
TILBAGE PÅ VÆKSTSPORET

8

GODE RÅD TIL DEN KOMMENDE INNOVATIONSSTRATEGI

Den 6. marts annoncerede regeringen en reform af det danske innovationssystem. Regeringen har igangsat en intensiv strategiproces, der skal føre frem til en samlet innovationsstrategi i efteråret. Strategien skal sikre kortere vej fra offentlige investeringer i forskning, udvikling, innovation og uddannelse til vækst og job i erhvervslivet.

Selv om det fremgår, at strategien er den første af sin art, er temaerne – uddannelse, forskning, innovation og iværksætter – stort set de samme, som Globaliseringsstrategiens temaer.

TAG VED LÆRE AF GLOBALISERINGSRÅDETS ARBEJDE

Derfor kan der være god grund til at dvæle ved, hvad vi kan lære af Globaliseringsstrategien og processen i Globaliseringsrådet. Hvad skal man være særligt opmærksom på? Hvor ligger udfordringerne i de kommende måneders intensive proces og de kommende års implementering og opfølgning?

REG LAB har interviewet elleve personer, med særlig indsigt i vækst og erhvervsudvikling, om deres syn på kvaliteten af arbejdet i Globaliseringsrådet, på resultaterne og på hvad der er vigtigst at tage med os fremadrettet.

I dette paper opsummerer vi resultater og læringspunkter fra arbejdet med Globaliseringsstrategien. Vi sætter fokus på, hvad vi kan tage med os til den næste store innovationsstrategiproces, som regeringen for nylig har skudt i gang.

8 GODE RÅD

At skabe et virksomt innovationssystem, der formår at omsætte offentlige investeringer til vækst og arbejdspladser, er ikke en let opgave. Der er mange komponenter, der skal tænkes ind i planen: Uddannelser, forskningsinstitutioner, erhvervsfremmeaktører, virksomheder, væksthuse osv. Der er en række indbyggede dilemmaer og konflikter på tværs af de involverede institutioner. Og der er ikke et klart og entydigt overblik over, hvilke tiltag, der er mest effektive og virksomme.

Læren fra Globaliseringsstrategien vil vi her sammenfatte i 8 gode råd til regeringen til den kommende proces. De 8 råd kommer her og uddybes i det efterfølgende:

1. HUSK, AT STRATEGIEN ER KUN FEM-TI PROCENT AF VEJENTIL SUCCES

Globaliseringsstrategien var en succes, der skabte helt nye rammer for uddannelse, forskning og innovation. Men det der skabte succes – stram topstyring og et tværgående fokus – blev sluppet, da strategien ramte offentligheden. Opfølgningen blev koordineret, men ikke styret tilstrækkeligt. Den overordnede ramme gled i baggrunden.

2. GØR ERHVERVSPOLITIK TIL EN FOLKESPORT

Erhvervspolitik i Danmark er for en lille gruppe professionelle aktører. Det fylder ikke meget i mediernes. Det er et problem, fordi det i praksis er mennesker, der driver udviklingen frem – ikke strukturer (selvom de kan hjælpe til). Lærere, forskere, iværksættere, kommunalt ansatte, erhvervs konsulenter osv. er dem, der afgør Danmarks innovationskraft.

3.

HAV FOKUS BÅDE PÅ ENKELTDELE I SYSTEMET OG SAMMENHÆNGENE

Selv om Globaliseringsrådet kom meget bredt rundt om problemstillingerne, var der områder, hvor analyserne ikke kom tilstrækkeligt i dybden. Ungdomsudannelserne er et eksempel på, at man for hurtigt fokuserede på en enkeltstående målsætning (95 pct. målsætningen) og fik udpeget et enkeltstående problem: Frafaldet på erhvervsskolerne.

4.

DON'T PICK THE WINNERS – PICK THE PROBLEMS

Debatten om erhvervspolitik i Danmark løber hurtigt ind i en diskussion om for eller imod "picking the winners". Skal vi satse på særlige erhvervsområder, hvor Danmark har særlige kompetencer? Eller skal vi etablere gode rammevilkår for alle virksomheder? I virkeligheden er det ikke den rigtige diskussion. Vi bør fokusere på at løse de vanskeligste problemer i verden herunder sikre, at der er offentlig efterspørgsel efter gode løsninger inden for fx velfærdsteknologi. Det vil skabe erhvervsudvikling.

