



Innovationsfondens impact framework

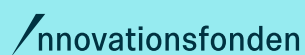
Ny ramme til måling af værdiskabelse

December 2024

nnovationsfonden

Forfatter

Anna Folke Larsen, Impact- og analysespecialist i Innovationsfonden, ph.d. i økonomi fra Københavns Universitet, specialiseret i effektevaluering og systemtænkning.



Vi skal vide, hvad der virker

Innovationsfonden er sat i verden for at skabe vækst og beskæftigelse og finde løsninger på samfundets udfordringer. For at kunne dokumentere den værdi, der kommer ud af fondens investeringer, har fonden udviklet et rammeværktøj, der kan hjælpe os med at identificere projekternes resultater og succes. Dette rammeværktøj udgør det første vigtige skridt: en tydelig fortælling om, hvad der skal til, for at en investering skaber samfundsmæssig impact, og om hvordan Innovationsfonden er med til at skabe forudsætningerne for denne succes. Det er den fortælling, du skal læse om lidt – Innovationsfondens impact framework. Det næste skridt er at sætte strøm til fortællingen, så vi med målrettede data kan blive klogere på, om Innovationsfondens programmer skaber de ønskede resultater, om fonden formår at skabe de nødvendige forudsætninger for succes, og om de antagelser, der binder fortællingen sammen, holder stik. Med den viden kan fonden udvikle programmerne, så der kommer mest mulig



samfundsmæssig impact ud af Innovationsfondens investeringer.

God læselyst.

Cecilie Brøkner,
Direktør, Innovationsfonden

Indhold

1.0	Innovationsfondens impact framework	side 5
1.1	Forandringsteori som ramme	side 6
1.2	Forandringsteori for IFD's investeringer	side 9
1.3	Aktionsteori for IFD's aktiviteter	side 12
2.0	Synlig impact: Fra framework til monitorering, evaluering og læring	side 15
2.1	Tilblivelsen af Innovationsfondens impact framework	side 16

Innovationsfondens impact framework

Hvor succesfulde er Innovationsfondens (IFD) investeringer? Hvilke projekter skal fonden investere i? Og hvordan tiltrækkes de rette ansøgere? Gennem målrettet indsamling af data og veludvalgte analyser kan disse spørgsmål belyses. Det kræver en beskrivelse af de forventede resultater, hvilke forudsætninger IFD's aktiviteter og programmer skaber, og hvordan forudsætningerne antages at føre til resultaterne. Det er denne fortælling, som Innovationsfondens impact framework folder ud. Med en tydelig fortælling er det muligt at målrette dataindsamling, visualisering og analyse, så Innovationsfondens samfundsmæssige impact og vejen derhen kan synliggøres.

Der er to hovedformål med at gøre IFD's impact mere synlig:

1. Ekstern dokumentation: Det er IFD's fornemmeste opgave at skabe mest mulig impact af de offentlige midler, som fonden forvalter. Derfor er det afgørende at kunne dokumentere de resultater, som IFD's investeringer fører til. Det gøres ved at opstille veldefinerede mål for bevillingshavernes outcomes, som systematisk dokumenteres, analyseres og afrapporteres. Herigennem synliggøres den værdi, som IFD kan skabe for samfundet af offentlige midler og blended finance med nye samarbejdspartnere.

2. Intern læring: Impact kan blive genstand for læring, når den ønskede impact synliggøres gennem en tydelig ramme og følges med løbende, systematisk dataindsamling. Når medarbejdere og ledelse kan følge med i outputs fra fondens aktiviteter og outcomes for bevillingsmodtagerne, kan de lære om resultaterne af den eksisterende praksis og udvikle nye tiltag. Kontinuerlig læring og udvikling vil støtte IFD i at øge impact af de offentlige midler, der investeres gennem dets programmer. Et stærkere fokus på impact vil også tiltrække de rette ansøgere og få bevillingshavere til at styre mere målrettet mod impact af deres projekter.

