperter, og der bruger vi jo vores kontakter ud til venture capital-miljøet, så vi har rigtige venture kapitalister og eksperter inde og bedømme grupperne til sidst. Vi trækker også eksperter ind på nogle af de kursusgange, som vi har. Så det er et mix af, at vi selv underviser og vi trækker samarbejdspartnere ind, så de studerende får mødt noget ekspertise herovre" (Silicon Valley).

"Vi har en platform for SMV'er, hvordan de kommer ind på markedet i Indien [...] der var det vores eget personale, som underviste, bl.a. sammen med nogle forskere og sammen med nogle fra tilsvarende institutioner, der også går ind for at hjælpe folk med at lave noget sjovt. [...] Det gør vi jo meget, men vi har måske mindre kapacitet end de andre [ICDK-centre]. Så vi ser os selv som dem, der laver aftalerne, skaffer finansiering, sætter tingene i gang, sørger for at folk har flybilletter, og skaber rammen om det og tænker det strategiske" (Bangalore).

#### 4.3.2/ Netværksdanner

Netværksdanner-rollen relaterer til gruppeaktiviteter, der bringer aktører, som ikke på forhånd samarbejder i partnerskaber, men som potentielt kunne komme til det, sammen. Sidstnævnte aspekt er nært forbundet med at udvælge aktører både i Danmark og i værtslandet, som er relevante for hinanden (som beskrevet i afsnit 4.2. om brugertilpasning).

"Så der tager vi Triple Helix hjemme i Danmark, altså government, academia og industry. Og rent faktisk var vi så early movers, at det var første gang, at det danske miljø på det her område var samlet. Så udover at vi formåede at forbinde det danske miljø til det amerikanske, så var vi en stærk medvirkende faktor til, at det danske miljø blev connected med hinanden" (Silicon Valley).

Rollen indbefatter en del opsøgende arbejde med at åbne relevante døre og få de rette mennesker ombord samt alt det praktiske med at arrangere og facilitere de faktiske netværksaktiviteter (f.eks. delegationer eller workshops), hvilket interviewpersonerne fremhæver som mere tids- og kapacitetstungt, end man måske regner med.

"For eksempel i år har vi haft to-tre store delegationer. Vi har haft 15 danske energiforskere herovre på en Power-to-X tur og der går flere 100 mandetimer i at arrangere et sådant besøg. [...] Så havde vi en Triple Helix-tur på Carbon. Flere 100 timers planlægningsarbejde" (Silicon Valley).

"[Netværksevents] kræver rigtig meget forarbejde. Man skal ud og lave møder i de israelske økosystemer med folk, man ikke nødvendigvis kender i forvejen. Så skal man have danskerne, du ved, en hel delegation, ind og ud af busser og rundt i hele Israel. Det er bare tidskrævende og meget logistik [...] Man skal reservere hoteller, booke busser og restauranter. Alt det trækker ud. Dialogen med 30 forskellige danske aktører, der allesammen skal serviceres" (Tel Aviv).

#### 4.3.3/ Konsulent

Konsulentrollen relaterer til indsatser målrettet specifikke aktørers konkrete ønsker, behov og udfordringer i forbindelse med etablering af partnerskab eller initiativ i værtslandet. Det kan for

eksempel være en større virksomhed, der specifikt hyrer ICDK til at finde en partner inden for en bestemt teknologi eller til at lave en markedsanalyse eller distributørsøgning.

“Der kan være en dansk virksomhed, der gerne vil undersøge, hvad der rører sig i bank-sektoren i Israel, fordi de enten mangler talent eller nogle løsninger på et eller andet og vil se hvilke løsninger, der er i Israel. Og det har også en relevans” (Tel Aviv).

“Mellemstore virksomheders ad hoc-opgaver, de er i løbet af de sidste to-tre år, blevet lavet om til sådan, kan man sige, rammeaftaler. Har man nogle stykker, virksomheder, som hver giver 100 timer om året, så har man ret hurtigt bygget en stilling op. [...] Der kan godt være en del af det. Især med hensyn til at holde forbindelsen til delstaten ved lige, og hjælpe med markedsafklaringer” (Bangalore).

“De store virksomheder, de vil typisk have en mere konkret efterspørgsel. Vi har nogle gange lavet Tech scouting, hvor vi ser, om der er nogle kompetencer i Tyskland, som en given dansk virksomhed har brug for og så ligesom lave et forløb om det. Vi sætter måske nogle møder op og det kan også være med universiteterne faktisk [...] Så de store virksomheder har, måske, en klarere ide om, hvad vi skal tilbyde dem. Men også lidt større opgaver, når vi laver noget for dem” (München).

På samme måde indtager ICDK-centrene nogle gange rollen som konsulent i forhold til specifikke behov og krav fra forskellige ministerier:

“Vi har også lavet sådan noget policy-arbejde, hvor vi har givet inputs til formuleringen af den danske cyber-strategi [...] Vi har siddet på tasterne og skrevet forslag til, hvad der skulle i den danske strategi på baggrund af de israelske erfaringer. Og sådan noget fylder faktisk en del, og det tager mere tid, end man lige tror” (Tel Aviv).

“Silicon Valley er en af de mest besøgte destination i udenrigstjenesten for danske politikere og ministre. Sidste år havde vi 10 ministre og folketingsudvalgsbesøg oveni alle de andre delegationer. Vi havde mindst én om måneden. Når ministre melder deres ankomst, skal der afsættes mange timer og medarbejdere til at planlægge besøgene, og det er ikke noget vi kan sige nej til. Vi er bl.a. også sat i verden for at betjene dem. Det kommer oveni” (Silicon Valley).

Der ligger også i konsulentrollen at følge op på konkrete potentialer, der viser sig i løbet af en netværksaktivitet, og hjælpe sådanne lovende deltagere med at løse nogle af de sidste konkrete udfordringer eller opgaver frem mod et partnerskab (som beskrevet i afsnit 4.2. om forløb og brugertilpasning). Det kan for eksempel være at søge en politisk tilladelse fra lokale myndigheder, at mediere en forhandling om en samarbejdskontrakt, eller at finde finansiering.

#### 4.3.4/ Rollers værdiskabelse (i samspil med forstærkerne)

Interviewpersonerne betragter alle rollerne som potentielt værdiskabende i sig selv, når de bliver praktiseret med tanke på ICDK's overordnede formål. For eksempel har centrene aktiviteter, der primært involverer formidlerrollen, såsom kurser i Danmark om et lands innovationskultur og økosystem, helt uden et besøg i det pågældende land eller et møde med potentielle lokale samarbejdspartnere.

Interviewpersonerne giver udtryk for, at den underliggende intention med den slags formidlingsaktiviteter stadigvæk i høj grad er at kultivere relationer og udveksling mellem landene. Når det lykkes, kan rendyrkede formidlingsaktiviteter – i relation til vores model om forløb med skiftende faser – betragtes som en form for forberedelse (1. fase), der sætter deltagerne i stand til at udføre de sidste to faser selvstændigt. Med andre ord forbereder formidlingsaktiviteten deltagerne til selv at kunne opsøge potentielle partnere i de pågældende lande (2. fase) og selv at kunne løse konkrete udfordringer ved etablering af partnerskaber (3. fase). Tilsvarende kan aktører

være velbevandrede i et givet økosystem (1. fase) og gode til at lukke aftaler (3. fase), hvorfor de primært har brug for ICDK i netværksdanner-rollen til at samle potentielle partnere (2. fase). Ligeledes kan aktiviteter i konsulentrollen primært betragtes som støtte til opfølgning på forudgående selvstændige aktiviteter (3. fase), for eksempel hjælp til at initiere eller vedligeholde et specifikt partnerskab.