5.

FOKUSÉR MERE PÅ DET DER HAR GJORT OS RIGE END PÅ BENCHMARK MED ANDRE LANDE

En udbredt praksis, når vi laver erhvervsstrategier er at benchmarke Danmark med andre lande. Men det er ikke sikkert, at det giver os rigtige svar. I stedet bør vi fokusere på hvad der har gjort Danmark til en velstående nation gennem 150 år.

6.

FIND DEN RIGTIGE FORMEL FOR SAMSPILLET MELLEMLY FORSKNING OG ERHVERV

Fra forskning til faktura lyder nemt og rigtigt. Men vi er muligvis fanget i et limbo, hvor systemet ikke er gearret til optimalt samspil. Fængende overskrifter gør det ikke alene.

7.

STIL JER I VIRKSOMHEDERNES SKO

Erhvervsstrategier handler typisk om de store linier og overordnede målsætninger. Men meget ofte er det, de små ting omkring et initiativ, der gør den store forskel: Hvem driver det frem? Hvordan arbejder man? Hvordan er interfacet med brugerne skruet sammen? Disse overvejelser er helt centrale for at få succes med erhvervsfremmesystemet.

8.

SØRG FORTVÆRGÅENDE OG SAMMENLIGNE LIGE DATA OG INTELLIGENS OM ORDNINGERNES EFFEKT OG RESULTATER

Danmark er et land med mange, mange erhvervsfremmeordninger og -aktører. Der er behov for et tværgående syn på effekt og resultater – og løbende overvågning af, om vi får valuta for pengene.

De 8 punkter foldes yderligere ud i dette paper – men indledningsvist lidt om baggrunden for Globaliseringsstrategien.

BAGGRUND: GLOBALISERINGS-STRATEGIEN OG RESULTATERNE

Danmark har et produktivetsproblem. Siden midten af halvfemserne har Danmark været blandt de lande, der har haft den svageste vækst i produktiviteten. Faktisk viser en rapport fra FORA, at kun Italien har en lavere produktivetsvækst, når man sammenligner væksten i produktiviteten i de femten rigeste lande fra 1997-2007. Man kan indvende, at den nedadgående trend – heldigvis – skal ses på baggrund af et højt niveau. Men tendensen er uomtvistelig en udfordring.

Denne udfordring medførte et behov for, at nytænke og sammentænke en lang række politikområder. Svaret blev etableringen af regeringens Globaliseringsråd, der blev nedsat for at lave en vision og strategi for at udvikle Danmark til et førende vækst-, viden- og iværksætter-samfund.

Globaliseringsrådet repræsenterer et historisk nybrud. Aldrig før er erhvervspolitikken blevet prioriteret så markant: Den rykkede helt ind på statsministerens bord. Iværksætteri, viden og uddannelse fyldte regeringsgrundlaget allerførste sider. Der blev foretaget massive investeringer på baggrund af en grundig, tværgående og sammenhængende strategi.

I alt investerede regeringen med støtte fra Radikale Venstre, Dansk Folkeparti og Socialdemokraterne 38 mia. kr. i uddannelse, forskning, innovation og iværksætteri. Forskningsbevillingerne blev løftet til niveauet for Barcelona-målsætningerne (3 pct. af BNP). Uddannelses-sektoren fik helt nye rammer med professionshøjskoler og erhvervsakademier. Universiteter fusionerede. Nye væksthuse og innovationsprogrammer så dagens lys.

RESULTATER AF GLOBALISERINGSSTRATEGIEN

Trods den imponerende indsats, så er det på den korte bane vanskeligt at se, at strategien for alvor har virket. Ser vi på de internationale ranglister over nationers konkurrenceevne, kan vi se, at Danmark tilsyneladende ikke rykker den rigtige vej.

Naturligvis må man være opmærksom på, at danske økonomi påvirkes af mange forskellige faktorer som internationale konjunkturer, lønninger, arbejdsudbud og meget andet. Og formentlig kan vi først se de fulde effekter af Globaliseringsstrategien om 10-15 år, fx er investeringer i forskning og uddannelse særdeles langsigtede.