Det vigtigste element i impact frameworket er en *forandringsteori*, der giver en tydelig fortælling om vellykkede IFD-investeringer og kortlægger forudsætningerne for succes. Den suppleres af en *aktionsteori*, der beskriver, hvordan IFD's aktiviteter og output skaber de nødvendige forudsætninger og understøtter vejen til succes.

Dette dokument udfolder forandringsteorien og aktionsteorien. Sammen vil de fungere som en ramme for en monitoreringsmodel, hvor relevante indikatorer vil blive udviklet til at måle de vigtigste elementer. Ambitionen er, at disse data vil være let tilgængelige for såvel eksterne interessenter som internt i

Innovationsfonden til at understøtte vigtige beslutninger. Derudover vil specifikke evalueringer blive gennemført med udgangspunkt i impact frameworket, både for at komme tættere på den kausale effekt af IFD-investeringer på bevillingshavernes outcomes, og for at belyse IFD's bidrag til langsigtede outcomes og samfundsmæssig impact.

Forandringsteori som ramme

En forandringsteori er en beskrivelse og en illustration af, hvordan og hvorfor en ønsket forandring forventes at finde sted, når bestemte aktiviteter igangsættes i en given kontekst. Forandringsteorien for IFD's investeringer tjener til at:

- give en *tydelig fortælling* om en vellykket IFD-investering;
- kortlægge *betingelserne for denne succes*, som kan spores i løbet af bevillingsperioden; og
- *identificere de vigtige outcomes*, som IFD-investeringer skaber, hvilket skaber et grundlag for langsigtet samfundsimpact.

Rammen fastsat af IFD's bekendtgørelse

IFD's aktiviteter og investeringer er reguleret af IFD's bekendtgørelse, og Figur 1 opstiller bekendtgørelsen som en forandringsteori. Her visualiseres logikken i bekendtgørelsen, og de outcomes og den langsigtede impact, som IFD forventes at skabe gennem sine virkemidler. Forandringsteorien for IFD's investeringer anvender bekendtgørelsens ordlyd til de langsigtede outcomes (forbedringer) og til impact af IFD's investeringer. Se Boks 1 for terminologi.

BOKS 1: Terminologi for forandringsteori

Forandringsteorien anvender en tilpasset terminologi, som læner sig op ad standard interventionslogik.

Aktiviteter: IFD's aktiviteter i ansøgnings- og bevillingsfasen.

