

Utvärdering av Pilotverksamhet- IKT-användning

Datum: 2006-01-31

Utvärdering genomförd av: CrossConnect Network Group AB,

Författare: Magnus Bergman,
Stefan Rainer,
Björn Westerberg och
Thomas Wester

Version: 1.0

Innehållsförteckning

1. DOKUMENTINFORMATION	5
1.1. SYFTE MED DOKUMENTET	5
1.2. DOKUMENTREVISION.....	5
1.3. BILAGOR	5
1.4. UTFÖRARE AV PROJEKTET	6
2. SAMMANFATTNING	7
3. INTRODUKTION	9
3.1. BAKGRUND.....	9
3.2. PROJEKTIDÉ.....	9
3.3. MÅLSÄTTNINGAR MED DENNA UTVÄRDERING	9
4. ORGANISATION.....	11
4.1. PROJEKTORGANISATION	11
4.2. ANSVARFÖRDELNING OCH BESLUTSPROCESS.....	11
4.2.1. <i>Projektansvarig/ansvarig utvärderare</i>	11
4.2.2. <i>Projektgrupp/utvärderare</i>	11
5. PROJEKTUPPLÄGG.....	12
5.1. PROJEKTTIDPLAN	12
5.2. METODER	12
5.3. PROJEKTPLAN	12
5.4. MILSTOLPAR, BESLUTSPUNKTER OCH MÖTESTIDPUNKTER	13
6. CROSSCONNECTS SYN PÅ IKT-OMRÅDET.....	14
6.1. INLEDNING.....	14
6.2. TILLÄMPNINGAR FÖR VINNOVA, KUNSKAPSPLATTFORMEN IKT.....	15
7. PROJEKTGENOMFÖRANDE	16
7.1. ÖVERSIKT AV MÅLKLASSER	16
7.1.1. <i>Beskrivning av ursprungliga mål</i>	16
7.1.2. <i>Initiala observationer</i>	17
7.1.3. <i>Vad krävs av mål?</i>	18
7.2. ÖVERSIKTLIGT ROADMAP	18
7.3. FRAMTAGNING AV UTVÄRDERINGSOMRÅDEN	19
7.3.1. <i>Uppdelning</i>	19
7.3.2. <i>Prioritering</i>	20
7.4. OMARBETNING AV MÅLEN.....	21
7.4.1. <i>Utveckling av drivkrafter</i>	21
7.4.2. <i>Aktörsklasser</i>	22
7.4.3. <i>Prioritering av drivkrafterna</i>	22
7.5. MOGNADSGRAD.....	23
7.5.1. <i>Mognadstrappan</i>	23
7.5.2. <i>Tillämpning för VINNOVA</i>	23
7.5.3. <i>Resultat av Workshop</i>	23
8. INTERVJUER	25
8.1. STATISTIK	25
8.2. PROGRAMRÅDET	25
8.3. PERSONER INOM STÖDPROCESSERNA	26
8.4. ENHETSCHEFER	26
8.5. KÄRNGRUPPEN INOM KPL.....	27
8.6. KOLLEGER INOM KPL	27
8.6.1. <i>Målen</i>	27