ORGANISERING AF ARBEJDET MED GLOBALISERINGSRÅDET

For at lave en strategi og en vision for Danmark i den globale økonomi, nedsatte regeringen et ministerudvalg bestående af statsministeren (formand), økonomi- og erhvervsministeren, finansministeren, undervisningsministeren og ministeren for videnskab, teknologi og udvikling. Til at rådgive ministerudvalget nedsatte regeringen

Globaliseringsrådet med repræsentanter for erhvervsliv, fagbevægelse og uddannelses-verdenen. Et sekretariat, med embedsmænd fra de fem ministerier med statsministeriet som formand, blev nedsat til at betjene både ministerudvalget og Globaliseringsrådet.

MINDRE KONKURRENCEDYGTIG

RANKING AF DANMARKS KONKURRENCEDYGTIGHED OG GLOBALISERING PÅ FORSKELLIGE INTERNATIONALE RANGLISTER

	2005	2011
World Competitiveness Yearbook (IMD)	7	12
Global Competitiveness Index (WEF)	5	8
Business environment ranking (Economist Intelligence Unit)	1	7
Index of economic freedom (Heritage Foundation)	7	8
Economic Freedom of the World (Fraser Institute)	14	14
A.T. Kearney/Foreign Policy globaliserings-indeks	7	6

Men vurderet på de internationale ranglister har Danmark ikke nået toppen. Selv om Danmark fortsat bliver vurderet som en af verdens mest konkurrencedygtige og åbne nationer, går det den gale vej. Danmark taber terræn, se tabel nedenfor.

HVAD KAN VITAGE MED?

Hvad kan vi lære af Globaliseringsrådets arbejde? Hvordan skal den kommende strategi få mere succes med at vende udviklingen, end Globaliseringsstrategien havde?

I det følgende gennemgår dette paper otte gode råd til den kommende strategiproces og implementeringsarbejdet. Otte råd, som er essensen af interviews med 11 eksperter inden for dansk erhvervsfremme.



HUSK, AT STRATEGIEN ER KUN FEM-TI PROCENT AF VEJEN TIL SUCCES

En af de store styrker ved globaliseringsprocessen var den hårde topstyring. Arbejdet med analyser og initiativer var styret af et sekretariat i Statsministeriet. Sekretariatet havde til opgave at gennemføre analyserne, forberede rådsmøder og minister-udvalgsmøder og fremkomme med forslag. Netop den centrale styring af analyser

og forslag gav en utrolig god dynamik, hvor de klassiske ressortstridigheder kunne træde i baggrunden. De bedste analyser vandt – ikke dem, der havde mest indflydelse de rigtige steder. Det gav resultater i form af stærke analyser og de helt rigtige forslag

“Med Globaliseringsrådet gjorde vi alt det rigtige. Statsministeriet satte sig hårdt på processen, hvilket skar igennem ressort-uenigheder. Det betød, at vi kunne lave den rigtige diagnose” fortæller Anders Hoffmann fra ERST. Han var selv med til at støbe kuglerne i sin daværende stilling som kreativ direktør i Erhvervs- og Byggestyrelsens forsknings- og analyseenhed FORA.

Det gav initiativerne god effekt, som Thomas Alslev Christensen, kontorchef i Styrelsen for Forskning- og Innovation forklarer: *“Vi kan se, at opprioriteringen af forskningsmidlerne faktisk har en stor effekt. Resultaterne begynder at vise sig nu: Andelen af innovative virksomheder er steget fra 2008-09; 41 til 44 pct. Det private FoU ift. BNP er steget fra 1,6 pct. i 2007 til 2,1 i 2009 og prognosen for 2011 er det 2,2 pct. De store universiteter løfter opgaven bedre. Den strategiske forskning er blevet bredt accepteret.*

Når initiativerne alligevel kunne have fået endnu mere kraft, skyldes det først og fremmest, at det momentum Globaliseringsrådet skabte, ikke blev fastholdt og udbredt.

Da strategien først var færdig, pengene fordelt og lovgivningen på plads, blev den politiske opmærksomhed naturligt nedtonet og ministerierne overladt til sig selv.

Peter Torstensen, CEO Symbion fortæller: *"Man fik ikke det nødvendige politiske fokus på sagen. Og så bliver det op til de enkelte ministerier at sætte dagsordenen. Så er det ikke længere en sammenhængende strategi"*

En vigtig pointe med Globaliserings-strategien var at få belyst vækstdriverne på tværs af ministerier og ressource: At se på sammenhængen mellem uddannelse, forskning, iværksættere og virksomheder. Men i stedet for at fastholde det tværgående og sammenhængende fokus blev det overladt til de enkelte ministerier sammen med de politiske ordførere, at forestå de opfølgende investeringer i 2009.