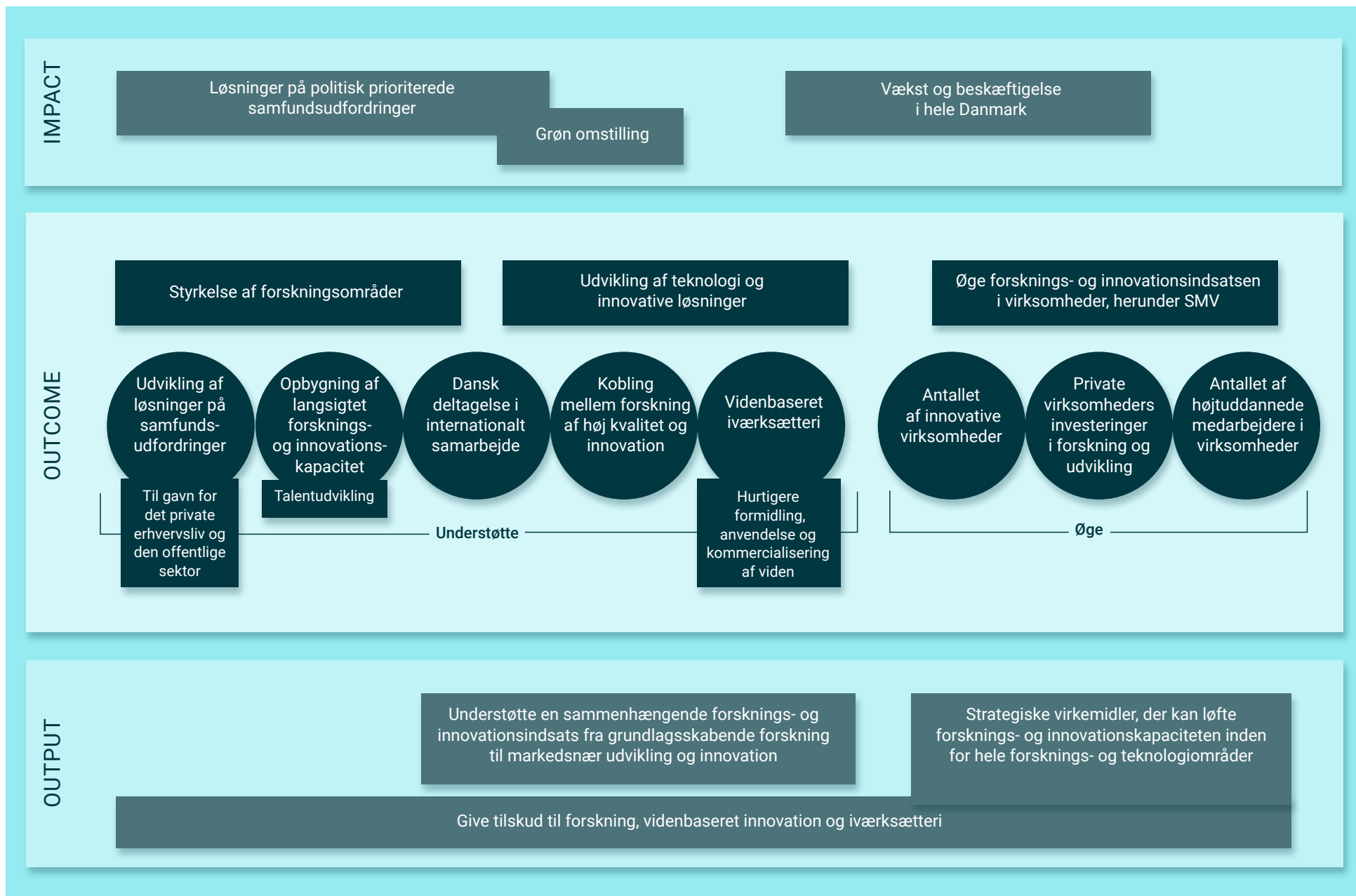
Outputs: Direkte resultater af IFD's aktiviteter.

Outcomes: Ny adfærd blandt bevillingshavere og resultater af denne adfærd. Outcomes er opdelt i tre underkategorier:

- *Forudsætninger* på ansøgningstidspunktet: de nødvendige forudsætninger og betingelser for bevillingshavere, som muliggør fremtidig succes.
- *Forandringer* i bevillingsperioden: ny adfærd, som bevillingshavere udviser som følge af investeringen, og de konkrete nye innovationer og implementering af disse, som de skaber.
- *Forbedringer* efter bevillingsperioden: de varige outcomes, som viser sig.

Impact: Samfundsforandring, som IFD har bidraget til.

Figur 1: IFD's bekendtgørelse illustreret som en forandringsteori



Innovationsfondens investeringsprincipper

Innovationsfondens strategi 2024-2026 opstiller tre investeringsprincipper, som udstikker retningen for fondens investeringer:

1. **TAGER** den tidlige risiko, hvor markedet endnu ikke tør.
2. **BYGGER** bro mellem forskning, virksomheder og myndigheder.
3. **INVESTERER** i projekter med innovationshøjde og med klart fokus på impact og bæredygtighed.

Disse principper har også guidet udarbejdelsen af forandringsteorien. Princippet om fokus på bæredygtighed er nyt og vil blive indarbejdet i fondens programmer i løbet af 2025. Bæredygtighed fremgår derfor af dette impact framework for at understøtte det fremadrettede arbejde.



