
**UFS' bevilling til styrkelse af universiteternes innovationsindsats
og erhvervssamarbejde –
en interviewundersøgelse af universiteternes modtagelse og im-
plementering af første års bevilling, 2024-25**

Videnskabelig rapport fra Center for Forskningsanalyse (CFA), Aarhus Universitet

Færdiggjort

December 2025

Rekvirent

Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS)

Forfattere

Julie Nue Mikkelsen, Ebbe Krogh Graversen

Indhold

1. Introduktion	3
1.1 Formål og indhold	3
1.2 Overordnede fund	3
2. Resultater	5
2.1 Modtagelse og implementering	6
2.2 Anvendelse og synergi	7
2.3 Muligheder og legitimitet	9
2.4 Oplevede udfordringer og løsninger	11
2.5 Forventede effekter og skabelse af merværdi	14
3. Diskussion	16
4. Bilag	17
4.1 Metode for undersøgelsens gennemførsel	17
4.1.1 Metodisk afsæt og analytisk tilgang	18
4.2 Undersøgelsens informanter	19

1. Introduktion

Nærværende rapport opsummerer udsagnene fra 27 interviews med universitetsledere og slutbrugere indsamlet i et følgeforskningsprojekt om Uddannelses- og Forskningsstyrelsens (UFS) første runde bevilling til styrkelse af universiteternes innovationsindsats og erhvervssamarbejde i 2024-2025. I det følgende introduceres interviewundersøgelsens formål og rapportens indhold kort. Herefter følger i afsnit 2 en gennemgang og opsummering af undersøgelsens fundne hovedresultater om bevillingernes modtagelse, implementering og synergier, som de opleves af universiteternes repræsentanter.

1.1 Formål og indhold

Følgeforskningsprojektets overordnede formål er at understøtte UFS's løbende evaluering af bevillingsdesign og implementering af den ny bevilling til styrkelse af universitetsinnovation og erhvervssamarbejde på universiteterne. Interviewundersøgelsen indgår i følgeforskningsprojektet og har til formål at evaluere bevillingens implementering og modtagelse på universiteterne. Undersøgelsen afdækker indhold, aktiviteter, viden og muligheder i brugen af midlerne og deres sammenhæng og bidrag til universiteternes øvrige strategiske innovations- og iværksætteraktiviteter. Undersøgelsens indsamlede empiri anvendes til at informere den feedback som følgeforskningen kan give UFS om bevillingens virkemåde, synergier og komplementariteter og skal understøtte UFS' løbende evaluering af bevillingens effekter og identificere eventuelle behov for justeringer.

Interviewundersøgelsen skal bl.a. bidrage med svar på:

- Hvordan universiteternes oplever modtagelsen og implementeringen af bevillingen
- Hvordan universiteternes anvender bevillingen og hvilke muligheder den skaber
- Hvordan bevillingen spiller sammen med universiteternes øvrige strategiske innovations- og iværksætteraktiviteter
- Hvilke udfordringer universiteterne oplever med bevillingens nuværende design
- Hvordan bevillingen bidrager til at skabe merværdi, additionalitet og indlejring på universiteterne

Afsnit 2 præsenterer undersøgelsens resultater struktureret ud fra de fem centrale temaer ovenfor i modtagelse, implementering, synergi, legitimitet, udfordringer og forventede effekter vedrørende bevillingen. Afsnit 3 opsummerer analysens resultater og diskuterer validiteten af fundene. I bilag 1 findes en gennemgang af den metodiske tilgang til interviewundersøgelsen, herunder også den praktiske gennemførelse af interviewene.

1.2 Overordnede fund

Interviewundersøgelsens resultater viste entydigt, at bevillingen har haft stor betydning for udviklingen i og af universiteternes innovationsindsats og erhvervssamarbejde. På tværs af universiteterne var der en oplevelse af, at bevillingen skabte et strategisk råderum internt på universiteterne, som muliggjorde nye satsninger, styrkede eksisterende innovations- og samarbejdsinitiativer og -initiativer og fremmede en bredere foran-

kring af innovationsarbejdet og erhvervssamarbejdet på universiteterne. Bevillingen understøttede både eksisterende aktiviteter og, i mange tilfælde, skabte en reel additionalitet, dvs. tilført ressourcer og muligheder, som ellers ikke ville være blevet realiseret indenfor de eksisterende budgetrammer, og gav basis for en styrket og mere udbredt innovationskultur på universiteterne. Følgende punkter opsummerer de overordnede fund om universiteternes egne oplevelser med bevillingen, som indsamlet i interviewene.

⇒ Modtagelse og implementering

Universiteterne havde forskellige forudsætninger for at modtage og implementere bevillingen, afhængigt af deres eksisterende innovationsindsats, erhvervssamarbejde og strategiske modenhed. Universiteter med lang tradition for innovationsarbejde og erhvervssamarbejde havde lettere ved at omsætte midlerne til konkrete aktiviteter, mens andre oplevede processen som mere travl og bureaukratisk. De effekter man kan forvente af bevillingen afhænger derfor af universiteternes organisatoriske kapacitet og tidligere erfaringer med innovationsarbejde og erhvervssamarbejde. Den første bevillingsrunde bidrog dog til organisatorisk læring, hvilket lettede implementeringen i anden bevillingsrunde.

⇒ Anvendelse og synergi

Universiteterne anvendte bredt bevillingen i overensstemmelse med eksisterende innovationsstrategier, og de oplevede at bevillingens generelle rammer var tilstrækkeligt fleksible til at skabe god synergi med deres igangværende og igangsatte initiativer. Bevillingens tre hovedformål blev oplevet som meningsfulde fordi de muliggjorde at universiteterne kunne tilpasse deres initiativer optimalt efter deres forskningsfaglige og organisatoriske støttebehov.

⇒ Muligheder og legitimitet

Bevillingen har bredt og varieret skabt nye muligheder for universiteterne ved at give dem strategisk råderum til at eksperimentere med nye initiativtyper og tiltag, styrke eksisterende initiativer og engagere nye fagmiljøer i innovationsindsatsen og erhvervssamarbejdet. Det var afgørende for opbakningen til og forankringen af innovationsindsatsen internt hos forskningsmiljøerne på universiteterne, at bevillingen var øremærket specifikt til innovationsaktiviteter, men også at formidlere af bevillingen lokalt på universiteterne havde en solid erfaring som forsker eller iværksætter. Bevillingen tilførte dermed ikke kun ressourcer til igangsætning af initiativer, men styrkede også innovationskulturen bredt på universiteterne.

⇒ Oplevede udfordringer og løsninger

Universiteterne gav udtryk for, at de oplevede en usikkerhed om fremtidig finansiering til deres innovationsindsats, som gjorde det vanskeligt at få opbakning til langsigtet planlægning og investering i varig kapacitetsopbygning. Universiteterne håndterede denne udfordring på forskellig vis. Flere valgte at anvende midlerne til fleksible formater som PoC-ordninger eller andre puljer, fordi de nemmere kan op- eller nedjusteres efter fremtidige ændringer i finansieringsgrundlaget. Andre prioriterede opnormering og -kvalificering af support-

funktioner, på trods af risikoen for, at stillingerne ikke kan videreføres, hvis bevillingen fx ophører. Nogle af universiteterne gav udtryk for, at det korte tidsrum mellem modtagelsen af bevillingsbrevet og indsendelsen af de tilhørende udviklingsplaner medførte at det blev en travl proces at planlægge aktiviteterne i den første bevillingsrunde. Dette gik dog alle steder lettere i anden bevillingsrunde om end nogle stadig gav udtryk for et unødvendigt tidspres. Nogle af universiteterne udtrykte ønske om at have mulighed for at anvende bevillingen til aktiviteter målrettet studerende. Endeligt udtrykte enkelte også en skepsis overfor bevillingens omfattede dataleverancer og efterspurgte mere simple, realistiske og kontekstnære målemetoder for måling af bevillingens effekt og impact.