Anders Hoffmann fortæller: *"Det der skete var, at Globaliseringsforhandlingerne blev baseret på en sammenskrivning af evalueringer af de enkelte igangsatte initiativer. Det kom der en række interessante nye initiativer ud af fx Fornylsesfonden. Men der kom ikke en ny samlet strategi på tværs af ministerierne"*.

2.

GØR ERHVERVSPOLITIK TIL EN FOLKESPORT

At gennemføre store forandringer er en vanskelig disciplin, som kræver, at strategier og indsatser taler til både hjerte og hjerne. At lykkes med et projekt som Globaliseringsrådet, kræver ikke alene penge og nye rammer. Det kræver også, at mange mennesker ændrer deres adfærd: Ledelserne på universiteter og uddannelsesinstitutioner, forskere, virksomheder, skolelærere, rådgivere osv. Globaliseringsrådet fik ikke drevet forandringen ordentligt ud i samfundet, hvis man spørger de involverede embedsmænd.

Peter Torstensen uddyber: *"Det er mennesker ude i virkeligheden, der driver forankring. Vi fik aldrig menneskerne med. Ude i verden blev Globaliseringsrådet betragtet som et statsligt styret, elitært projekt. Lærerne, forskerne, kommunerne, regionerne osv. – de blev aldrig en del af projektet. Det er ikke enestående med Globaliseringsrådet, men gælder erhvervspolitikken i det hele taget"*.

Og netop evnen til at skabe forandringer helt ud i systemets hjørner er central. Søren Hansen, fhv. afdelingschef i Undervisningsministeriet, forklarer det således: *"Sagen er, at vi i realiteten kun styrer en meget lille del af outcome fra centralt hold. På folkeskolen ved vi, at 65 pct.*

af resultaterne er betinget af relationen mellem lærer og elev. Hertil kommer ledelse for den enkelte skole, bygninger, undervisningsmaterialer osv. Så når alt kommer til alt er det uendelig lidt vi påvirker gennem fx lovgivning."

Hvordan får vi de mange aktører i tale på den rigtige måde? Hvad skal der til for at skabe engagement om forandringerne hele vejen rundt? Det er formentlig nogle af de vanskeligste udfordringer for erhvervspolitikken i dag.

Peter Torstensen peger på nødvendigheden af at få et mere nuanceret blik på forholdet mellem elite og bredde i erhvervspolitikken. Han forklarer: *"Globaliseringsrådet havde alle de rigtige mennesker med til at udforme strategien – erhvervsledere, fagbevægelse, topforskere, universitetsfolk. Vi lavede alle de rigtige analyser. Men der manglede et fokus på, hvordan vi får bredden med i virkeliggørelsen. Tag folkeskolen som eksempel: Det kræver nok fem-ti års vedholdende og konsekvent arbejde at forandre folkeskolen. Og det blik manglede vi."*

Erhvervspolitikken kunne lære noget af sportens verden. Her er man kolossalt god til at arbejde med bredde og elite parallelt og som hinandens forudsætninger. I erhvervspolitikken har vi en tendens til at se alle med de samme briller. Og det giver ikke altid mening".

Et andet element handler om evnen til at engagere sig i den erhvervspolitiske debat. Erhvervspolitik er ikke noget, der rigtigt fænger i mediernes. Peter Torstensen: *"Danmark er et sjovt land. Vi er meget optaget af jordnære ting på arbejdspladsen, men på det politisk-strategiske plan diskuterer vi ikke Danmarks fremtid. Sådan er det ikke i USA. Der er erhvervspolitik forsidestof hver anden dag"*.

3.

HAV FOKUS BÅDE PÅ ENKELTDELE I SYSTEMET OG SAMMENHÆNGENE

Erhvervsfremmesystemet skal sikre de bedst mulige betingelser for vækst og udvikling i virksomhederne. Ligesom vores infrastruktur skal sikre, at vi nemmest, hurtigst og mest effektivt kommer fra A til B, skal erhvervsfremmesystemet sikre, at viden og kompetencer mest effektivt omsættes til gavn for virksomhederne. Ligesom infrastrukturen er erhvervsfremmesystemet afhængig af, at både de enkelte dele i og sammenhængen i systemet er optimalt gearede.