Forandringsteori for IFD's investeringer

På nuværende tidspunkt har IFD syv virkemidler rettet mod specifikke målgrupper og med varierende vægt på de forskellige outcomes beskrevet i IFD's bekendtgørelse. Selvom programmerne er forskellige af karakter, har de overlappende formål og sigter mod de samme outcomes, såsom at bygge bro mellem forskningsviden af høj kvalitet og innovation. Samtidig er mangfoldigheden af projekter inden for et program stor, hvor projekternes mål kan spænde fra kommerciel succes med en ny produktkategori til banebrydende forskningsresultater, der peger på nye løsninger på samfundsudfordringer. Trods forskelle i disse langsigtede *forbedringer*, selv inden for det samme program, er der en stor grad af lighed for IFD *outputs* og bevillingsmodtagers *forudsætninger* og *forandringer* på tværs af alle programmer.

Med en dominerende lighed på tværs af programmer er det nyttigt at have en fælles forandringsteori, der sætter rammerne for en ensartet dataindsamling på tværs af programmer. Programmernes forskellighed imødekommes ved, at de har specifikke indikatorer og deres egne succeskriterier.

Der skelnes mellem en forandringsteori for IFD's investeringer og en aktionsteori for IFD's aktiviteter. Disse to teorier danner rammen for at kunne besvare spørgsmålene oplistet i Boks 2. I sidste afsnit af dette dokument beskrives de inputs, der er indgået i udviklingen af denne ramme.

Den foreslåede forandringsteori for alle IFD's investeringer er præsenteret i figur 2 og kortlægger bevillingsmodtagerens forudsæt-

BOKS 2: Evalueringsspørgsmål

Dette impact framework er udviklet til at kunne adressere tre centrale spørgsmål:

1. Hvor succesfulde er IFD's investeringer?
2. Hvilke projekter skal IFD investere i?
3. Hvordan kan IFD tiltrække de rette ansøgere?

Forandringsteorien for IFD's investeringer sætter rammen for at undersøge spørgsmål 1.

Aktionsteorien for IFD's aktiviteter sætter rammen for at undersøge spørgsmål 3. Begge rammer skal i brug for at undersøge spørgsmål 2.

ninger, forandringer og forbedringer. Figuren illustrerer fortællingen om en vellykket IFD-investering, som uddybes nedenfor.

Fortællingen om en vellykket IFD-investering

En succesfuld IFD-investering bygger bro mellem forskning, virksomheder og myndigheder gennem et projekt med innovationshøjde og et klart fokus på impact og bæredygtighed. I bevillingsperioden skal en række forandringer finde sted for at investeringen kan føre til impact. Bevillingsmodtagerne skal etablere et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde mellem projektpartnerne og/eller eksterne vidensleverandører for at muliggøre, at forskning og viden af høj kvalitet kobles med innovation. Samarbejdet kan opnå langsigtet impact, når bevillingshaverne arbejder