Som disse eksempler illustrerer, er der i idealtypisk form et vist overlap mellem roller og faser, men i praksis kan forberedelsesfasen eksempelvis sagtens involvere en kombination af konsulent- og formidlerrollerne, eller formidler- og netværksdanner-rollerne. Pointen med at fremhæve overlappet er, at interviewmaterialet indikerer, at aktiviteter er særligt værdiskabende, når aktiverede roller stemmer nogenlunde overens med den fase, som deltagerne befinder sig i. Når dette ikke er tilfældet, kan ICDK-centrene stadigvæk udføre en aktivitet, men interviewpersonerne tvivler på graden af værdiskabelse. For eksempel ved nogle former for konsulentaktiviteter, hvor de laver noget indledende eller kortsigtet arbejde (1. fase) for en enkelt virksomhed (f.eks. markedsanalyse eller Tech scouting), tvivler interviewpersonerne på, om de er de rette på markedet til at udføre den slags opgaver og indikerer, at de foretrækker konsulentaktiviteter rettet mod etablering og vedligeholdelse af konkrete partnerskaber (3. fase). Et andet eksempel er, hvad mange af interviewpersonerne omtaler med ringeagt som innovationsturisme, hvor de arrangerer brede netværksaktiviteter for en gruppe af deltagere, som ikke er, eller ikke bliver, tilstrækkeligt forberedt og afklaret til reelle partnerskaber i værtslandet (mangler 1. fase).

"Vi har mange, der henvender sig og siger 'Vi vil gerne til Silicon Valley i en uge. Kan vi ikke komme og møde Google, Facebook, Tesla, Apple osv., og kan vi ikke møde Tim Cook og Elon Musk og alle dem der'. Og det kommer jo ikke til at ske. Men uafhængigt af det, så spørger vi: 'Hvad er formålet med det? Hvad vil I have ud af det? Hvor vil I hen? Hvilken impact ønsker I, at vi skaber for jer?' og sådan nogle ting. Og hvis det bare føles som innovationsturisme, så hopper vi af" (Silicon Valley).

Det helt generelle indtryk er, at interviewpersonerne oplever, at ICDK-centrene samlet set bidrager med størst positiv effekt for deltagerne ved brugertilpassede og fondsunderstøttede aktiviteter, hvor alle tre roller sættes i spil i et forløb med skiftende faser.

#### 4.4/ Outputs og effekter

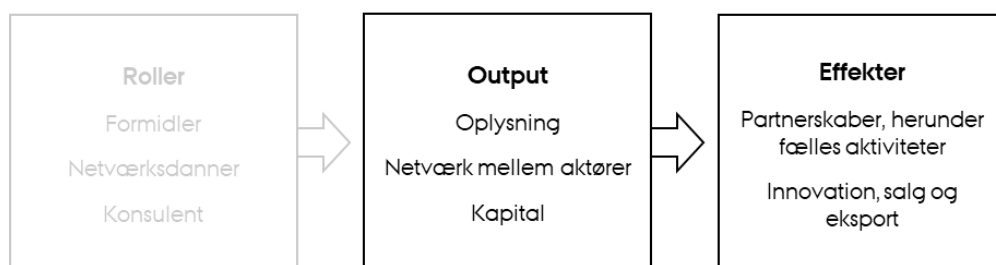
Interviewpersonerne var meget ydmyge med hensyn til at tale om langsigtede effekter, både på et konkret og på et abstrakt plan, fordi de i mange tilfælde anerkendte, at det var meget svært for dem reelt at kende til dem. De anså effekter for først rigtigt at slå igennem mellem et og tre år efter aktiviteternes afslutning, hvor ICDK-centrene sjældent havde noget med deltagerne at gøre længere.

"Altså vi forsøger at skabe de længere forløb, hvor vi både starter derhjemme og så kommer de ud og så følger vi op med dem derhjemme, men så giver vi også slip på et tidspunkt og det er typisk længe før, de 6 måneder er passeret. Så jeg tror, værdien er jo 6, 12, 24 måneder ude mange gange, særligt når det er viden. Nogle gange endda længere tid, der er noget, der startede for 3, 4, 5 år siden. Men der har vi jo ikke et system sat op, hvor vi kan måle den slags impact" (Silicon Valley).

Denne observerede ydmyghed er dog langt fra ensbetydende med, at interviewpersonerne underkendte effekterne af ICDK-centrene. Tværtimod var det generelle indtryk, at de var overbeviste om, at ICDK-centrenes aktiviteter var virkningsfulde og værdiskabende for deres deltagere. Denne overbevisning byggede dog ikke på et klart billede af den fulde værdikæde og de havde derfor (forståeligt nok) svært ved at udpensle kortsigtede effekters relation til langsigtede eller samfundsmæssige effekter. En stor del af vores spørgsmål omhandlede forskellige ni-

veauer af virkninger og effekter af centrene aktiviteter, men de blev nærmest konsekvent besvaret indirekte med detaljerede eksempler på aktiviteter, som interviewpersonerne fandt virkningsfulde. Dette er afspejlet i indholdet af denne rapport, hvor meget vægt er lagt på karakteristika ved virkningsfulde aktiviteter.

Analysen af interviewmaterialet har afdækket, at det som minimum er væsentligt at skelne mellem tre output-kategorier og to typer af kortsigtede effekt. Det er indtrykket, at de tre output-kategorier ideelt leder til kortsigtede effekter for deltagerne. Interviewpersonerne er dog tydeligvis klar over, at outputs ikke altid leder til effekter i praksis, men det er deres indtryk, at det ofte sker. Med andre ord omtaler interviewpersonerne de tre output-kategorier som dét, deres aktiviteter umiddelbart kan bibringe deltagerne, og de antager, at opnåelse af disse væsentligt øger sandsynligheden for, at deltagerne opnår de tilsigtede effekter på kort sigt. Sidstnævnte opstår ofte (længe) efter at kontakten med ICDK er ophørt, hvorfor den egentlige sandsynlighed for konvertering af outputs til kortsigtede effekter i høj grad er uvis for interviewpersonerne.



#### 4.4.1/ Oplysning

Et centralt output, der fremhæves, er, hvordan ICDK aktiviteter kan give alle typer af deres deltagere ny viden, som de derefter kan sætte i spil. Af interviewene fremgår det, at oplysning er særligt rettet mod centrene danske deltagere og bliver betragtet som et umiddelbart output, da formålet med oplysningen er at klæde deltagerne på til at generere mere konkrete effekter på kort og længere sigt. Det kan for eksempel bestå i at give forskere og virksomheder nye ideer eller inspiration, der på sigt kan lede til en ny finansierings- eller investeringsansøgning, til information om det lokale økosystem eller marked, til et overblik over potentielle partnerskabsmuligheder eller indgange til markedet i det pågældende land. Oplysning kan også bestå i at informere og inspirere danske ministerier eller andre offentlige institutioner såsom universiteterne på baggrund af innovationstrends og -strategier i værtslandet. Med andre ord bliver oplysning ikke italesat som et endemål i sig selv (f.eks. dannelse), men som et vigtigt middel frem mod andre effekter på kort og længere sigt. Dette ligger i tråd med ovenstående beskrivelse af formidlingsaktiviteter som værende en forberedelse forud for netværksdannelse, hvor sidstnævnte potentielt kan foregå efter, aktiviteten hos ICDK er afsluttet. Delegationsbesøg kan også lede til, at deltagere får ny viden og inspiration.