Globaliseringsrådet gennemførte derfor mange stærke analyser både af enkeltområder og af sammenhænge i innovationssystemet. Men alligevel blev der skåret hjørner i arbejdet, som kan hæmme effekten af det sam-

lede system. Ungdomsuddannelserne er et eksempel på et område, der ikke blev analyseret bredt og dybt nok.

Søren Hansen var den gang Afdelingschef i Undervisningsministeriet. Han forklarer:

"Vi kom aldrig til bunds i ungdomsuddannelserne med Globaliseringsrådet. Meget hurtigt blev der zoomet ind på frafaldet på erhvervsuddannelserne. Det blev udpeget som hovedskurken. Det er helt klart også et problem, men tingene er mere komplekse. Man må se på ungdomsuddannelserne i sin helhed og sammenhængen til folkeskolen. Fx om der er for mange stærke elever vælger det almene gymnasium – og dermed for få bogligt stærke, der kommer ind på erhvervsuddannelserne. Man skal huske på, at fx en mekaniker i dag er helt afhængig af boglig kunnen."

Når man så samtidig skulle involvere alle interesser fik man aldrig taget fat på de hårde, men nødvendige prioriteringer, af hvilke uddannelser, der er mest rentable.

Ikke at forslagene var dårlige i Globaliseringsstrategien. Tværtimod var nogle fantastisk virksomme. Navnlig at man begyndte at benchmarke skolerne på frafald. Det fokus fra ministeriet betød, at skoleledelserne og bestyrererne tog problemstillingen med frafald meget alvorligt.

Man kom bare ikke dybt nok. Søren Hansen forklarer: "Hvis vi tænkte hele systemet fra bar mark – så ville vi helt sikkert ikke have lavet det samme. Man kan stille dette spørgsmål: Ville vi bruge ressourcerne anderledes? Ja, det ville vi. Men fordi vi ikke kom dybt nok og alle skulle tages i ed fik vi aldrig prioriteret."

4.

DON'T PICK THE WINNERS – PICK THE PROBLEMS

I mange år har det været til diskussion, om vi skal satse på særlige erhvervsområder som supplement til gode rammevilkår for alle virksomheder. Globaliseringsstrategien indeholder ikke sådanne særlige satsningsområder.

Blandt de interviewede eksperter er der flere, der mener, dette fravalg er en fejl. Blandt dem hører Erik Rasmussen fra Mandag Morgen: "I Danmark er der en angst for at satse på særlige erhvervsområder – man kalder det 'picking the winners'. Det har hæmmet erhvervspolitikken i mange år. Det er noget sludder. Jeg har altid sagt at vi skal 'pick the problems and develop the solutions'. Danmark har nemlig meget at tilbyde, når det handler om at udvikle løsninger til en mere og mere kompliceret verden. Det har vi en lang tradition for".

Jens Nyholm, partner i IRIS Group, – der også deler opfattelsen af en dansk berøringsangst over for særlige erhvervsområder – efterlyser en erkendelse af, at det offentlige er afgørende inden for brancher som clean tech og velfærdsteknologi. Virksomhederne må have en sikkerhed for, at der faktisk er et marked. Ellers kommer der ikke gang i produktudviklingen. "Markedet kommer ikke i gang, hvis det offentlige ikke går foran. Vi har at gøre med områder (clean tech og velfærdsteknologi), som alle forventer, vil være vækstområder i mange år frem på grund af de globale udfordringer. Men det er samtidig områder, der kræver et tæt og intelligent samarbejde mellem offentlig og privat. Private må have sikkerhed for, at her er der et marked om nogle år. Ellers vil de ikke investere. Det er noget helt andet end udviklede, velkendte markeder, fx inden for bioteknologi."

5.

FOKUSÉR PÅ, HVAD DER HAR GJORT DANMARK TIL ET RIGT LAND

I de allerfleste erhvervspolitiske strategiprocesser er hovedfokus på at afhjælpe fejl og mangler i det eksisterende system. Vi måler, vejer og benchmarker for at vurdere hvilke skruer, der er bedst at skrue på. Hvor systemet skal justeres.