1.2

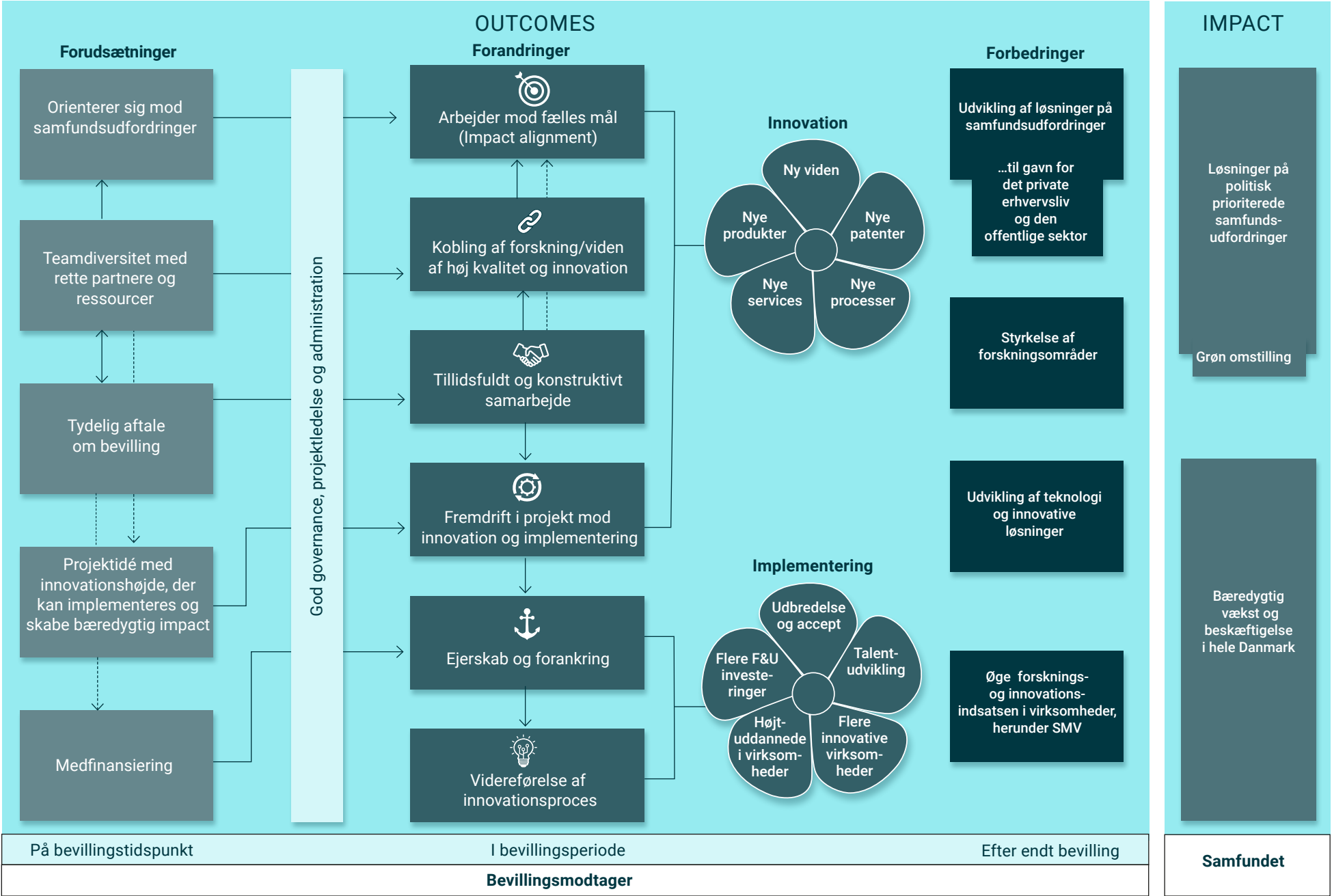
sammen mod det fælles mål om at udvikle en løsning på en samfundsudfordring og skabe en forretnings- eller implementeringsmulighed, som beskrevet i ansøgningen (impact alignment). I bevillingsperioden er der fremdrift mod innovation og implementering, og herigennem mindskes risici forbundet med at investere i idéen. Innovation og implementering forankres og ejes af en eller flere partnere for at sikre, at arbejdet bæres videre efter endt bevilling. Innovationsprocessen fortsætter efter bevillingsperiodens udløb, f.eks. gennem tiltrækning af nye eksterne midler, hvilket leder til en eller flere af følgende forbedringer efter endt bevilling: styrkede forskningsområder, ny teknologi og innovative løsninger, styrket forsknings- og innovationsindsats i virksomheder og en fortsat udvikling af løsninger på samfundsudfordringer, der kan implementeres. Derigennem kan IFD's investeringer opnå langsigtet samfundsimpact i kraft af løsninger på samfundsudfordringer, herunder den grønne omstilling, samt bæredygtig vækst og beskæftigelse i hele Danmark.

Der er en række indikatorer, der fanger projektets fremskridt gennem konkrete *innovationer*: ny viden, produkter, tjenester, processer og patenter. På lignende vis kan man opstille indikatorer som følger *implementeringen* af innovationerne, der typisk vil finde sted i takt med forankring og fortsættelse af innovationsprocessen: udbredelse og accept af nye innovationer, udvikling af talenter, flere forsknings- og udviklingsinvesteringer i virk-

somheder, flere højtuddannede medarbejdere i virksomheder og flere innovative virksomheder. IFD's investeringer spænder bredt, og der vil være forskel fra projekt til projekt på den forventede innovation og implementering, der er nødvendig for projektsucces. Dog vil det være få projekter, der kan lykkes uden at demonstrere nogen innovation og implementering (illustreret som propeller i figur 2). Disse er trædestenene mod langsigtede outcomes og impact.