⇒ Forventede effekter og skabelse af merværdi

Universiteterne oplevede, at bevillingen skabte reelt additionalitet ved at muliggøre nye satsninger og samarbejder, som ellers ikke ville være blevet realiseret. Bevillingen styrkede innovationskulturer, øgede forskeres engagement i innovationsarbejdet og forbedrede samspillet med erhvervslivet, bl.a. gennem PoC-ordninger og nye samarbejdsmodeller. Bevillingen forbedrede også universiteternes adgang til anden ekstern finansiering og styrkede deres kapacitet til at skabe spinouts og samfundsrelevante løsninger. Samlet set accelerede og udvidede bevillingen universiteternes innovationsindsats med potentiale for øget samfundsmæssig impact. I hvilken grad initiativerne fremadrettet indlejres på universiteterne vil afkræve et genbesøg når bevillingens aktiviteter udløber. Indtil videre har flere universiteter givet udtryk for en vis indlejringseffekt af bevillingen, især i relation til universiteternes innovations- og erhvervssamarbejdskultur

2. Resultater

Dette afsnit præsenterer resultaterne af interviewundersøgelsen og belyser centrale temaer, der tilsammen giver en nuanceret forståelse af, hvordan bevillingen ifølge interviewpersonerne virkede i praksis på tværs af universiteterne. Analysen er bygget op om fem delafsnit, der alle udfolder aspekter af universiteternes erfaring med bevillingen – fra modtagelse og implementering til forventede effekter og merværdi.

Afsnit 2.1 fremlægger universiteternes oplevelse med modtagelse og implementering af bevilling. Afsnittet fokuserer primært på, hvordan modenheten af universiteternes innovationsindsats havde betydning for, hvordan de oplevede arbejdet med bevillingen.

I afsnit 2.2 gennemgås bevillingens anvendelse og synergi med universiteternes eksisterende innovationsstrategier. Måden universiteterne valgte at anvende bevillingen på kan overordnet opdeles i fire hovedkategorier:

- 1) Organisatorisk opnormering og -kvalificering af supportfunktioner (fx KU, AU, DTU)
- 2) Allokering af midler direkte til forskere, fx gennem PoC- og andre midler (fx AAU, AU, SDU, RUC, ITU)
- 3) Løft i kompetenceniveau, fx gennem kurser og læring (fx CBS, KU, DTU, AAU, ITU)
- 4) Styrkelse af deltagelse i lokale eksterne samarbejdsfora (fx SDU, RUC)

Afsnit 2.3 beskriver de muligheder bevillingen skabte, og hvorledes bevillingens strukturelle legitimitet, dvs. midler øremærket til innovation og erhvervssamarbejde, spillede en central rolle her. Yderligere beskriver afsnittet, hvordan relationel legitimitet, dvs. hvorledes baggrund og erfaring hos personer i supportfunktioners havde betydning for forskernes engagement og lydhørhed ift. arbejdet med innovation og erhvervssamarbejde.

Universiteterne var overvejende og generelt positive overfor bevillingen, men adresserede også en række oplevede udfordringer forbundet med den. Disse fremlægges i afsnit 2.4, hvor det også beskrives, hvordan universiteternes håndterede udfordringerne på forskellig vis.

Ifølge universiteterne løftede og accelererede bevillingen udviklingen af innovationsaktiviteter i forskningsmiljøer, og i flere tilfælde muliggjorde tiltag, som ikke ville være blevet realiseret indenfor en lang tidshorison. Afsnit 2.5 beskriver, hvilke effekter universiteterne forventer at opnå med bevilling samt hvilken merværdi bevillingen skabte hos dem.

2.1 Modtagelse og implementering

Universiteterne havde noget forskellige udgangspunkter og kontekster for både modtagelse og implementering af aktiviteter finansieret af bevillingen. Nogle universiteter (fx DTU, AAU) havde etableret en universitær innovationsstrategi og har også en længere tradition for at arbejde med innovation og erhvervssamarbejde, hvorimod andre universiteter først er begyndt at arbejde med innovation som mission for universitetet inden for de seneste par år. Disse var derfor også først i forbindelse med bevillingen begyndt arbejdet en formaliseret innovationsstrategi (fx ITU, CBS). Det kom til udtryk i interviewmaterialet, at selvom bevillingens overordnede mål er ens for universiteterne, så havde modenheten af det enkelte universitets innovations- og iværksættelseindsats, og etablerede værdikæde, betydning for, hvordan bevillingen kunne operationaliseres og blev operationaliseret. Denne modenhet prægede ikke blot implementeringsprocessen, men også hvilke typer aktiviteter midlerne blev allokeret til (jf. de enkelte universiteters egne udviklingsplaner forud for første runde bevillingen). Universiteternes eksisterende innovationskultur spillede således en gennemgående rolle for både modtagelse, implementering og anvendelse af bevillingen.

Universiteter som DTU og AAU, der i mange år har arbejdet med innovation og samarbejdet med erhvervslivet, og i forlængelse heraf internt har fået etableret en udbygget og funderet kultur, hvor dette er en integreret del af forskningsmiljøerne, oplevede implementeringen af bevillingen som relativt ukompliceret. Fx havde DTU fra tidligere strategiske overvejelser allerede en række mulige konkrete initiativer klar, som blandt andet afventede finansiering. RUC's historik med formelt innovations- og erhvervssamarbejde illustrerer en lignende pointe: En tidligere bevilling på 20 mio. kr. (fra anden kilde) muliggjorde opbygningen af et innovationsteam, hvilket kickstartede arbejdet med deres innovationsindsats og skabte fundament for at arbejde med, hvilken strategisk retning indsatsen skulle have. Da UFS-bevillingen blev tildelt, var RUC derfor i stand til hurtigere at omsætte midlerne til konkrete nye eller udbyggede initiativer og aktiviteter. Omvendt oplevede universiteter, der tidligere har arbejdet mindre med innovation som en del af universitetets mission (fx

ITU, CBS) implementeringen som mere kompliceret at håndtere. Disse institutioner havde hidtil haft et begrænset fokus på forskningskommercialisering i universitetsregi og havde endnu ikke en formaliseret innovationsstrategi for universitetet. Derfor var de i højere grad nødt til at afvente den konkrete tekst i bevillingsbrevet¹, før det var muligt internt at beslutte, hvordan implementeringen af bevillingen skulle forløbe og hvilke aktiviteter der kunne igangsættes inden for rammerne af den. Det medførte travlhed i det korte tidsrum mellem modtagelsen af det konkrete bevillingsbrev og indsendelsen af de tilhørende udviklingsplaner til godkendelse.