"Fordi metoderne er anderledes, ligegyldigt om det er en startup eller multinationalt selskab eller hospitalerne, så sker innovationen hurtigere end i Danmark. Og det er sådan noget, vi prøver at vidensoverføre til det samlede danske økosystem" (Tel Aviv).

"Der er også enorm værdi i at inspirere nogle meget tidligt-stadie startups eller studerende, der arbejder med startup, og prøve at vise dem, at de godt kan tænke på noget andet end Stockholm, London eller Berlin, men at det godt kunne være, at de kunne skabe forretningsmodellen til at skabe enorm meget impact ved at kigge på Indien" (Bangalore).

"Hvis vi skal snakke om impact, hvis vi har haft en stakeholder fra Danmark med herovre, som går hjem efterfølgende og med inspiration herfra laver noget systemimplementering i Danmark. Så synes jeg, at vi har haft impact" (Silicon Valley).



Udfordringen er selvfølgelig, at det er svært at anslå, i hvilket omfang konverteringen fra oplysning til effekter på kort og lang sigt faktisk sker. Flere interviewpersoner vurderer, at effekten af centrenes formidlingsmateriale er mindre, jo mere generelt orienteret det er, for eksempel outlooks og blogindlæg, og mere virkningsfuldt jo mere aktivt det bliver inddraget i en forberedende fase af en aktivitet.

#### 4.4.2/ Netværk og partnerskaber mellem aktører

Flere interviewpersoner fremhæver netværk og partnerskaber som henholdsvis vigtige umiddelbare outputs og vigtige kortsigtede effekter for alle deres typer af deltagere. ICDK introducerer sine brugere for lokale samarbejdspartnere med henblik på at skabe netværk, som på sigt kan lede til egentlige partnerskaber med fælles aktiviteter. Centrenes netværksaktiviteter beskrives som gode til at skabe en initial forbindelse, interesse og kemi mellem danske deltagere og lokale samarbejdspartnere, men interviewpersonerne betoner, at der ofte skal en hel del mere til, før et uforpligtende netværk konverteres til formelle, bæredygtige partnerskaber. Denne erkendelse afspejler flere af centrenes prioritering af opfølgning med de mest lovende deltagere netop for at hjælpe dem endnu tættere på et partnerskab, inden de slipper dem (se afsnit 4.2). Alligevel beskriver mange interviewpersoner, at de kun nogle gange når at opleve, hvorvidt og hvordan partnerskaberne faktisk konsolideres på den lange bane.

"Starten er at få folk til at mødes, for eksempel, en inspirationstur rundt i hele økosystemet. Så finder man nogle snitflader for samarbejde, hvor man kan zoome ind og lave et eller andet opfølgende [...] For det er det, der bidrager med noget, det er der, der kommer konkrete resultater. Netværksevents er tunge... Danskerne bliver introduceret til nogle virksomheder – nogle indledende møder – hvor man aldrig rigtig kommer i gang med at snakke konkret samarbejde" (Tel Aviv).

"Når vi kører innovationscamps med 6-8 virksomheder og sammensætter programmet, er det helt klare formål, at der ligger nogle potentielle partnerskaber [...] Hvis vi ikke lige nødvendigvis rammer plet, og det ikke bliver et partnerskab, så får de i hvert fald noget feedback med derfra, som gør, at de ved hvad de skal forbedre i deres pitch eller søge efter i forhold til fremtidige partnere. De kommer ikke kun for at få en på opleveren og blive klogere på, hvor de selv står [...] Et af vores succeskriterier er, at de føler, at de har fået faciliteret en dialog med nogen, som kunne betragtes som potentiel partnere eller noget feedback som gør, at vi bliver klogere på, hvad det er for nogle potentielle partnere vi skal søge for dem fremadrettet" (München).

"Vi søger meget at skabe bæredygtige samarbejder mellem de miljøer, økosystemer, vi har i Silicon Valley og på vestkysten med de danske vidensinstitutioner, GTS og alle miljøerne derhjemme. [...] hvad emnerne er simpelthen underordnet så længe det leverer på en regerings strategi eller en HQ prioritet. Vi søger at skabe varige samarbejder mellem miljøerne her og derhjemme [...] Vi har mange startups her og de rigtig gode har endt med og finde partnere, samarbejdspartnere og videnspartnere [...]" (Silicon Valley).

"Altså vi har tænkt, at vi har skabt succes, når workshops bidrager til mere end bare selve afholdelsen af workshoppen. Det er nogle langsigtede strategiske partnerskaber. Altså når forskere fra et dansk universitet laver en konkret aftale med et israelsk universitet, og laver samfundsimpplikationer senere. Altså konkrete outputs, for eksempel, sender en fælles Horizon ansøgning. Det har vi også nogle, der har gjort på baggrund af de workshops, vi har faciliteret" (Tel Aviv)

"Vi havde en matchmaking workshop, [...] hvor halvandet år efter var der en forsker som skrev til mig lidt ud af det blå, at han var med på den der workshop vi holdte og her halvandet år efter, havde han fået en kæmpe stor EU-bevilling, fordi han havde

mødtes med nogen, som havde introduceret ham til nogen andre og så havde de gået ind i ansøgningen og sendt den ind og fået den evalueret osv.” (München).

Det er imidlertid ikke kun mellem danske deltagere og lokale samarbejdspartnere, at centrenes aktiviteter skaber netværk. Væsentligt er det, at netværk også kan opstå internt mellem deltagerne. På den måde medvirker ICDK ikke alene til at skabe netværk på tværs af landegrænser, men også mellem forskellige aktører i det danske økosystem.

”Vi har oplevet det mange gange, hvor danskere på den sidste dag til debriefing [af en delegation] siger, at det er utroligt, vi skal rejse 9.000 km væk for at lære hinanden at kende. Den sætning har jeg hørt mange gange. Så vi skaber, stimulerer og styrker netværksforbindelser i Danmark, alene ved det. Og sådan er det: hvis man spiser og rejser sammen, så bliver man forbundet med hinanden på en langt mere intens måde, end hvis man bare sidder i et zoommøde og sender mails til hinanden, så er man distanceret til hinanden. Så vi går ind og skaber gode og intime relationer” (Silicon Valley).

”[...] der hvor vi har skabt størst værdi, har været i de projekter, hvor forskellige typer af aktører har været med. Hvor vi har kombineret hospitaler, forskere og virksomheder f.eks., sådan en Triple Helix-struktur på tværs af det danske økosystem. [...] I evalueringen fra de folk, som har været med, skriver de, at en stor værdi selvfølgelig har været at blive introduceret til det israelske økosystem, men også at få synliggjort, at man som forsker faktisk har en indvirkning på, hvad der sker på hospitalerne, og en indsigt i den der kommercielle dagsorden, som de jo ikke møder i deres egen verden, når de sidder på universitetet i Danmark. Så det har skabt stor værditilførsel, hvor man ligesom får skabt lidt et økosystem i Danmark på tværs af nogle institutionelle strukturer” (Tel Aviv).