Men flere eksperter har peget på, at en anden tilgang måske er stærkere, når vi taler om nationers konkurrenceevne: At tage afsæt i det der fungerer rigtig godt og forstærke det. Taler vi Danmark er det rigtige spørgsmål hvad der har gjort os til en af klodens mest velstående nationer i mere end 100 år. Det bør være udgangspunktet for en innovationspolitik - ikke et produktivetsproblem.

Blandt fortalere hører Carl Johan Dalgaard fra Københavns Universitet. Han mener ikke Danmark har en særlig fordel, når det kommer til forskning. Tværtimod: "Danmark er ikke blevet et rigt land på grund af fantastisk forskning og udvikling. Historisk har vi været gode til at tilegne os teknologier og idéer udefra og tjene penge på dem. Vi har været internationale tidligt og dermed har vi fået adgang til gode idéer. Vi har også været hurtige til at tilegne os idéen om, at uddannelse er godt. Det har givet os et forspring. Dernæst har servicesektoren helt tilbage siden 1910 fyldt meget i den danske økonomi. Og service er sværere at kopiere og flytte."

En anden fortaler for denne tilgang er Erik Rasmussen. Han mener Danmarks velstandsnøgle ligger i vores sociale innovationskraft: "Danmark har en stærk konkurrence-kraft i vores evne til social innovation – det har vi vist, da vi skabte arbejdsmarkedet og velfærdssamfundet. Vi har stærke relationer baseret på tillid – og

det kan vi kapitalisere på. Hvad gør danske virksomheder konkurrence-dygtige? Ikke produkter, men de løsninger og værdier, de skaber. Coloplast sælger livskvalitet og selværd – det samme gør høreapparat-producenterne, Novo Nordisk og B & O. De har en evne til at aflæse globale behov for værdidreven produktion. Danmark har potentialet til at blive verdens førende udbyder af løsninger, der forbedrer livskvaliteten. Men tør vi satse?”



FIND DEN RIGTIGE FORMEL FOR SAMSPILLET MELLEM UNIVERSITETER OG ERHVERV

Et centralt omdrejningspunkt for Globaliseringsrådet var spørgsmålet om universiteternes rolle for vækst og udvikling – ikke mindst styrkelsen af samarbejdet mellem forskning og erhvervsliv. Globaliseringsrådet tog en række initiativer til at understøtte et tættere samarbejde, blandt andet flere ErhvervsPhD'ere, styrkelse af den strategiske forskning mv.

Der er bred anerkendelse af, at Globaliseringsrådet tog vigtige skridt – og ikke mindst bidrog til en bedre og bredere forståelse af, at forskning og udvikling er vigtige kilder til vækst.

Globaliseringsrådet kom slet ikke langt nok i at forandre universiteterne – og ikke mindst skabe tættere integration mellem universiteter og virksomhederne.

Kristian Puggaard fra DAMVAD siger: *”Der er et kæmpe problem med universiteternes resultatkontrakter. Der er ingen effektmåling – og hvis de er der, er de meningsløse. Man bliver aflønnet for verdensklasse-forskning. Man bliver ikke belønnet for at samarbejde med erhvervslivet”.*

Charlotte Rønhof fra DI supplerer:

”Man begik en meget stor fejltagelse, da man glemte det overordnede mål med at styrke forskningen. Barcelona målsætningen handler om at understøtte konkurrenceevnen – ikke blot at komme op på tre procent. Det er jo ikke er ligegyldigt hvad man forsker i. Og her kunne man godt være kommet op med andre modeller for at påvirke universiteterne. Jeg synes, man har været mere heldig med Højteknologi-fonden”.

Med universitetsloven fra 2003 fik danske universiteter vidensspredning og formidling ind som en tredje opgave ved siden af forskning og undervisning. Sigtet var blandt andet at styrke danske virksomheders konkurrenceevne nationalt og internationalt, da den – som det hedder i lovforslagets bemærkninger - ”i stigende grad hviler

på et velfungerende, sammenhængende og konkurrencedygtigt viden- og innovationssystem, hvor offentlige og private aktører spiller tæt sammen. Det er lovforslagets hensigt, at universiteterne får nye og bedre muligheder for at indgå som ligeværdige og kompetente parter i det samlede danske viden- og innovationssystem.” Men Jens Nyholm er kritisk over for den måde det tredje ben er udmøntet i praksis:

”Universiteterne har fået en vigtig opgave med at sprede viden til virksomhederne, men der følger ikke penge med. De kan ikke prioritere det som en reel driftsopgave og opbygge en organisation omkring det tredje ben, sådan som det er sket i fx UK. Danske universiteter er henvist til at søge penge fra regioner og lign. – derfor bliver løsningerne midlertidige og kortsigtede. Det er ikke en god model”.