Ovenstående eksempler illustrerer en betydelige heterogenitet i universiteternes tilgang til bevillingen. Forskellene i organisatorisk modenhed og strategisk kapacitet betyder, at det er svært at definere én standardmodel for eller fortælling om, hvordan bevillingen modtages og implementeres hos universiteterne. Værdikæden for innovationsarbejde og iværksætteri er i princippet ens på tværs af universiteterne, men hvor i værdikæden universiteterne har mangler og derfor vælger at sætte ind, afhænger i høj grad af deres eksisterende historik, kultur og kapacitet. Det er derfor afgørende for forståelsen af universiteternes valg af initiativer, at anerkende, at selvom bevillingens formål er ens for alle universiteterne, skaber den ikke nødvendigvis samme type (mer)værdi på tværs af universiteterne. Denne pointe understøttes andre steder i forskningslitteraturen, som fremhæver, at tidligere erfaringer med erhvervssamarbejde og innovationsaktiviteter reducerer barrierer og fremmer fremtidige samarbejder (Sjöo & Hellström, 2019)². Når relationer og strukturer allerede er etableret, bliver det, alt andet lige, lettere at igangsætte nye initiativer og udnytte nye bevillinger hurtigere og mere fokuseret, dvs. effektivt.

Endelig pegede flere af universiteterne på, at implementeringen i anden bevillingsrunde i 2025 forløb nemmere og mere smidigt. Dette skyldtes især, at den førsterunde bidrog til at etablere processer, skabte organisatorisk læring og modnede innovationsindsatsen internt på de universiteter, der tidligere har haft mindre fokus på innovation og erhvervssamarbejde. Universiteterne begyndte også på at samarbejde om fælles initiativer. I anden bevillingsrunde valgte ITU, SDU og RUC at samarbejde om et fælles initiativ på SHAPE-området. Formålet var, at initiativets ilagte læring og videnudveksling mellem de tre universiteter bedre kunne optimere og udvikle SHAPE-områdets innovationskultur på alle tre universiteter.

2.2 Anvendelse og synergi

Bevillingen blev på tværs af universiteterne, anvendt til at igangsætte de aktiviteter, der var beskrevet i universiteternes udviklingsplaner. Størstedelen af aktiviteterne var allerede implementeret, mens de resterende var under opstart. Generelt blev bevillingen anvendt til at understøtte eksisterende innovationsstrategier, og flere universiteter fremhævede, at bevillingens rammer var tilstrækkeligt fleksible til at skabe synergi med

¹ Bevillingsbrevet blev sendt til universiteterne 29. april 2024 og universiteterne skulle indsende ledelsesgodkendte udviklingsplaner 31. maj 2024. Bevillingen kunne alene anvendes til aktiviteter med innovation og det blev forudsat, at midlerne alene anvendes til aktiviteter med status af ikke-økonomisk aktivitet. Det blev forventet, at universitetet godtgør, at midlerne anvendes til udbygning af indsatsen med innovation og ikke til erstatning af eksisterende finansiering.

² Sjöo, K. & Hellström, T. 2019. University-industry collaboration: A literature review and synthesis. *Industry and Higher Education* 2019, Vol. 33(4) 275-285. DOI: 10.1177/0950422219829697.

igangværende initiativer. SDU anvendte fx midlerne til at styrke strategiske satsninger og partnerskaber, mens AAU fremhævede, at bevillingens formål var i tråd med universitetets ambition om at være førende inden for forskningskommercialisering og spinouts. Universiteterne var generelt positivt stemte overfor bevillingens rammer og dens tre hovedformål: 1) Understøtte samarbejde med virksomheder, 2) Udvikle forskningsbaserede løsninger og, 3) Udvikle innovationskompetence hos forskere. De oplevede hovedformålene som rummelige, fleksible og mente, at de kunne fortolkes, udmøntes og implementeres i overensstemmelse med universiteternes eksisterende innovationsstrategier. Deres oplevelse var, at bevillingen gav dem fleksible rammer til at arbejde med den type af innovationsindsats og erhvervssamarbejde, der var meningsfuld netop for dem. Det kunne både være ved at producere efterspurgte samfundsorienterede eller teknologidrevne løsninger, der adresserede et erkendt eller uerkendt behov i samfundet.

Bevillingens fleksibilitet gjorde det også muligt for universiteterne, at tilpasse anvendelsen af den til deres faglige profiler. Man kan overordnet sondre mellem to forskellige faglige områder, hhv. STEM-området³, der betegner fagområder der har fokus på naturvidenskab, teknologi, ingeniørvidenskab og matematik og SHAPE-området⁴, der betegner fagområder med fokus på samfundsvidenskab, humaniora og kunst. Traditionelt set har innovation og erhvervssamarbejde været forbundet med STEM-området og de våde videnskaber. Innovation og erhvervssamarbejde er imidlertid ikke nødvendigvis en helt ny ting inde for SHAPE-området og de tørre videnskaber, men der har traditionelt set været mindre fokus på det fra universiteternes side. De seneste år er SHAPE-området og de tørre videnskaber dog blevet en mere synlig del af universiteternes mission ift. arbejdet med innovation og erhvervssamarbejde.

På universiteter, der er stærke på STEM-området (fx DTU, AAU) er der en lang tradition for teknologioverførsel, spinouts og erhvervssamarbejde. Her er innovation tæt forbundet med udvikling af patenterbare teknologier og deep-tech-løsninger, og det var for dem relativt ukompliceret at fortolke bevillingens formål i overensstemmelse med eksisterende innovationsstrategier og beslutte, hvilke aktiviteter, der skulle igangsættes. Universiteter som AU og KU er ligeledes stærke på STEM-området, men valgte en bredere tilgang til implementeringen af bevillingen. Begge institutioner prioriterede aktivt, at SHAPE-området skulle inkluderes i innovationsindsatsen. På AU blev midlerne fordelt på tværs af alle fakulteter, og de arbejdede strategisk med at bringe STEM og SHAPE-områderne i samspil for at fremme samfundsrelevant innovation. KU udvidede sin eksisterende indsats på SHAPE-området, blandt andet ved at prioritere at anvende nogle af bevillingens midler til erfarne forretningsudviklere med særligt fokus på humaniora og samfundsvidenskab. Her fremhævede de, at innovation på SHAPE-området kræver en anden tilgang end den, der anvendes på det teknologibaserede område – særligt i forhold til det sprog, der anvendes til at tale om innovation, iværksætteri og erhvervssamarbejde og forståelsen af effekt og impact. Fælles er dog generelt ønsket om at bringe forskningsresultater i spil til gavn for samfundet på langt sigt.

³ STEM: Science, Technology, Engineering, and Mathematics – såkaldte 'våde videnskaber'.

⁴ SHAPE: Social Sciences, Humanities, and the Arts for People and the Economy – 'såkaldte 'tørre videnskaber'.

På universiteter, der er særligt stærke på SHAPE-området (fx CBS, ITU, RUC) eksisterer der endnu ikke et generelt fælles sprog for, hvad innovation indebærer i fagmiljøerne, og der er traditionelt set mindre erfaring med forskningskommercialisering. Derfor krævede det et fortolkningsarbejde hos bevillingsmodtagerne at identificere, hvordan bevillingens formål kunne anvendes i synergi med universiteternes egne forskningsfaglige miljøer. Bevillingen blev derfor også anvendt til at udvikle nye begrebsrammer og praksisser for innovation, som er tilpasset SHAPE-områdets karakter. Det omfattede blandt andet nye former for forretningsudvikling, samfundsengagement og samarbejdsmodeller, som ikke nødvendigvis var teknologibaserede. Et eksempel på dette er CBS' udvikling af et forretningsudviklingsprogram, der går på tværs af universitetets fagmiljøer og er åbent for deltagere fra andre forskningsinstitutioner i Danmark. Ligeledes har fx SDU, RUC og ITU igangsat initiativer målrettet SHAPE-området, hvor fokus er på at styrke innovationskompetencer og skabe nye samarbejdsformer med civilsamfund, kulturinstitutioner og offentlige aktører og erhverv.