”Nogle af de danske aktører havde også en dialog mellem hinanden, og det er også en fin effekt [...] Og det er jo ikke nødvendigvis noget vi spotter eller noget vi selv går efter, men det viser måske lidt, de der andre ting, der kan komme ud af det [netværksarrangementer]” (München).

Derudover blev det også fremhævet, at ICDK's aktiviteter ikke alene skaber nye netværk for de deltagere, der benytter sig af centrets aktiviteter. Centrene møder samtidig nye lokale samarbejdspartnere og udvider dermed sit eget netværk, som senere kan indgå i nye aktiviteter. Med andre ord kan disse nye lokale partnere udgøre en del af forudsætningsrammen for centrets kommende forløb og aktiviteter.

”Hvis vi tager [eksempler på store danske virksomheder] med i byen, betyder [det] også oftest, at vi er i stand til åbne døre i et tysk økosystem, som vi ellers måske ikke ville være i stand til at åbne selv. Og det kan vi også bruge i andre sammenhænge, sat i system. Så jeg synes ikke, det ene er jo ikke mere værdifuldt end det andet, og det er heller ikke lige præcis samme formål” (München).

#### 4.4.3/ Kapital

En række interviewpersoner påpegede desuden, at en del af ICDK's værdiskabelse består i at sikre investeringer, enten som et direkte output af konkrete aktiviteter eller som effekt på kort eller længere sigt som følge af f.eks. netværksdannelse. Dette var relevant for både virksomheder og forskere, der enten søgte kommerialisering eller forskningsmidler ICDK dedikerer blandt andet aktiviteter til at hjælpe danske startups med at sikre investeringer ved at give dem mulighed for at pitche for mulige investorer, hvilket har skabt investeringer.

”En del får penge med hjem herfra. Enten gennem os eller gennem nogle af dem, som vi har introduceret dem for, som de så selv har rakt ud til osv. Så det svinger. På en uges

Besøg er det måske en dag eller halvanden, de bruger på det. Nogen af dem efter-spørger så specifikt adgang til venture capital, så laver vi skræddersyede searches og matching for dem. Men det ligger separat, det er sådan meget individuelt" (Silicon Valley).

"Altså det gør det jo implicit eller indirekte, fordi altså flere af de events, som vi laver på ICDK, hvor vi fra tid til anden eksempelvis pitcher danske startups over for VC [venture capital] fonde her i Sydtykland. Jamen, vi har jo set, at flere af de VC-fonde så går ind og laver investeringer i Danmark på baggrund af det. Det er vi heldigvis lykkedes med et par gange. Så vi kan godt se, at det har et formål" (München).

Desuden påpeger flere, hvordan forskningssamarbejder, som har fået kontakt gennem ICDK, søger og får bevilliget funding til fælles forskningsprojekter.

"Nogle gange kan vi være heldige, at en forsker, for eksempel, indsender en ansøgning til Horizon med en partner, vi har introduceret vedkommende for, og de får en bevilling på [antal] millioner euro. Så sender vi den information hjem og erklærer det som en succes og bevis på, at vi har skabt værdi. Det netværk vi skaber, det er det, der er værdien tit. Den måler man ikke på. [...] Det vi som innovationscenter skaber hovedsageligt er forhold. Vi er matchmakers, vi skaber netværk og opbygger forhold. Det er grundlaget for, at man på sigt kan skabe monetære værdier selvfølgelig" (Tel Aviv).

"Jeg ved, vi har gjort det. Jeg ved også, det er lykkedes [innovationsattaché] et par gange faktisk at skabe dansk-tyske-partnerskaber, hvor der er søgt om funding, hvor man har vundet og fået funding. Så det kan vi faktisk også levere på. Men det er ikke en kerneydelse som sådan" (München).

Derudover er ICDK ifølge nogle af interviewene også med til at sikre investeringer i Danmark, enten indirekte ved at bistå Invest in Denmark i deres arbejde eller mere direkte som tilfældet er i Tel Aviv, hvor der ikke ligger et særskilt Trade Council eller Invest in Denmark. Derfor varetager ICDK i Tel Aviv også disse typer af opgaver, herunder at hente investeringer til Danmark.

"Det har et formål, når vi præsenterer klyngerne. Lad os tage udgangspunkt i [navn på klynge]. Det er en stærk, stærk klynge i Danmark, hvor vi har nogle enestående kompetencer. Det har tyskerne fået øje på, og for at være sikre på, at man er tæt på det vidensmiljø i Danmark, så placerer nogle tyske corporates en satellit i Danmark på [emne-]området for at tappe ind i det danske økosystem. Så der er helt klart en sammenhæng, en rigtig god synergi mellem det ICDK laver og det IDK laver. På visse af de aktiviteter vi laver. Så det er ikke fordi, ICDK'erne direkte skaber investeringer i Danmark, men indirekte. Fordi vi er med til at føde fortællingen og de kompetencer ind i den dialog, som vores folk fra ICDK-siden har med de tyske corporates" (München).

Investeringer i Danmark kan også bestå i at tiltrække talent fra stærke miljøer, evt. ved at sætte virksomheder og repræsentanter fra universiteter sammen.

"Vi sætter nogle møder op, også med universiteterne. F.eks. en dansk virksomhed, for nogle år siden, ville tættere på de tyske ingeniørstuderende. De mente der var noget viden omkring produktion og produktionsteknologi, som man havde hernede, som var i en anden klasse eller kunne noget andet end de danske ingeniørstuderende. Så hvordan skulle man ligesom gøre det? Hvem skal man snakke med på universiteterne? Er der nogen, der i forvejen leverer sådan en service? Det hjalp vi dem med og det endte med, at der kom nogle tyske ph.d.-studerende til den danske virksomhed. Så de store virksomheder har ofte en ret klar ide om, hvad vi skal tilbyde dem, men det kan også være lidt større opgaver" (München).

#### 4.4.4/ Innovation, salg og eksport

Interviewpersonerne indikerer, at et afgørende aspekt blandt mange af deres deltagere er, at udvikling og innovation bliver rentabelt eller profitabelt på kort eller længere sigt. Dette gjaldt særligt for virksomhedernes motivation til at deltage i aktiviteter og indgå i partnerskaber, men også for forskere interesseret i industrisamarbejde eller kommercialisering af forskning. I det hele taget blev det løbende indikeret i interviewene – eksplicit og implicit – at et fremtidigt potentiale for salg og eksport i mange henseender er en vigtig betingelse eller motivation for den udvikling og innovation, som deltagerne søger hjælp til at opnå igennem ICDK. Med hensyn til dette var interviewpersonerne meget bevidste om skellet til Trade Council, men mange af deres argumenter og succes historier var koblet op på markedsmuligheder i værtslandet, kommercialisering, investeringer, profitable iværksættere og at ICDK sender mange modnede deltagere videre til Trade Council for reel eksportfremme og -rådgivning.

"Tidligere undersøgelser viser, at de missioner, hvor du både har et Trade Council og et innovationscenter, der styrkes eksporten væsentligt, ved at du både har innovations- og eksportfokusset under samme tag. Der er synergi mellem de forskellige søjler, som vi arbejder i" (Silicon Valley).