Også fra universitetsøkonomerne er der kritiske røster i forhold til styringen af vores universiteter:

Nina Smidt, professor ved Handelshøjskolen i Aarhus, mener, at man ikke har givet universiteterne de nødvendige friheds-grader: *”Det er ikke lykkedes at få frisat universiteterne. Et eksempel er patent området, hvor man havde et ønske om at styrke videnoverførsel fra forskning til erhvervsliv. Det er reguleret med en lovgivning, der er kontra-produktiv. Vi bygger tech-trans enheder på universiteterne. Det burde man overlade til private virksomheder. Enhederne har den modsatte effekt af formålet: Mange virksomheder holder sig tilbage fra samarbejde, fordi de er bekymrede. Private virksomheder er bedst til at se, hvor man skal udtage patenter – ikke universiteter. Det er et eksempel på, at samspillet er for reguleret”.*

Jan Rose Skaksen, professor ved CBS, er inde på det samme – nemlig at vi ikke har fundet den rigtige formel for, at sikre et samspil mellem forskning og virksomheder: *”Sagen er, at vi er gode til at forske i Danmark – vi er meget citerede og har gode universiteter. Men vi er dårlige til at udnytte det kommercielt. Det havde Globaliseringsrådet rigtigt fat i. Men den måde, man har søgt at løse det på, er ikke god: Det er meget topstyret. Hvert år sidder man overordnet og beslutter strategiske forskningsområder. Jeg tror man kommer længere ved at tro på det, græsrodderne laver”.*



STIL JER I VIRKSOMHEDERNES SKO, NÅR ORDNINGER DESIGNES

Hvornår er erhvervsfremme-ordningerne bedst for virksomhederne? Hvordan skal ordningerne organiseres, ledes og bemandes, hvis de bedst muligt skal styrke

virksomhedernes muligheder for at få succes på markedet? Globaliseringsrådet tog fat på denne meget vigtige diskussion. Fx skabte man nye regionale væksthuse for at løse det problem, at Danmark nok har mange iværksættere, men kun få kommer ind i solide vækstforløb. Et organisatorisk svar på et reelt vækstproblem. Tankesættet i rådet var rigtigt og idéerne blev ført ud i livet. Men blandt eksperterne er der en opfattelse af, at eksekveringen ikke var god nok.

Kristian Puggaard peger på, at midlerne er for spredt: *"Globaliseringsstrategien er fragmenteret ud i en masse ministerier, som hver for sig bruger tid på at optimere den enkeltvis. Andre lande har mere begavede modeller. Norge har lavet én samlet innovationsplatform – Innovation Norge. Platformen ejes i fællesskab af ministerierne og alle de regionale og erhvervsrettede programmer ligger her. Fordelen er, at man både opnår stordriftsfordelen og samtidig har skudt ordningerne væk fra det politiske niveau."*

Charlotte Rønhof mener, at virksomhederne ikke var tæt nok på: *"Man skulle have kørt øvelsen mere stringent i forhold til målet om at styrke dansk konkurrenceevne. Så handler det jo f.eks. om at tænke: Hvordan investerer vi mere i forskning, som virksomheder har en interesse i at samarbejde om? Hvordan tænker vi innovationsordninger ud fra det behov virksomheder har? Ingen kan altting, så hvis man vil gøre en forskel, skal pengene gives strategisk og fokuseret. I stedet gav man bare en stor gavmild pose penge, som alle kastede sig over"*.

Jens Nyholm ser en række muligheder for at styrke eksisterende samspils-ordninger. Han efterlyser, at ordningerne på en række områder henter inspiration fra Højteknologi-fonden og fra innovationsfremme-ordninger i andre lande:

"Højteknologifonden er best practice, når det handler om at organisere innovationsfremme. Man har en ledelse og medarbejdere, der er dedikerede til opgaven. Det er kommercielt tænkt fra starten – det er nemlig virksomhederne og deres reelle udfordringer, der er i førersædet. Projekterne vurderes ud fra deres markedspotentiale – det sikrer et stærkt commitment fra virksomhederne. Fonden har også en screeningsproces, der sikrer, at hvis man går gennem de første faser, så er der stor chance for succes."