Universiteterne tilkendegav et åbenlyst finansieringsbehov for innovations- og erhvervsrettede aktiviteter, og bevillingen bidrog således til at komplimentere universiteternes øvrige internt og eksternt finansierede initiativer på området. Ud over at den skabte synergi med eksisterende strategier og forskningsfaglige universitetsprofiler, åbnede bevillingen også for at universiteterne kunne eksperimentere med nye muligheder og måder at arbejde med innovationsindsats og erhvervssamarbejde. Dette uddybes i det følgende afsnit, hvor fokus rettes mod, hvordan midlernes legitimitet var afgørende for at realisere dette potentiale.

2.3 Muligheder og legitimitet

Hvor afsnit 2.3 fokuserede på bevillingens synergi med eksisterende innovationsstrategier og faglige profiler, samler dette afsnit interviewdeltagernes fortælling om, hvilke nye muligheder bevillingen skabte for universiteterne, og hvordan bevillingens legitimitet var afgørende for at realisere dem. Her sondres der mellem to former for legitimitet, der begge havde betydning for bevillingens virkning: strukturel legitimitet og relationel legitimitet. Strukturel legitimitet henviser til, hvordan bevillingen opfattes som legitim i kraft af sin formelle udformning og implementering. Relationel legitimitet handler derimod om, hvordan bevillingen opfattes som meningsfuld og troværdig gennem de personer og relationer, der formidler og implementerer den.

Bevillingen skabte et strategisk råderum for universiteternes arbejde med innovationsindsats og erhvervssamarbejde. De udnyttede i tråd med styrelsens anvisninger midlerne til at eksperimentere med nye tiltag, styrke eksisterende initiativer og udvikle innovationskulturer på tværs af faglige miljøer. Flere universiteter fremhævede, at bevillingen muliggjorde afprøvning af nye formater og metoder, som ellers ville have været vanskelige at realisere inden for de eksisterende økonomiske og organisatoriske rammer. Det indebar fx udvikling af nye Proof of Concept-ordninger (PoC), etablering af tværgående forretningsudviklingsprogrammer og frikøb af tid til strategisk metodeudvikling og kulturforandring. En vigtig forudsætning for muliggørelse af samarbejde mellem universiteter og industrien er ressourcer, både i form af midler og tid (Sjöo og Hellström 2019). Frikøb af relevante aktørers tid (fx forskere og andre eksperter) til specifikt at arbejde med innovation og erhvervssamarbejde er derfor et centralt redskab til at styrke universiteterne innovationsprofiler.

Bevillingen gav også universiteterne mulighed for at konsolidere og forankre innovationsindsatsen bredere i deres organisation. Flere institutioner brugte midlerne til at engagere nye fagmiljøer, styrke eksisterende programmer og gribe muligheder, som ellers ville være forblevet uforløste, fx inden for områder som vandteknologi (AU), cybersikkerhed (SDU) og på SHAPE-området (fx AU, KU). I nogle tilfælde gjorde midlerne det muligt at engagere profiler med iværksættererfaring (fx KU), hvilket bidrog til at skabe ny kapacitet og øget legitimitet omkring innovationsarbejdet internt.

Netop legitimitet fremhævede flere af interviewdeltagerne som en afgørende faktor for, hvilket mulighedsrum bevillingen reelt skabte. Bevillingens strukturelle legitimitet, dvs. at midlerne var øremærkede til innovation og erhvervssamarbejde – og dermed ikke blev oplevet som en omfordeling fra universiteternes basismidler – var centralt for at skabe opbakning og engagement både blandt forskere og ledelse. Den særskilte finansieringsstrøm via bevillingen signalerede politisk og institutionel prioritering, hvilket styrkede bevillingens gennemslagskraft og gjorde det lettere at integrere innovationsaktiviteter i universiteternes strategiske og faglige praksis. Flere universiteter pegede på, at den tydelige og eksplicitte kombination af top-down prioritering og bottom-up engagement var afgørende for bevillingens aktiviteters succes. Midlerne blev ikke blot ukritisk uddelt, men var også meningsfulde at tilgå for forskere og fagmiljøer. Det bidrog til at sikre, at forskerne kunne arbejde med forretningsudvikling parallelt med deres forskningsansættelse på universitetet frem for at tage deres forsknings- og innovationsaktiviteter med ud i egne virksomheder. Synergien mellem institutionel prioritering og lokal forankring skabte grobund for en mere bredt funderet innovationsindsats på universiteterne. Samtidig var midlernes strukturelle legitimitet med til at mindske risikoen for intern finansiel konkurrence og konflikt, idet de ikke blev opfattet som værende i konkurrence med eksisterende forsknings- eller undervisningsmidler, dvs. basis- og basislignende midler.

I forlængelse heraf blev det også fremhævet, at det ikke blot var bevillingens strukturelle legitimitet, der havde betydning for at skabe engagement. Flere af interviewdeltagerne fremhævede, at personer i supportfunktioner, såsom forretningsudviklere eller innovationskonsulenter, opnåede større lydhørhed og gennemslagskraft når de selv havde solid erfaring som forskere og iværksættere. Denne relationelle legitimitet bidrog til at styrke relationen til forskningsmiljøerne og gjorde det lettere at skabe tillid og engagement omkring innovationsaktiviteter. Det understreger, at legitimitet er både strukturel og relationel, og at begge dimensioner er afgørende for at forankre innovation som en naturlig fremadrettet del af universiteternes mission og virke.

Samlet oplevede universiteterne generelt, at bevillingen ikke blot tilførte ressourcer, men at den i kraft af sin legitimitet skabte en unik mulighed for at videreudvikle universiteternes innovationsarbejde. Bevillingen havde derfor afgørende betydning for at løfte både kapacitet og kultur på universiteterne. Udover at bevillingen skabte nye muligheder for universiteterne, oplevede de helt naturligt også en række udfordringer forbundet med de strukturelle rammer omkring bevillingen, og hvad det havde af betydning for implementeringen af den. Disse udfordringer samt hvordan universiteterne håndterede dem, adresseres i følgende afsnit.

2.4 Oplevede udfordringer og løsninger

Universiteterne var overvejende tilfredse med bevillingen, men adresserede i interviewene en række oplevede udfordringer forbundet med modtagelsen og implementeringen af bevillingen og dens implicite givne strukturelle ramme. I dette afsnit fremlægges udfordringerne samt hvilke strategier universiteterne benyttede til at imødekomme disse.