"Et andet interessant karakteristika er, at der er omkring 500 multinationale virksomheder, der har valgt at placere R&D i Israel. Og mange af dem er globale virksomheder med stor andel på de amerikanske markeder. Og det betyder, at Israel kan være en bro til det amerikanske marked, et "short-cut" om man vil. Og alt det der, det er sådan noget, vi prøver at tappe ind i og engagere danske virksomheder og forskere i" (Tel Aviv).

Det generelle indtryk er imidlertid, at ICDK-centrene er bevidste om, at de er særligt værdiskabende, når de engagerer deltagere på et tidligt stadie, hvor de stadig er i gang med at udvikle og tilpasse deres produkt, processer eller organisation med henblik på at blive 'ready-to-market' eller 'ready-to-eksport'. Interviewpersonerne oplever, at ICDK gennem netværksdannelse, oplysning og kapitalrejsning kan hjælpe deltagere med sådan en modningsproces.

"Med mindre man har udviklet sit produkt og teknologi eller driver forskning der har fokus på udfordringer i udviklingslande eller emerging economies, så skal der en del lokal adoptering til. Der er også noget med et price point og ting og sager. Der bliver ofte efterspurgt herude fra indisk side, det er... det ser rigtig godt ud på powerpoint eller i det der lab eller demonstration eller what ever... Men vi har brug for at se det virke herude" (Bangalore).

"De har virkelig brug for det [ICDK's hjælp]. En typisk dansk startup, for eksempel, en spin-off fra [universitetsnavne]. To techs [forskere] der har samarbejdet elsker deres teknologi. De fortæller passioneret omkring teknologien. Vi sidder som rådgivere og tænker, "hvornår begynder i at tale om, hvordan i tjener penge på den dims?". I 80% af tilfældene kommer de ikke til det. Det er en markant forskel til israelske iværksættere. Det er dét første de taler om: hvordan får jeg det ud på markedet, så den første million kan tjenes på 4 måneder? Det er dét mindset vi simpelthen skal eksponere dem for. Hvis en israelsk startup arbejder på det samme, er de generelt bare hurtigere på markedet, og så dør den danske" (Tel Aviv).

Interviewpersonerne omtaler ikke salg og eksport som et direkte formål med eller output af deres aktiviteter, men som en potentiel kort- eller langsigtet effekt af succesfuld innovation i bred forstand. I det hele taget virker det på interviewpersonerne til, at Trade Council og ICDK i store træk har arbejdet sig frem til en pragmatisk arbejdsfordeling, hvor de i mange tilfælde kan supplere hinanden til gavn for innovation, salg og eksport.

## 5.0 Interventionslogikken: Sammenholdning af analyseresultaterne med nuværende effektkæde for ICDK

På baggrund af denne analyse er spørgsmålet, hvordan vores empiriske fund relaterer sig til den oprindelige effektkæde, der var skitseret for ICDK som en del af projektoplægget. Nedenstående effektkæde (Figur 2) illustrerer den oprindelige interventionslogik for, hvordan ICDK forventes at skabe resultater og effekter for virksomheder, vidensinstitutioner og samfundet generelt. Effektkæden beskriver input i form af finansiering, medarbejdere og infrastruktur. ICDK-centrene udvikler og gennemfører en række aktiviteter på baggrund af disse inputs med henblik på at skabe en række outputs og resultater, som derefter skal bidrage til effekter både på kort sigt og længere sigt. I nærværende afsnit sammenholder vi den eksisterende interventionslogik i effektkæden med de empiriske indsigter, som er kommet ud af analysen.

### 5.1/ Input versus forudsætninger

Første del af den empiriske model er 'forudsætninger', som gør det muligt for centrene at udføre deres aktiviteter og opfylde deres formål med hensyn til at styrke samarbejdsrelationer og at fremme innovation og adgang til viden, markeder og finansiering. Generelt genfinder analysen nogle af de inputs, som også er angivet i effektkæden (Figur 2). Interviewpersonerne fremhæver f.eks. medarbejdernes kompetencer, som især omfatter ekspertise inden for de områder, som centrene arbejder med, samt opbygning af viden med hensyn til netværksrelationer.

Grundbevillinger er naturligvis et nødvendigt input, men det blev ikke omtalt direkte i interviewene. Til gengæld blev yderligere fonds- og puljemidler fremhævet som vigtige for centrenes aktiviteter, fordi de åbner op for strategiske satsninger og for at arbejde mere dedikeret med forløb og brugertilpasning. Hjemtagelsen af fonds- og puljemidler blev også opfattet som vigtigt, da det giver mulighed for at udvikle nye aktiviteter eller at styrke centrenes indsats inden for nye eller eksisterende områder. Den oprindelige effektkæde placerer fonds- og puljemidler som et (variabelt) input, hvilket giver mening, fordi de muliggør aktiviteter. Fordi interviewpersonerne så entydigt betoner, at fonds- og puljemidler kræver en stor og aktiv indsats at opnå og kan styrke aktiviteter, foreslår vi dog i stedet at se dem som forstærkere.

Derudover fremhæver interviewpersonerne to supplerende forudsætninger, der ikke figurerer i effektkæden. For det første betoner de, at centrenes danske og lokale netværk er det, der fundamentalt muliggør langt de fleste af deres aktiviteter og i sidste ende medvirker til at skabe værdi for centrenes deltagere. For det andet fremhæver de den lokale kontekst som en væsentlig faktor. Selvom interviewpersonerne taler om deres arbejde og udfordringer med at skabe netværk på en ensartet måde, nævner de en række karakteristika ved de lokale kontekster, som har betydning for, hvordan der kan skabes værdi. Forskellene kan blandt andet være kultur, specifikke strukturelle udfordringer, og markedsmuligheder. Da netværk og den lokale kontekst snarere udgør lokale forudsætninger end et input fra ministeriel side, har vi i vores empiriske model valgt at kalde dette for 'forudsætninger' frem for inputs.

### 5.2/ Forstærkere

I analysen har vi identificeret et nyt niveau bestående af tre forstærkere, som styrker værdiskabelsen af centrenes aktiviteter. De tre forstærkere udgøres af fonds- og puljemidler, længerevarende forløb og brugertilpasning af aktiviteter. I relation til interventionslogikken har disse forstærkere det til fælles med inputs, at de er med til at skabe betingelserne for aktiviteterne og deres potentielle effekter. Imidlertid adskiller forstærkere sig delvist fra inputs ved at afspejle en

mere aktiv og strategisk indsats fra ICDK-centrenes side. Som et supplement til effektkæden (Figur 2) foreslår vi derfor at indtænke forstærkere som et ekstra praksisnært niveau, der fremhæver, hvordan tilrettelæggelsen af aktiviteter kan øge de værdiskabende virkninger af centrenes aktiviteter (Figur 1).