Markedsperspektivet savner Jens Nyholm i resten af erhvervsfremme-systemet: *"Innovationskonsortierne er en vigtig ordning, fordi ordningen også fokuserer på videnspredning. Men ordningen fremstår i dag for udbudsreven. Typisk ser GTS'erne på hvad der er oppe i tiden, når et gammelt konsortium er ved at rinde ud. Det kan fx være nanoteknologi. Så finder man nogle forskere, der har interesse i området, og som sikrer den nødvendige forskningshøjde. Først derefter kommer virksom-*

hederne typisk ind. Konsortierne bliver let marginale for virksomhederne, der kun har interesse i lige præcis det delprojekt, der handler om dem selv."

Samlet set peger Jens Nyholm på, at vi bør være bedre til at lade os inspirere af andre lande i opbygningen af innovationspolitikken:

"I førende lande som Finland, UK og Schweiz har man udviklet attraktive ordninger, der giver en bred vifte af virksomheder mulighed for at tappe viden på universiteterne. Ordningerne er designet, så de er tilpasset virksomheder på forskellige udviklingstrin. Samtidig har man arbejdet med at gøre ordningerne attraktive for forskerne, så man undgår, at virksomhedssamarbejde kommer for meget i konflikt med de forskningsmæssige ambitioner. Endelig er implementeringen lagt ud til selvstændige enheder, der kan hjælpe virksomhederne med at bruge systemet og finde frem til de rette videninstitutioner.", slutter Jens Nyholm.



SØRG FORTVÆRGÅENDE OG SAMMENLIGNELIGT DATA OG INTELLIGENS OM ORDNINGERNES EFFEKT OG RESULTATER

Danmark er et land med mange erhvervsfremmeordninger. Alene i staten har op imod 10 ministerier tilskuds- eller rådgivningsordninger rettet mod virksomheder. Og ser man på ordningerne regionalt, kommunalt, i universitets-, erhvervsskole eller halvoffentligt regi er mængden af ordninger helt uoverskuelig. På Vækstguiden findes i dag 187 forskellige tilbud med offentlig støtte om finansiering eller rådgivning til virksomheder. Et stort antal – men alligevel er det langt fra alle tilbud der med på guiden.

Denne knopskydning har mange fordele. Der er mange ordninger med et stærkt målrettet sigte. Det betyder, at der er mulighed for at opbygge stærke kompetencer inden for et nichefelt og dermed skabe mere værdi for virksomhederne. Omvendt kan det være et problem, at de mange ordninger kun i begrænset omfang hænger sammen og at det kan være vanskeligt at overskue erhvervsfremmejunglen for virksomhederne – og for erhvervsfremmeaktørerne selv.

Men der er ikke tradition for at se på ordningerne på tværs: Hvad virker godt, hvad virker mindre godt? Rykker ordningerne virksomhederne og institutionerne på rette vis?

Ikke at det skorter på evalueringer. Enkeltordninger evalueres flittigt. Men det samlede innovationssystem vurderes ikke i sin helhed. Samtidig kan det være et

problem, at det er det enkelte ressortministerium, der har ansvaret for at evaluere egne ordninger. Det kan nemlig ikke udelukkes, at det påvirker evaluatoren, at opdragsgiveren gerne vil fremstå med en succesfuld ordning. Anders Hoffmann peger på, at man kunne nedsætte en enhed i et centralt ministerium med særlig fokus på, at gennemføre evalueringer og sprede læring, så man kan få belyst de kritiske antagelser vi har om ordningerne ordentligt – en art Innovations-vismænd. Og han uddyber:

"Et godt eksempel på, hvad vi kunne få belyst er privat medfinansiering. Vi ved det virker, men hvor stor skal den være? Og hvilken form er bedst egnet, penge, timer eller andet? Det kunne man nemt studere og evaluere på, hvis nogen havde det som speciale".

Jan Rose Skaksen er inde på en lignende idé: Han ser et problem i, at vi faktisk ikke ved, hvordan initiativerne virker: *"Man skylder hele dette område en ærlig og bred evaluering. Der er basis for en sådan nu, hvor initiativerne har virket i nogle år. Min formodning er, at en sådan vil vise, at det ikke virker helt så godt, som vi går og tror."*