For det første, oplevede universiteterne, at usikkerhed omkring fremtidige bevillinger og kort tidsperspektiv besværliggjorde langsigtede satsninger. Bevillingen finansieres via forskningsreserven og skal derfor have fornyet mandat hvert år for at fortsætte. Samtlige universiteter adresserede, at det skabte en usikkerhed om hvorvidt man kunne forvente fremtidige bevillinger til formålet. Samtidig løber aktiviteterne under de enkelte bevillinger over en kort tidsperiode på 2 år. Universiteterne udtrykte bekymring for, at den usikkerhed der er behæftet med bevillingen kunne besværliggøre langsigtede satsninger. Universiteterne adresserede dog udfordringen på forskellige vis. KU pointerede således, at det er en langsigtet investering at opbygge kapacitet, og at langsigtede investeringer kræver en langsigtet finansiering, hvorfor det var uhensigtsmæssigt at der er en usikkerhed omkring varigheden af midlerne indbygget i bevillingen. AAU fremhævede videre, at bevillingsmidlerne gav incitament til kortsigtet aktivitet, og dermed ikke var effektive i at promovere et langsigtet ønske om at få nyttiggjort forskningsviden i samfundet. RUC pointerede også, at hvis man ønskede at opnormere støtten til forskerne via forretningsudviklere eller eksperter for midlerne, så kunne der hurtigt gå op til ni måneder, før man havde rekrutteret de rette (eksperter), hvilket betød, at halvdelen af bevillingens løbetid allerede var gået før man kan begynde at bruge af den. Samtidig er det sværere at tiltrække de bedste når der ikke kunne garanteres en længerevarende ansættelse.

Der var altså en grundlæggende bekymring blandt universiteterne for, at midlerne ikke skabte en varig kapacitetsopbygning eller kulturændring – og dermed i sidste ende ikke skabte de fra politisk side ønskede samfundsmæssige eller teknologiske gevinster. Flere universiteter pegede desuden på, at det var vanskeligt at ændre en institutions innovationskultur på så kort tid, som bevillingsperioden tillader (fx KU, ITU, AU).

Denne pointe understøttes af forskningslitteraturen, hvor det fremhæves, at udviklingen af en samarbejdskultur med erhvervslivet, opbygning af institutionel status og etablering af geografisk nærhed mellem aktører kræver en længere tidshorisont og indebærer betydelig usikkerhed om udfaldet (Sjöö & Hellström, 2019). Det er med andre ord ikke en omkostningsfri proces at skabe varige forandringer i universiteternes innovationsindsats og erhvervssamarbejde, og kortsigtede bevillinger risikerer at begrænse potentialet for indlejring, dvs. dybere og vedvarende strukturelle og kulturelle transformationer.

Universiteterne havde forskellige tilgange til at løse disse udfordringer. Mange valgte at anvende midlerne til at etablere eller styrke PoC-ordninger eller andre puljer (discovery, bridging, collaboration), som forskere kunne søge (fx AU, AAU, SDU, DTU). En af fordelene ved disse ordninger var fx ifølge AU, at det er muligt at skalere op og ned uden de helt store konsekvenser, hvis bevillingen skulle ændre sig. SDU fravalgte aktivt at opnormere støttefunktioner på baggrund af et ønske om, at midlerne skulle ud og virke i fagmiljøerne, bl.a.

gennem PoC-midler. PoC-puljer og andre puljer repræsenterede en fleksibel løsning på bevillingens uforudsigelighed, samtidig med at bevillingens midler herigennem aktivt fik lov til at arbejde i forskermiljøerne på universiteterne. Der er dog en risiko for, at denne måde at anvende bevillingen på, kan hindre, at der bliver opbygget en varig innovationsindsats på universiteterne.

Andre universiteter (særligt KU) valgte at satse på kapacitetsopbygning gennem opnormering af ekspertstøtte på trods af usikkerheden omkring fremtidige bevillinger og bevillingens korte løbebane. KU fremhævede et behov for at styrke disse kernefunktioner på universitetet for at understøtte transformationen af universitetets innovationskultur, på trods af, at de oplevede det som svært ift. bevillingens udmøntning. De forventede, at de i løbet af bevillingens løbetid kunne demonstrere værdien af opnormeringen, så ledelsen ville være mere tilbøjelige til at finde andre midler til fortsættelse af støttefunktionerne, hvis bevillingen skulle ophøre. KU påtog sig dermed en mere offensiv risiko ifm. bevillingens omsætning til aktiviteter. RUC valgte ligeledes at anvende nogle af midlerne på at opnormere støttefunktionerne, og ligesom KU regnede de med, at de kunne overbevise ledelsen om fortsat finansiering, hvis bevillingen ophører. Begge universiteter fremhævede dog, at det er en mere risikofyldt strategi end hvis de anvendte midlerne til fx PoC-ordninger, som de også parallelt hermed brugte dele af finansieringen til. Ønsket om at opbygge varige strukturer og kompetencer og derigennem skabe en kontinuitet og en strategisk kulturændring vægtede disse universiteter således på kort sigt tungere end de økonomiske risici forbundet med ansættelserne.

Opsummerende anvendte universiteterne forskellige strategier for at håndtere usikkerheden omkring fremtidige bevillinger og bevillingens korte løbebane, fra fleksibel projektorganisering til langsigtet kapacitetsopbygning, alt afhængigt af deres prioriteringer og risikovillighed.

For det andet, oplevede flere universiteterne, at det var vanskeligt at planlægge midlernes anvendelse på grund af tidspres. Det korte tidsrum mellem modtagelsen af bevillingsbrevet (se fodnote 1) fra styrelsen og deadline for indsendelse af udviklingsplaner gjorde planlægningen af aktiviteter både travl og vanskelig. Oplevelsen afhang i høj grad af universiteternes valgte måde at håndtere denne type bevilling på, hvor nogle valgte at iværksætte planlægningen centralt, mens andre bredte planlægningen ud og inddrog andre dele af organisationen. Typisk var det universiteter, som har en lang historik for innovation og erhvervssamarbejde, som havde mindst tidspres. CBS fremhævede modsat, at de var nødt til at afvente den præcise formulering i bevillingsbrevet, før de kunne vurdere, hvilke typer aktiviteter der kunne gennemføres inden for rammerne. Det betød, at maj måned blev præget af høj intensitet og en tung proces for at få udviklingsplanerne godkendt. AU fortalte omvendt, at de inddrog en større del af organisationen og allerede begyndte arbejdet med bevillingen i november, før de kendte de konkrete krav eller det præcise støttebeløb. Det medførte en oplevelse af at navigere lidt i blinde og nødvendiggjorde løbende justeringer for at sikre, at aktiviteterne tilpasses bevillingens formål.