Fonds- og puljemidler afspejler i høj grad et fokus på strategiske områder og sætter ofte centrene i stand til at arbejde ekstra aktivt med de to øvrige forstærkere. Forstærkerne forløb og brugertilpasning relaterer sig til fremgangsmåden og hvordan aktiviteterne tilrettelægges. Hovedpointen bag længerevarende forløb er, at aktiviteterne kan ses i forhold til tre faser – forbedelse, netværksdannelse og opfølgning - og at det kan have stor betydning for aktiviteterne virkning, hvorvidt centrene engagerer sig med deltagerne over alle tre faser. Med andre ord var det interviewpersonernes klare indtryk, at den positive værdiskabelse var størst, når ICDK forbedte sine deltagere forud for en netværksdelegation, for eksempel gennem information om den lokale kontekst, og efterfølgende fulgte op for at sikre, at ny viden, ideer og kontakter fik mulighed for at udvikle sig. Brugertilpasning handler om at indgå i intensive forløb, hvor aktiviteterne målrettes specifikke aktører eller strategisk udvalgte fagområder, og hvor deltagerne specifikt udvælges til aktiviteterne, typisk i forhold til deres engagement og ambitioner samt interesse i at forberede sig til forløbet.

### 5.3/ Aktiviteter versus roller

Effektkæden (Figur 2) rummer tre kategorier angående centrenes aktiviteter: 1) betalingsydelse inden for rådgivning, partnersøgning, konceptudvikling, m.m.; 2) videnspredning, matchmaking og netværksdannelse; og 3) samarbejdsprojekter, partnerskaber og platforme.

I forhold til den første kategori af aktiviteter fremhæver interviewpersonerne det ikke som værdiskabende i sig selv, om en ydelse er betalingsbelagt eller ej. Enkelte nævner dog, at et rimeligt gebyr kan bidrage til at frasortere nogle uafklarede deltagere og til en vis grad kan indikere, hvor engagerede deltagere er i et forløb med et ICDK-center. Desuden er der ikke nødvendigvis bestemte typer af aktiviteter, som er betalingsbelagte. Derimod lader det i praksis til at gå på tværs af forskellige aktiviteter på forskellige stadier.

Den anden kategori af aktiviteter (videnspredning, matchmaking og netværksdannelse) dækker over en meget bred – eller måske den fulde – vifte af centrenes aktiviteter inden for formidling, netværksdannelse og konsulentaktiviteter. Man kunne eventuelt forestille sig en opdeling, hvor den første kategori med betalingsydelse primært er tiltænkt at vedrøre interaktion med enkelte kunder, mens den anden kategori vedrører samspil med større grupper, der betaler mindre. Denne opdeling fremgår dog ikke tydeligt, hverken af effektkæden eller interviewmaterialet.

Den tredje kategori (samarbejdsprojekter, partnerskaber og platforme) omtales af interviewpersonerne som vigtig, men primært som resultat af fonds- og puljemidler, hvor centrene får mulighed for at lave strategiske tilpasninger eller nye satsninger og forstærke deres aktiviteter. Det kunne tendere mod, at denne aktivitetskategori i realiteten forsøger at indfange det samme, som vi beskriver som forstærkeren fonds- og puljemidler frem for en særskilt aktivitetstype i sig selv.

I forhold til interviewmaterialet er det, der differentierer aktivitetstyper, ikke i særlig grad, hvorvidt de er betalingsbelagte eller understøttede af fonds- og puljemidler, men i højere grad hvilken rolle eller roller en given aktivitet afkræver, at ICDK indtager i forskellige faser. Vi har identificeret tre idealtypiske roller, som ICDK indtager, i interviewmaterialet: 1) formidler, 2) netværksdanner og 3) konsulent. Som beskrevet i afsnit 4.3 finder vi, at en vurdering af hvilke roller (og forstærkere) der aktiveres hvordan og hvornår, kan give et mere præcist signalement af konkrete aktiviteter – og potentielt af ICDK's samlede opgaveporteføljer.

#### 5.4/ Outputs versus effekter

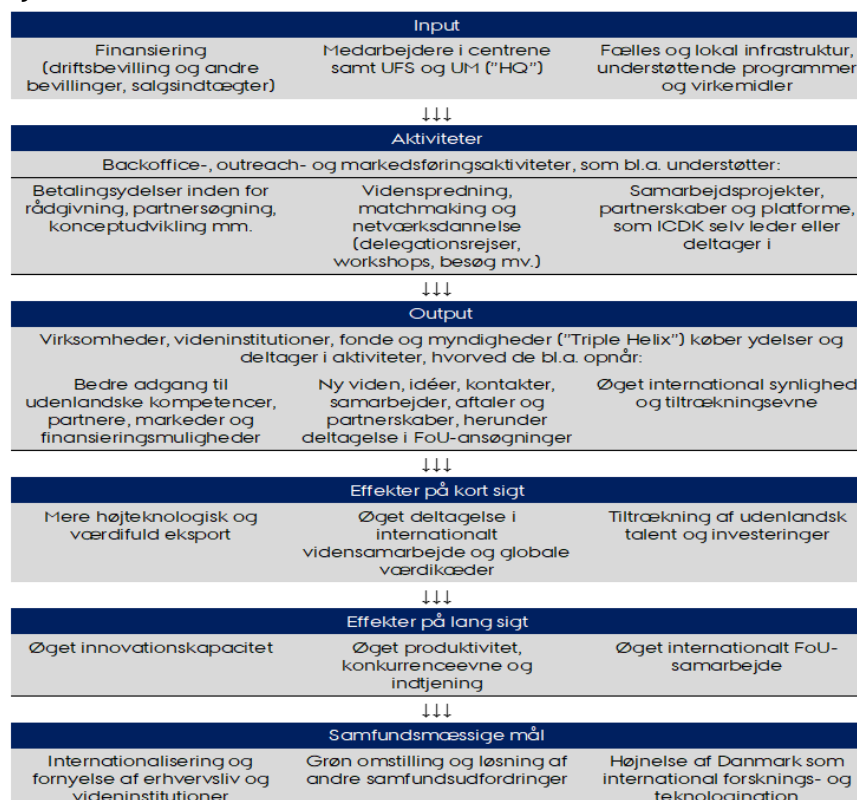
I den oprindelige effektkæde (Figur 2) består outputs af tre kategorier: 1) bedre adgang til udenlandske kompetencer, partnere, markeder og finansieringsmuligheder; 2) ny viden, idéer, kontakter, samarbejder, aftaler og partnerskaber; 3) øget international synlighed og tiltræknings-evne.

Outputtene i den oprindelige effektkæde stemmer godt overens med interviewmaterialet, men virker til at være formuleret med et hovedfokus på bredde outputs, der potentielt kommer mange virksomheder til gode. I modsætning fremhæver interviewpersonerne individuelle outputs, der i første omgang kommer den enkelte deltager til gode, men som selvfølgelig også kan komme det danske økosystem som helhed til gode. Dermed kunne det være en fordel, at effektkæden skelner mellem outputs, som potentielt kan gavne alle virksomheder, og outputs, som er rettet mod de specifikke virksomheder, der er involveret. Det kunne for eksempel opnås ved at skelne mellem ny viden og kontakter:

- adgang til udenlandske kompetencer, partnere, markeder og finansieringsmuligheder
- ny viden, idéer, og international synlighed
- kontakter, samarbejder, aftaler og partnerskaber

Som nævnt i analysen oven for har centrene begrænset viden om de reelle effekter af deres aktiviteter. Derfor bygger forslag til kort- og langsigtede effekter på vores opfattelse af interventionslogikken, hvor centrenes outputs bidrager til effekter ved at føre til nye eller øgede innovationsaktiviteter igennem optag og brug af ny viden, nye samarbejder eller øgede investeringer. Øget eksport kan dog også være en effekt på kort sigt, hvis en kontakt ikke kun fører til et innovationssamarbejde, men også til salgsaftaler eller lignende.