De nødvendige forudsætninger for et succesfuldt samarbejde er oftest et diversst team med komplementære kompetencer og de rette samarbejdspartnere og ressourcer, som indgår en tydelig bevillingsaftale, der fx beskriver fordelingen af ansvar og rettigheder. Dette er forskelligt på tværs af programmer og kan f.eks. være en investeringsaftale eller et bevillingsbrev, der fastlægger vilkårene for bevillingen. Teamet skal have viljen og evnerne til at orientere sig mod samfundsudfordringer og udtrykke en idé til et projekt med innovationshøjde, der kan implementeres og skabe bæredygtig impact. Dette danner en god forudsætning for, at teamet kan arbejde sammen mod et fælles mål. En tydelig bevillingsaftale er nødvendig for, at partnerne tør bidrage med medfinansiering, og den er samtidig med til at bane vejen for ejerskab, forankring og fremtidig implementering. Limen, der binder forudsætningerne sammen med forandringerne og skaber fremdrift, er god governance, projektledelse og administration.

Figur 2: Forandringsteori for IFD investeringer



Aktionsteori for IFD's aktiviteter

For at udfolde IFD's rolle præsenterer figur 3 en aktionsteori for IFD's aktiviteter i henholdsvis ansøgningsfasen og bevillingsfasen.

Aktionsteorien kortlægger de vigtige outputs fra IFD's aktiviteter, der skaber de nødvendige forudsætninger for at tiltrække den rigtige pulje af ansøgere og vælge de rigtige projekter til investering i ansøgningsfasen, samt de outputs, som understøtter IFD's projekter i bevillingsfasen og øger sandsynligheden for succesfulde investeringer.

I *ansøgningsfasen* er det afgørende at tiltrække mange kvalificerede ansøgninger og opnå en passende succesrate, der hverken er for høj eller for lav. Bred repræsentation blandt både ansøgerfeltet, men også blandt de udvalgte bevillingsmodtagere, er essentiel for at leve

op til forpligtelsen om at sikre diversitet og frigøre innovationspotentiale for hele Danmark. De vigtige outputs for at tiltrække den rette ansøgerpulje er mobiliseringsaktiviteter med stor rækkevidde og ligebehandling af forskellige målgrupper, samt en enkel, fleksibel og brugervenlig ansøgningsproces.

Ved bevillingsbeslutninger spiller høj kvalitet i bedømmelsen af ansøgninger en central rolle med følgende nøgleord: ensartet forståelse af vurderingskriterierne, bred og dyb faglighed, gennemsigtighed, ligebehandling og habilitet. Evalueringen er baseret på vurderingskriterier, der belønner innovationshøjde, implementerbarhed og et velbeskrevet potentiale til at skabe bæredygtig impact.