Oplevelsen af, hvor intensiv planlægningsprocessen var, afhang i høj grad af universiteternes organisatoriske tilgang. AU valgte som skrevet en bottom-up tilgang, hvor alle fakulteter kunne byde ind med forslag til,

hvordan midlerne skulle anvendes. Det gjorde processen ressourcekrævende, men bidrog også til at skabe legitimitet og bred forankring omkring bevillingen. På de universiteter, hvor det organisatoriske ansvar for fordelingen af midlerne var relativt centraliseret omkring innovationsledelsen på universiteterne (fx DTU, AAU og KU), var processen mindre intensiv. Det så man fx på DTU, der i modsætning til AU valgte en tilgang, hvor ledelsen hurtigt besluttede hvordan midlerne skulle bruges, hvilket sikrede, at fokus blev på at samle, styrke og udbygge eksisterende initiativer. DTU pointerede dog også, at bevillingsudmøntningen kom lidt pludseligt, hvilket ikke umiddelbart fordrede langsigtet strategisk prioritering. Det var dog ikke så afgørende for netop DTU, fordi de allerede havde udviklet, samlet og prioriteret en lang række idéer til hvad de kunne tænke sig at anvende sådanne midler til og hvordan de kunne spille sammen med deres eksisterende innovationsindsats. DTU havde ikke tidligere igangsat disse aktiviteter fordi de manglede finansiering. DTU italesatte i forlængelse heraf, at processen vil være for kort, hvis man skulle opfinde alting for bunden. Det understreger en vigtig pointe om, at modenheten af universiteternes innovationsindsats også har betydning for, i hvor høj grad tidsperioden mellem modtagelsen af bevillingsbrevet og deadline for indsendelse af udviklingsplaner opleves som for kort. Pointen understøttes af, at flere universiteter oplevede, at anden runde af bevillingsmidlerne forløb langt mere gnidningsfrit. Det skyldes, at de nu allerede havde erfaringer fra første runde og var i gang med at videreudvikle deres innovationsindsats, erhvervssamarbejde og strategier herfor. Dog fremhævede CBS og enkelte af de andre universiteter, at det nye krav om rektorgodkendelse af udviklingsplaner formentlig vil gøre processen mere bureaukratisk og tidspresset fremadrettet.

For det tredje udtrykte flere universiteter et ønske om, at bevillingens midler fremadrettet også kan anvendes direkte til aktiviteter målrettet studerende (fx AU, KU, AAU og RUC). AU fremhævede fx, at det var uhenigtsmæssigt, at midlerne ikke kan bruges til studerende, fordi mange cases netop involverer studerende tæt på dimission eller i opstarten eller begyndelsen af deres forskerkarriere. KU beskrev det som ærgerligt, at denne mulighed var udelukket, mens RUC og også KU pegede på, at de gerne ville inddrage studerende og at de arbejder med at klæde forskerne på til at tænke innovation ind i undervisningen. Fælles for universiteterne var, at de ser en potentiel synergi, som ikke blev udnyttet med den nuværende afgrænsning på bevillingen. Flere universiteter så støttefunktionerne til kompetenceløft hos forskerne som en indirekte effekt hos forskningsmiljøernes studerende ved at forskerne gennem fx undervisning og inddragelse af studerende i projekter understøtter en kulturændring hen mod mere og bedre accept af innovation og erhvervssamarbejde rundt på universiteterne. Det kan i sidste ende medføre nye normer for innovation og erhvervssamarbejde for både forskere og studerende.

For det fjerde, udtrykte flere universiteter en bekymring for nye og omfattende krav til dataleverancer for måling af effekt og impact. De fleste universiteter forholdt sig positivt til kravet om at udarbejde udviklingsplaner og KPI'er i forbindelse med innovationsbevillingen. Flere (fx AAU, RUC og AU) fremhævede, at det var rimeligt at skulle dokumentere anvendelsen af midler, og at det ikke blev oplevet som unødigt bureaukratisk. Dog var der delte meninger om, hvilke data der da kan og bør leveres. Særligt DTU, men også enkelte andre universiteter udtrykte bekymring over krav om gentagne og omfattende dataleverancer, som ikke er let tilgængelige og vil kræve store ressourcer at fremskaffe. Med bevillingernes korte virketid, så skal der afrap-

porteres ofte og på små initiativer. KU og CBS pegede på, at det kan være kunstigt at isolere effekten af innovationsmidler, når de indgår i bredere kapacitetsopbygning, og efterspurgte en mere fleksibel og meningsfuld impact-model. AU bemærkede desuden, at KPI'erne ikke nødvendigvis afspejlede den reelle værdi, bevillingen skabte på universiteterne. Overordnet var der opbakning til målstyring, men også et ønske om mere realistiske og kontekstnære målemetoder. Flere universiteter (fx CBS og AU) indsamlede dog allerede mere data end det, der kræves af KPI'erne, for selv at kunne følge udviklingen i deres programmer og dokumentere bredere effekter.

2.5 Forventede effekter og skabelse af merværdi

Dette afsnit beskriver de effekter, som universiteterne forventer, at bevillingen skaber for dem på sigt, og hvordan bevillingen bidrog til additionalitet og merværdi i forhold til deres eksisterende innovationsindsats og erhvervssamarbejde og strategier herfor. Ifølge bevillingsbrevet til universiteterne er formålet med bevillingen at fremme samspillet mellem forskere, erhvervsliv, investorer m.fl. med afsæt i forskning og ny teknologi, med henblik på at styrke universiteternes evne til at skabe forskningsbaserede vækstvirksomheder og samfundsrelevante løsninger. På tværs af alle universiteterne var der bred enighed om, at bevillingen accelererede udviklingen af innovationsaktiviteter i forskningsmiljøerne, og at bevillingen i flere tilfælde muliggjorde nye tiltag, som ikke ville være blevet realiseret indenfor en lang tidshorisont. De fortalte videre, at bevillingen skabte rum for at eksperimentere, investere strategisk og opbygge forsknings- og iværksætterfaglig støttekapacitet.

Fælles for universiteterne var, at bevillingen gav mulighed for at opbygge eller styrke innovationskultur og -strukturer, fordi den skabte nye muligheder for at eksperimentere med nye eller eksisterende tiltag og til at foretage strategiske satsninger og kapacitetsopbygning, som beskrevet i de ovenstående afsnit. Det medførte en stigende bottom-up baseret interesse fra forskere (og studerende) for innovation, iværksætteri og erhvervssamarbejde. KU fremhævede fx, hvordan bevillingen gav mulighed for at vise resten af organisationen, herunder også ledelsen, hvilken værdi og kvalitet universitetets understøttelse af forskernes innovationsarbejde kan præstere og levere. De angav, at det bidrog til at styrke den brede accept af innovationsarbejdet på universitetet, og hermed også legitimiteten og forankringen af innovationsindsatsen internt i organisationen, dvs. i organisationens kultur.

Interessen for innovation og iværksætteri blandt forskerne kom også til udtryk ved, at flere universiteter oplevede en overvældende interesse og hurtig udtømming af deres nye PoC-puljer og andre tilsvarende puljer (fx AU, KU, SDU). Puljemidler gav forskerne mulighed for at undersøge, om deres idé eller opfindelse havde teknisk og markedsmæssigt potentiale, og for at afprøve nye samarbejdsformer uden langsigtet forpligtelse. Bevillingen bidrog således til videreudvikling og markedsmodning af idéer og opfindelser samt til at fremme samspillet mellem forskere og erhvervsliv. Det kommer bl.a. til udtryk på AAU, der fortalte, at de fik indberetninger om nye opfindelser, som de ikke vil have fået uden bevillingen, og at midlerne bidrog til at motivere forskningsmiljøerne til at arbejde mere med innovation.

Flere universiteter anvendte midler fra bevillingen til at udvikle eller transformere platforme og teknologier, der reducerer transaktionsomkostningerne ved aftaleforhandlinger mellem universitetet og virksomheder (fx AU, DTU). Det imødekom et udbredt ønske fra erhvervslivet om mere smidige og mindre bureaukratiske samarbejdsprocesser. Det skabte ifølge universiteterne grobund for mere og bedre samarbejde med erhvervslivet. Samtidig gav bevillingen også mulighed for at inddrage eksterne aktører fra erhvervslivet som fx mentorer, co-founders eller bestyrelsesmedlemmer (fx AAU, DTU), hvilket styrkede forskernes forståelse for kommercielle forhold og forbedrede deres forberedelse til fremtidige samarbejder.