Figur 2: Nuværende effektkæde for Innovation Centre Denmark



## 6.0 Forslag til kvalitativ evaluering

Interviewpersonerne gav udtryk for, at deres indsigt i hvilke konkrete virkninger, deres aktiviteter har, i nogen grad er tilfældig og anekdotisk, hvilket bekræfter vigtigheden af et af formålene med denne rapport, nemlig at fremsætte en række forslag til, hvordan man kan indsamle systematisk information til at dokumentere og evaluere på virkningen af ICDK's forskellige aktiviteter. I dette afsluttende afsnit vil vi derfor med afsæt i analysen af interviewene fremsætte en række forslag til, hvordan det potentielt kan gøres fremadrettet.

De indikatorer til at vurdere effekten af aktiviteter, som vi præsenterer i dette afsnit, kan opdeles i to typer. Den første type af indikatorer handler om at måle på de betingelser og forstærkere, som interviewpersonerne fremhæver som værende forbundet med værdiskabende virkninger. Den anden type af indikatorer er mere direkte fokuseret på at måle selve virkningen af ICDK's aktiviteter. Fælles for de to typer af indikatorer er, at de forsøger at opsætte kvalitative mål, der kan indfange den værdiskabelse, der ofte er indirekte eller vanskelig at observere, som følge af centrenes aktiviteter.

### 6.1/ Processuelle indikatorer på værdiskabelse

Generelt fremhæver interviewpersonerne, at de tre forstærkere er særlige katalysatorer for at skabe værdi for den danske innovation. De er derfor oplagte, om end indirekte, parametre at indsamle data på med henblik på at dokumentere og evaluere innovationscentrene.

For det første fremhæver de forløb som forstærker af, at de på den lange bane kan medvirke til at skabe værdi. Forberedelse og opfølgning kunne registreres sammen med enkelte karakteristika om aktiviteten. Af analysen ovenfor fremgår også fonds- og puljemidler som en vigtig faktor for centrenes præstation, da det giver muligheder for at styrke deres aktiviteter og for at lave nye satsninger, hvilket også kunne registreres.

Dertil er det også relevant, hvorvidt brugeren har været engageret til forløbet og hvorvidt der har været en tæt kontakt med ICDK under forløbet.

“Man kan jo måle på om de committer ressourcer og penge. Betaler de for vores ydelser, eller betaler de nogle andre for ydelser, eller investerer de i det, det må være en eller anden indikator på om det måske bliver til noget. [...] hvis de ligesom selv har været villige til at betale for noget af det, så synes jeg det er en indikator, meget tidlig indikator” (Bangalore).

Derudover har centrene fremhævet, at det er vigtigt, at aktiviteterne er brugertilpassede. For at få belyst hvordan og i hvilken udstrækning centrene aktivt arbejder med forstærkerne, som vi ved er værdiskabende, foreslår vi at indsamle data på indikatorer præsenteret i Tabel 2.



**Tabel 2. Forslag til processuelle indikatorer**

Fase i forløbet	Indikator
<b>Forberedelse</b>	Hvordan har I rekrutteret deltagere målrettet? Hvordan har I forberedt deltagere forud for aktiviteten? Antal og type af deltagere fordelt på de forskellige faser af et forløb: forberedelse, netværksdannelse, opfølgning
<b>Netværksaktiviteter</b>	Hvordan er aktiviteten tilpasset deltagere?
<b>Opfølgning</b>	Hvordan har I fulgt op med deltagere efter en netværksaktivitet? Brugere som har deltaget i et samlet forløb (formidling, netværk, opfølgning)
<b>Fonds- og puljemidler</b>	Antal bevillinger og størrelse

Fælles for disse indikatorer er, at deres datagrundlag i vid udstrækning kan indhentes hos centrene selv, da de vil være i stand til at indberette, i hvilken grad en aktivitet har været brugertilpasset, om de har udført et forløb med deres deltagere, og om de har hentet fonds- og puljemidler. Data ville kunne indsamles af centrene dels ved at registrere deltagere i aktiviteter og dels ved udfylde et kort spørgeskema efter hver aktivitet. Formålet skulle være at identificere, hvilke roller og forstærkere der aktiveres hvordan og hvornår i forløbet. Graden af kontakt samt engagement kunne defineres med udgangspunkt i eksisterende indikatorer for måling af excellence i klynger (se f.eks. Hagenauer et al., 2011).

### 6.2/ Direkte måling af effekter

Foruden at kigge på de processuelle indikationer, som ifølge interviewpersonerne styrker ICDK's værdiskabelse, kan centrene også fremadrettet indsamle information om effekterne af deres aktiviteter blandt deres deltagere. Dette kan være fokuseret på deltagere, der har indgået i et længerevarende forløb hos ICDK, men gerne på tværs af alle deltagere. I modsætning til de eksisterende tilfredshedsundersøgelser blandt betalende kunder, som ICDK på nuværende tidspunkt foretager umiddelbart efter, at kunderne har deltaget i en aktivitet, er det vores anbefaling at foretage en systematisk dataindsamling væsentligt længere tid efter, at en aktivitet er afholdt. Deltagerne har dermed tid til at bearbejde, optage, og omsætte inputtene fra deres kontakt med ICDK, hvilket kan give indsigt i, hvad de rent faktisk har brugt det til og dermed hvilken værdi, innovationscentret har medvirket til at skabe. Konkret bliver det fremhævet i interviewene, at det stadie af innovation, som ICDK beskæftiger sig med, muligvis først afføder effekter flere måneder eller år ude i fremtiden. Derfor bør en sådan opfølgende indsamling af data ske tidligst 6-12 måneder efter endt aktivitet med henblik på at indfange effekter, selvom disse stadigvæk vil være i kategorien kortsigtede. Ønsker man at indfange effekter på længere sigt, er det vores anbefaling at foretage dataindsamlingen endnu senere.

"Vi søger at skabe en innovations-impact, en entreprenørskabs-impact, en videns-impact, men for reelt at måle det og for at kunne have noget mere og andet end et tal så bør vi jo reelt følge kunderne længere, efter 6 og 12 måneder interviewe kunderne og få noget at vide om alt det, vi lavede. Hvor er I henne i dag? Hvad har det skabt for jer? Er I kommet videre? [...] Så jeg tror værdien ofte er 6, 12, 24 måneder ude mange gange, når det er viden, nogle gange endda længere tid, der er noget der startede for 3, 4, 5 år siden" (Silicon Valley).

Optimalt skal indikatorerne kunne afdække både kortsigtede og langsigtede effekter, men samtidig også indfange de forskellige typer af effekter, som innovationscentrene medvirker til at skabe. Der må eksempelvis forventes at være en forskel i de konkrete effekter afhængigt af, hvorvidt en bruger har deltaget i en Pitch-Night, læst en Outlook, eller indgået i matchmaking.