1.3

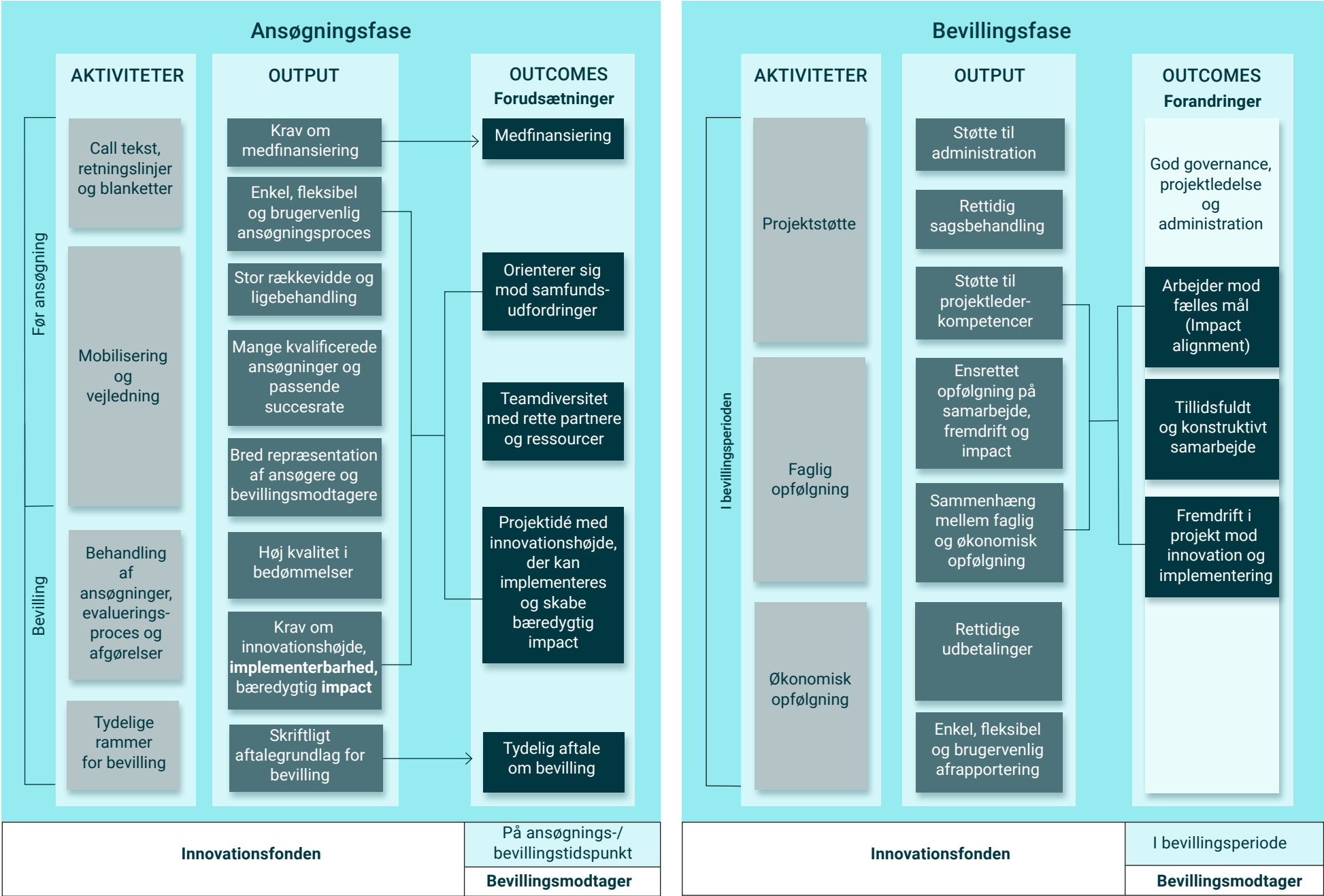
Disse outputs, der tjener at tiltrække ansøgninger og evaluere dem, skaber tilsammen de tre vigtige forudsætninger for bevillingsmodtagere: vilje og evner til at orientere sig mod samfundsudfordringer; teamdiversitet med rette partnere og ressourcer; og en projektidé med innovationshøjde, der kan implementeres og skabe bæredygtig impact.

De to sidste forudsætninger for bevillingsmodtagerne følger direkte af krav om medfinansiering i programmernes retningslinjer og det skriftlige aftalegrundlag for bevillingen.

I *bevillingsfasen* fremmes god governance, projektledelse og administration blandt bevillingsmodtagere gennem en række outputs af IFD's aktiviteter: administrativ støtte, rettidig sagsbehandling, støtte til at udvikle projektlederkompetencer, en stærk sammenhæng mellem faglig og økonomisk opfølgning, der fører til rettidige udbetalinger, og sidst men ikke mindst en enkel, fleksibel og brugervenlig afrapportering. De tre centrale forandringer hos bevillingsmodtagere er: impact alignment, et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde; og projektfremdrift, og disse understøttes gennem IFD's faglige opfølgning, mens støtte til projektlederkompetencer også spiller en rolle.