Flere universiteter fremhævede, at bevillingen forbedrede kvaliteten af forskernes videre ansøgninger om ekstern finansiering af deres aktiviteter. Det skyldes bl.a., at forskerne fik bedre stabsstøtte til at modne deres idéer og formulere deres projekter. Bevillingen skabte dermed bedre adgang til nuværende eller nye finansieringsmuligheder og flere universiteter forventede, at det ville bidrage til et øget hjemtag af eksterne midler til innovationsinitiativer og erhvervssamarbejder, der i sidste ende kan bidrage til flere nystartede virksomheder med afsæt i universiteternes forskning (spinouts) og markedsmodning af flere opfindelser fra forskning, fx patenter og licenser.

På det lidt længere sigt forventede universiteterne, at bevillingen vil bidrage til at skabe flere og mere bæredygtige spinouts, mere målrettet forretningsudvikling og bedre pipelinestyring (fx KU, AAU, CBS). Det skyldes, at bevillingen netop bidrog til universiteternes arbejde med en sammenhængende innovationsindsats, både internt og i hele eco-systemet, hvor forskerne kan få den nødvendige understøttelse undervejs fra idé og viden til virksomhed.

På tværs af universiteterne var der en tydelig oplevelse af, at innovationsbevillingen skabte reel additionalitet. Midlerne understøttede ikke blot eksisterende aktiviteter, men muliggjorde nye satsninger, strukturer og samarbejder, som ellers ikke ville være blevet realiseret. Bevillingen gav universiteterne mulighed for at eksperimentere, investere strategisk og styrke innovationskapaciteten, både organisatorisk og fagligt. Interviewmaterialet afkræftede derfor, at bevillingens midler resulterede i en fortrængningseffekt. Bevillingen resulterede heller ikke i, at eksisterende innovationsaktiviteter blev nedlagt, men skabte derimod generelt komplementaritet til allerede eksisterende aktiviteter.

Eksempler som AU's Proof of Collaboration-pulje, DTU's bridging grants og AAU's øgede opfindelsesindberetninger viser, hvordan bevillingen skabte konkrete resultater og åbnede nye veje for forskningsbaseret innovation og erhvervssamarbejde. Samtidig bidrog bevillingen til at ændre eller starte en ændring af kulturen omkring innovation og erhvervssamarbejde på universiteterne og styrkede legitimiteten af selvsamme innovationsarbejde internt på universiteterne.

Bevillingen accelererede dermed både eksisterende initiativer, udvidede universiteternes handlerum og skabte grobund for en mere sammenhængende og bæredygtig innovationsindsats, med potentiale for øget samfundsmæssig impact og flere forskningsbaserede vækstvirksomheder i Danmark på længere sigt.

3. Diskussion

Interviewundersøgelsen gav en stor mængde udsagn om bevillingernes modtagelse, implementering og forventede resultater og effekter hos universiteterne. I og med undersøgelsen er baseret på udvalgte interviews med nøglepersoner på universiteterne, så kan det naturligvis diskuteres om de fundne resultater er repræsentative og dermed hvordan de med rette kan tolkes. Med dette udgangspunkt, så har det dog vist sig, at der er en stor overensstemmelse og reliabilitet i de fundne konklusioner, som går væsentligt ud over et basalt 'her går det godt, send flere penge' udsagn.

Selvom universiteterne modtog bevillingen med samme overordnede formål, opererede de i vidt forskellige organisatoriske og strategiske kontekster, dvs. universiteternes spilleplader ift. bevillingen var væsentligt forskellige. Disse forskelle havde stor betydning for, hvordan bevillingen omsættes i praksis og dermed også for, hvordan undersøgelsens resultater bør og kan fortolkes. Det drejer sig også om bevillingens læringspotentiale og potentialet for, at den kan bidrage til at skabe systemiske effekter på tværs af universiteterne.

Universiteternes arbejde med innovation og erhvervssamarbejde befinder sig på forskellige stadier. Nogle universiteter har allerede integreret innovation som en naturlig del af deres forskningsmiljøer og strategiske retning, mens andre stadig er i en tidlig fase, hvor innovationsaktiviteter er mere eksperimentelle og ofte begrænset til enkeltstående projekter. Det betyder, at resultaterne fra interviewundersøgelsen i højere grad skal forstås som illustrative eksempler på, hvad der er muligt under bestemte betingelser, og ikke som generaliserbare konklusioner, som er gældende på tværs af eco-systemet. Alligevel giver resultaterne anledning til et mønster, som kan ses i et helikopterperspektiv og ser ud til at være gældende for hele eco-systemet.

Resultaterne af interviewundersøgelsen indikerer, at innovationsprocesser ikke er universelle eller lineære. De formes af det enkelte universitets organisatoriske modenhed, strategiske prioriteringer og ressourcemæssige kapacitet. Derfor kan man ikke forvente en ensartet udviklingsvej eller effekt af bevillingen på tværs af universiteter. Universiteternes innovationsindsats vil sandsynligvis aldrig nå til samme stadie, fx fordi nogle universiteter vil stoppe tidligere i processen end andre, potentielt som følge af interne barrierer, mangel på finansiering eller fordi innovation ikke er en strategisk prioritet i samme grad på alle universiteter.

Derfor er det vigtigt at anvende resultaterne af nærværende undersøgelse med omtanke og i lyset af det enkelte universitets udgangspunkt. De forskelle, der observeres i denne undersøgelse, afspejler ikke nødvendigvis forskelle i kvalitet og engagement, men snarere forskelle i organisatorisk udgangspunkt og interne målsætninger for innovationsindsatsen. Det er sandsynligt, at disse forskelle vil bestå i takt med at universiteterne fortsætter deres arbejde med innovation og erhvervssamarbejde. Fx viste erfaring fra anden bevillingsrunde allerede, at flere universiteter har haft en mere positiv og målrettet tilgang til bevillingen end i første bevillingsrunde. Det indikerer, at læring og tilpasning finder sted, men også at modtagelsen, implementeringen og effekterne af bevillingen fortsat vil være præget af lokale forhold. Det understreger behovet for løben-

de eftersyn og refleksion af bevillingen med fokus på en evalueringsmetode, der er fleksibel nok til at imødekomme disse kontekstdifferencer.

Interviewundersøgelsens resultater peger på et betydeligt læringspotentiale for universiteterne selv og imellem universiteterne. Ved at dele erfaringer og indsigter kan universiteterne lære af hinandens arbejde med implementering af bevillingen og de igangsatte aktiviteter for derigennem at styrke deres egne processer, strategier og bevægelser i retning af mere modne innovationspraksisser.

Allerede i anden bevillingsrunde ses tegn på, at denne form for læring er i gang. ITU, RUC og CBS har fx valgt at samarbejde om udviklingen af en innovationsindsats på SHAPE-området. Dette samarbejde viser, hvordan bevillingen kan fungere som løftestang for synergier mellem universiteter, hvor forskellige styrker og tilgange supplerer hinanden og bidrager til at skabe mere helhedsorienterede innovationsmiljøer.

Et andet eksempel er CBS' lederudviklingsprogram, som illustrerer, hvordan bevillingen ikke blot kan skabe lokal merværdi, men også understøtte læring på tværs af hele eco-systemet. Herigennem opstår der potentiale for systemiske effekter, hvor erfaringer og metoder forankres bredere og kan inspirere andre institutioner.