Indikatorerne skal derudover også tage højde for, at selvom brugerne ikke formaliserer partnerskabsaftaler eller lykkedes med at lande en ny investering efter at have været i kontakt med ICDK, udelukker det ikke, at ICDK har medvirket til at sikre deltagerne nye samarbejder og idéudvekslinger, der fremadrettet skaber værdi for dansk innovation. I forbindelse med forskningssamarbejde fremhæver og foreslår en interviewperson, at:

"Det er megasvært at få Horizon-midler. Vi har været heldige, at de forskere, der har været gode, har fået pengene hjem. Jeg synes ikke, man skal måles på hvor mange penge, der bliver hevet hjem. Man skal måles på hvor mange ansøgninger, der bliver sendt ind. For det er formålet at øge samarbejdsfladen. Selvom forskerne ikke får Horizon-ansøgningen, kan det øge deres samarbejde på andre ting. Så det er helt klart antallet indsendte ansøgninger man skulle måles på. Og lidt det samme med publiceringer. Altså antallet af indsendte publiceringer, efter de har mødt hinanden igennem ICDK. Ikke nødvendigvis udgivelser" (Tel Aviv).

En af de effekter, der kan være som følge af ICDK's aktiviteter på længere sigt, er, at deltagere bliver klar til at eksportere til markedet i det land, hvor centrene opererer. En måde, hvorpå en sådan modningsproces kan indfanges, ville være:

"Kommer de tilbage i butikken? Ryger de videre i butikken? Altså til Trade Council. Etablerer de sig i det pågældende land? Får de tiltrukket noget talent fra det pågældende land? Får de nogle ordrer i det pågældende land? Bliver der lavet noget teknologi-transfer til det pågældende land? Altså der kunne man givetvis godt kigge på nogle af dem, som vi har haft igennem maskinen, og så finde en måde at måle på, hvor er de så bagefter? [...]" (Bangalore).

"Der kan man jo så måske måle på, om nogle af de der startups rent faktisk har fået succes, efter de har deltaget i vores programmer. Så kan man prøve på at se, om der er en sammenhæng mellem, hvor de har fået succes, og der vil det være herude, enten fordi de har lært, det ikke skulle være der, eller fordi de har lært, at det godt kunne være der" (Bangalore).

På baggrund af interviewmaterialet og med inspiration fra Oxford Research (2020)'s evaluering af det schweiziske Swissnex, der har flere fællestræk med ICDK, har vi i Tabel 3 opstillet en række forslag til, hvordan ICDK kan måle og dokumentere virkningen af deres aktiviteter.

**Tabel 3. Forslag til indikatorer af kortsigtede og langsigtede virkninger**

	Kortsigtet virkning	Langsigtet virkning
Hvad har I fået ud af at deltage i [aktivitet/forløb] ved Innovation Centre Denmark?		
<b>Oplysning</b>	<p>Ny indsigt i det lokale økosystem</p> <p>Ny viden om markedstrendsene i [værtslandet]</p> <p>Ny viden om [konkret emne i informationsmateriale]</p> <p>Nye forskningsideer</p>	
<b>Netværk og bæredygtige partnerskaber</b>	<p>Udvidelse af forretningsnetværk i værtslandet</p> <p>Udvidelse af det danske forretningsnetværk</p>	Etablering af nye kommercielle/forsknings- partnerskaber fra værtslandet

	<p>Udvidelse af forskningsnetværk i værtslandet</p> <p>Udvidelse af det danske forskningsnetværk</p>	<p>Etablering af nye kommercielle/forsknings- partnerskaber med danske partnere</p> <p>Indsendelse af en fælles forskningsartikel/-ansøgning</p>
<b>Investeringer</b>		<p>Tildeling af fælles forskningsfinansiering</p> <p>Ny(e) investering(er)</p> <p>Tiltrækning af dygtige medarbejdere fra værtslandet</p>
<b>Innovation, salg og eksport</b>	<p>Nye ideer til, hvordan man kommer ind på markedet</p> <p>Nye ideer til produktudvikling</p>	<p>Forløb med Trade Council</p> <p>Udvikling af nye kommercielle produkter eller services</p> <p>Salg af produkter eller services på markedet i værtslandet</p> <p>Oprettelse af en afdeling i værtslandet</p>

*Note: Udarbejdet med inspiration fra "Evaluation of the Swissnex Network" (Oxford Research, 2020) og interviewmaterialet.*

Da ICDK ikke opererer i et vakuum, vil det styrke de ovenstående indikatorer at forsøge at henvide disse effekter til centrene. Som det bliver fremhævet i et af interviewene, er det ikke muligt at sammenligne med en kontrolgruppe. En måde at kvalificere sammenhængen er i stedet ved brug af kontrafaktisk logik, som også indgår i Oxford Research (2020)'s undersøgelse af Swissnex, nemlig ved at spørge brugerne direkte, om de ville have været i stand til at opnå samme resultat uden deres forløb hos Innovation Centre Denmark. Et alternativ, der ud over at understøtte sammenhængen mellem ICDK's aktiviteter og de målte effekter også åbner op for en bedre forståelse for *hvordan*, ICDK har medvirket til at skabe værdi, er ved at indsamle "impact stories" fra deltagere.

Som supplement eller alternativ til den bredere og mere standardiserede indsamling af data vil det også være muligt at anvende succes historier eller "impact stories", hvor man udvælger et mindre antal succesfulde cases og undersøger hvad, der har kendetegnet interaktionen mellem ICDK og deltagerne (f.eks. roller og forstærkere), hvordan deltagerne har omsat dette, og hvilke effekter, det har skabt. Denne dokumentationstype kræver en vis indsigt i hvilke projekter, der har været succesfulde. Denne indsigt kan enten opnås gennem de ovenstående indikatorer eller ved at give mulighed for, at ICDK kan følge de mest lovende projekter efter endt forløb med henblik på dokumentation.

## 7.0 Litteratur

- Bredgaard, T., Salado-Rasmussen, J., & Sieling-Monas, S. M. (2016). Virkningsevaluering. In *Evaluering af offentlig politik og administration* (pp. 331-366). Hans Reitzels Forlag.
- Dalziel, M., & Parjanen, S. (2012). Measuring the impact of innovation intermediaries: A case study of Tekes. In *Practice-based innovation: Insights, applications and policy implications* (pp. 117-132). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hagenauer, S., Kergel, H., Stürzebecher, D. (2011). *European Cluster Excellence BASELINE: Minimum Requirements for Cluster Organisations*.  
[https://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128\\_European\\_Cluster\\_Excellence\\_BASELINE\\_web.pdf](https://www.cluster-analysis.org/downloads/20111128_European_Cluster_Excellence_BASELINE_web.pdf)
- Oxford Research (2020). *Evaluation of the swissnex Network*. Februar 2020.  
<https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/60363.pdf>
- Russo, M., Caloffi, A., Rossi, F., & Righi, R. (2019). Innovation intermediaries and performance-based incentives: a case study of regional innovation poles. *Science and Public Policy*, 46(1), 1-12.
- Vidmar, M. (2020). Systematising Innovation Intermediaries' Interventions. In *Innovation Intermediaries and (Final) Frontiers of High-tech* (63-84). Palgrave Macmillan, Cham, Schweiz.
- Stage, A. K. (2020). Are national university systems becoming more alike? Long-term developments in staff composition across five countries. *Policy Reviews in Higher Education*, 4(1), 68-104. <https://doi.org/10.1080/23322969.2019.1702088>
-

---

Dansk Center for Forskningsanalyse