Figur 3: Aktionsteori for IFD



Synlig impact: Fra framework til monitorering, evaluering og læring

Synlig impact er et strategisk fokus i IFD's strategi 2024-2026. For at komme i mål med en stærk intern læringskultur og solid ekstern dokumentation af IFD's resultater implementeres følgende tilgang over den treårige periode:

1. Tydelig fortælling om vejen til succesfulde IFD investeringer

I denne udgivelse præsenteres et impact framework, som giver en tydelig beskrivelse af en succesfuld IFD investering, samt antagelser om hvilke forudsætninger, det er nødvendigt, at IFD's aktiviteter og programmer skaber for at understøtte denne succes.

2. Programspecifikke indikatorer med succeskriterier

For hvert af IFD's programmer opstilles specifikke indikatorer for IFD outputs og bevillingshaver outcomes med udgangspunkt i impact frameworket. Outputmål for IFD's aktiviteter anvendes til at undersøge, om fonden etablerer de ønskede forudsætninger for bevillingsmodtagerne. Outcomemålene holdes op imod succeskriterier og bruges derved til at belyse programmernes succes.

3. Let dataadgang til visualisering og analyse

Indsamling af data strømlines, så de nødvendige data indsamles på en effektiv måde og gøres umiddelbart anvendelige for visualisering og analyse. Indsamling af unødvendig data indstilles for at mindske

afrapporteringsbyrden for bevillingsmodtagere.

4. Dataunderstøttede beslutninger

Med udgangspunkt i beslutningsgange i IFD's ledelse og programmer opstilles visualiseringer af monitoreringsdata med relevante benchmarks og dataanalyser, som anvendes til at understøtte de givne beslutninger. Ledelse og medarbejdere anvender data til at understøtte beslutninger om fondens investeringer, aktiviteter og overordnede strategi.

5. Impactevalueringer: kausal effekt på outcomes og bidrag til samfundsimpact

IFD's programmer evalueres jævnligt med fokus på at undersøge den kausale effekt af IFD's investeringer på outcomes for bevillingsmodtagere, bl.a. gennem brug af sammenligningsgrupper, hvor det er muligt. Derudover gennemføres tematiske evalueringer af IFD's investeringers bidrag til at løse prioriterede samfundsudfordringer.

6. Risikoanalyse

Da IFD skal tage den tidlige risiko, hvor markedet endnu ikke tør, er det væsentligt at koble analyser af impact med risikoanalyser. Lovende projekter med lav risiko, som kan tiltrække private investeringer, har ikke brug for offentlig funding. Et ensidigt fokus på at opnå gode outcomes for alle bevillingsmodtagere ville føre til fravalg

2.1

af nyskabende projekter med innovationshøjde og høj risiko. Analyser af risici i IFD's investeringer skal derfor understøtte beslutninger om graden af risiko, som IFD skal løbe.

Tilblivelsen af Innovationsfondens impact framework

Dette Impact framework er udviklet på baggrund af en række inputs.

- Relevante juridiske dokumenter, herunder bl.a. Bekendtgørelse af lov om Danmarks Innovationsfond nr. 1660 12/08/2021 og Aftale om fordeling af forskningsreserven 2024.
- Workshops med medarbejdere og ledere af de syv virkemidler (Grand solutions, Innomission, Internationale samarbejder, Innofounder, Innobooster, Innoexplorer og Erhvervsforsker).
- Individuelle interviews med IFD's direktion og programchefer, samt fælles workshop.
- Interviews med medlemmer af IFD's bestyrelse.
- Dialog med impactansvarlige i adskillige offentlige og private fonde i Danmark og Norden.
- Konsulentstøtte fra Pluss Leadership.





Europaplads 2, 4. sal

8000 Aarhus C

Danmark

Tel. +45 6190 5000

innovationsfonden.dk