Disse eksempler viser, at der stadig findes veje til at udvikle universiteternes innovation og erhvervssamarbejde, som endnu ikke er fuldt udforsket eller formaliserede, men som rummer betydeligt udviklingspotentiale. Mange af disse veje mangler stadig at blive igangsat og bevillingen har allerede efter første runde igangsat en lang række vigtige universitetsinterne processer, som skaber et solidt fundament for universiteternes videre arbejde.

4. Bilag

4.1 Metode for undersøgelsens gennemførelse

Modtagelses- og implementeringsprocessen og bevillingens forventede eller opnåede merværdi for universiteterne blev, som tidligere beskrevet, afprøvet gennem interviews. Der blev gennemført 27 interviews med interessenter fra ledelseslaget i de administrative eller implementerende enheder på universiteterne og med interne bevillingsmodtagere med systemisk indsigt. Antal interviewede fra hvert universitet blev udvalgt proportionalt med universitetets bevillingsbeløb, og interviewpersonerne blev udpeget i samråd med universiteternes innovations- eller erhvervsdirektører og subsidiært i samråd med modtagerne af universiteternes bevillingsbreve. Interviewene blev foretaget i perioden 23. april 2025 til 28. maj 2025. Tabel 1 viser et overblik over interviewpersoner, fordelt på universiteterne.

Tabel 1: Overblik over interviewpersoner fordelt på universitet

Universitet	I alt
Aalborg Universitet (AAU)	2
Roskilde Universitet (RUC)	2
Dansk Teknisk Universitet (DTU)	3
Copenhagen Business School (CBS)	4
Syddansk Universitet (SDU)	3
Aarhus Universitet (AU)	5
Københavns Universitet (KU)	5
IT-Universitetet i København (ITU)	3
Interviewpersoner i alt	27

4.1.1 Metodisk afsæt og analytisk tilgang

Følgforskningen tager afsæt i en formativ tilgang, hvor nærværende interviewundersøgelse udgør en central metodisk komponent. Den anvendte semi-strukturerede interviewguide fungerer som analytisk ramme, men tillader samtidig en vis grad af fleksibilitet, så interviewpersonernes perspektiver og erfaringer kan informere og nuancere interviewets forløb. Denne tilgang sikrer at evalueringen forholder sig dynamisk til bevillingens implementering og anvendelse. Den formative tilgang understøtter således en løbende læringsproces, hvor interviewundersøgelsen bidrager til at kvalificere den feedback, der gives til UFS. Det gælder både i forhold til, om bevillingerne virker efter hensigten, og hvorvidt der er behov for justeringer, som kan styrke universiteterne i deres arbejde med innovation og samarbejde med erhvervslivet. På længere sigt forventes interviewundersøgelsens indsigter desuden at bidrage til udviklingen af en effektkæde og danne grundlag for den videre evaluering af bevillingens virkemåder og effekter.

Interviewundersøgelsens resultater er baseret på en tematisk analyse, der kombinerer både deduktive og induktive elementer. Analysen tager afsæt i centrale temaer relateret til bevillingens modtagelse og implementering, men er samtidig åben for nye indsigter og mønstre, som opstår i samspillet med det empiriske materiale. I analysen er benyttet en databeskyttet basisversion af Microsofts GAI Copilot til at rense og kondensere de foretagne interviews. Aarhus Universitets aftale om denne sikrer at Copilot hverken gemmer eller træner på interviewdata. For at sikre fokus på den benyttede interviewguides centrale temaer samtidig med at der var sikret plads til nye indsigter er der udviklet og anvendt en fælles prompt på alle interviews. Den samlede analyse og inputtet i denne rapport er foretaget uden brug af Copilot for at sikre transparensen i vægtningen af de afgivne interviewudsagn, ligesom de transskriberede interviews er konsulteret ved tvivlstilfælde.

Metodiske begrænsninger

Undersøgelsen bygger på kvalitative interviews med 27 nøglepersoner fra alle otte universiteter. Denne tilgang har givet dyb indsigt i universiteternes oplevelser og strategiske overvejelser, men indebærer også visse begrænsninger. For det første er resultaterne baseret på et begrænset antal informanter og kan ikke nødvendigvis generaliseres til hele organisationen. For det andet er der tale om en formativ evaluering, hvor fokus er på læring og udvikling snarere end på måling af effekt. Det betyder, at vurderinger af additionalitet og merværdi i høj grad bygger på informanternes egne vurderinger og forventninger, og ikke på kvantitative indikatorer eller dokumenterede resultater. Ikke desto mindre giver undersøgelsen et solidt grundlag for at konkludere, at bevillingen har haft en positiv og mobiliserende effekt på universiteternes innovationsarbejde. Den har skabt nye muligheder, styrket legitimiteten af innovationsindsatsen og bidraget til at udvikle mere sammenhængende og bæredygtige innovationsøkosystemer. På den baggrund er der bred opbakning til, at bevillingen videreføres.

4.2 Undersøgelsens informanter

Tabel 1: Overblik over undersøgelsens informanter

Universitet	Interviewpersoner	I alt
Aalborg Universitet (AAU)	Mads Bang (Innovationsdirektør) Peter Rasmussen (Afdelingschef)	2
Roskilde Universitet (RUC)	Allan Grønbæk (Leder af Eksterne samarbejder) Henrik Zobbe (Universitetsdirektør)	2
Dansk Teknisk Universitet (DTU)	Jes Broeng (Direktør, DTU Entrepreneurship) Marianne Thellersen (Koncerndirektør for Innovation og Entrepreneurskab) Mikkel Sørensen (Direktør, DTU Skylab)	3
Copenhagen Business School (CBS)	Ashlea Wallington (Director of Innovation and Entrepreneurship) Kenneth Salomonsen (Head of Development, Policy and Research Commercialisation) Mia Jung (Head of Leadership Development) Tillie Johansson (Impact Developer)	4
Syddansk Universitet (SDU)	Brage Storstein Andresen (Professor BMB, startet Inverna Therapeutics (RNA) m. støtte fra SDU & ArgoBio) Søren E. Frandsen (Chef for SDU Rio/Chef MedTech Odense) Thomas Schmidt (Chef for Kommercialisering)	3
Aarhus Universitet (AU)	Bettina Dencker Hansen (Chefkonsulent) Jeppe Dørup (Innovationsdirektør) Kirsten Jensen (Erhvervschef) Lone Ryg Olsen (Erhvevsdirektør)	5

	Marie Louise Conradsen (Head of the AU Center for Open Innovation in Science)	
Københavns Universitet (KU)	Andreas Blohm Graversen (Vicedirektør, KU Innovation og Erhvervssamarbejde) Karin Beukel (Kontorchef, Innovationspartner, Innovationschef, KU Lighthouse) Marius Sylvestersen (Innovationscenterchef, KU Lighthouse) Mikkel Marfelt (Innovationspartner, KU Lighthouse) Sannie Fisker (I&E Education Manager, KU Lighthouse)	5
IT-Universitetet i København (ITU)	Camilla Bartholdy (Erhvervssamarbejde, OE Innovation Partner) Louise Georgi (Innovation Partner, ITU Maritime Hub) Peter Ibsen (Erhvervssamarbejde, Senior Innovation Partner)	3
Interviewpersoner i alt		27