8.6.2. Fokusområden.....	27
8.6.3. Urvalsprocessen.....	27
8.6.4. Uppföljning och spridningsaktiviteter.....	28
8.6.5. Genus.....	28
8.7. ÖVRIGA KOLLEGER SOM SAMORDNAR MED KPL	28
8.7.1. Kännedom om IKT@?.....	28
8.7.2. Kännedom om målen för KPL IKT@	28
8.7.3. IKT plattformens måluppfyllelse	29
8.7.4. Kännedom om målen för K, IF, S?.....	29
8.7.5. Går de nuvarande projekten går mot målen för K, IF, S?	30
8.7.6. Förtydligande och förbättring av målen	30
8.7.7. Programrådet och VINNOVAs marknadsföring internt/externt.....	31
8.7.8. Kopplingar till övergripande mål.....	31
8.7.9. Framtida IKT@ områden.....	32
8.7.10. Urvalsprocessen.....	32
8.7.11. Framtagande av urvalsprocessen	33
8.7.12. Förankring	34
8.7.13. Genusperspektiv	34
8.8. PROJEKTLEDARE I FINANSIERADE PROJEKT	34
8.8.1. Utlysningar.....	34
8.8.2. Kontakter på VINNOVA	34
8.8.3. Industripartners.....	35
8.8.4. Status i projektet.....	35
8.8.5. Hur fick du reda på programmet?.....	35
8.8.6. Vad skulle hända utan VINNOVAs bidrag?	36
8.8.7. Uppföljning	36
8.8.8. Spridning	37
8.8.9. Målen för KPL IKT-användning	37
8.8.10. Vad kan VINNOVA göra bättre?.....	38
8.8.11. Genus.....	38
8.8.12. Samhällsnyttan	39
8.8.13. Samverkan	39
8.8.14. Kunskap.....	39
9. PRIORITERADE UTVÄRDERINGSOMRÅDEN.....	40
9.1. METOD FÖR BEDÖMNING AV UTVÄRDERINGSOMRÅDEN.....	40
9.2. MÅL I KPL ARBETET	40
9.2.1. Bakgrundsmaterial	40
9.2.2. Intervjuer.....	40
9.2.3. Bedömning.....	40
9.3. STÖDPROCESSER.....	41
9.3.1. Bakgrundsmaterial	41
9.3.2. Intervjuer.....	41
9.3.3. Bedömning.....	41
9.4. URVALSPROCESS	41
9.4.1. Bakgrundsmaterial	41
9.4.2. Intervjuer.....	41
9.4.3. Bedömning.....	41
9.5. ÖVERSIKTLIGA MÅL	42
9.5.1. Bakgrundsmaterial	42
9.5.2. Intervjuer.....	42
9.5.3. Bedömning.....	42
9.6. KRAV OCH INCITAMENT	42
9.6.1. Bakgrundsmaterial	42
9.6.2. Intervjuer.....	42

9.6.3. <i>Bedömning</i>	42
9.7. TEMAOMRÅDEN	42
9.7.1. <i>Bakgrundsmaterial</i>	42
9.7.2. <i>Intervjuer</i>	42
9.7.3. <i>Bedömning</i>	43
9.8. KUNSKAPSPLATTFORMEN.....	43
9.8.1. <i>Bakgrundsmaterial</i>	43
9.8.2. <i>Intervjuer</i>	43
9.8.3. <i>Bedömning</i>	43
9.9. RESULTATUPPFÖLJNING.....	43
9.9.1. <i>Bakgrundsmaterial</i>	43
9.9.2. <i>Intervjuer</i>	43
9.9.3. <i>Bedömning</i>	43
9.10. GENUSPERSPEKTIV	43
9.10.1. <i>Bakgrundsmaterial</i>	43
9.10.2. <i>Intervjuer</i>	44
9.10.3. <i>Bedömning</i>	44
10. SLUTSATSER	45
10.1. KOMMENTAR TILL VINNOVAS UPPGIFT INOM OMRÅDET.....	45
10.2. SAMMANFATTAD BEDÖMNING AV UTVÄRDERINGSOMRÅDENA	45
10.3. BEDÖMNING AV PROJEKTEN	45
10.4. BEDÖMNING AV STÖDPROCESSER	46
11. MÖJLIGA VIDAREUTVECKLINGAR	47
11.1. URVALSPROCESSEN	47
11.2. MENTORSKAP.....	48
11.3. PROCESSUTVECKLING	49
11.3.1. <i>Utlysningprocessen</i>	50
11.4. KOMMENTARER VID MUNTIG PRESENTATION	51
11.5. FÖRSLAG PÅ AKTIVITETER	52
12. LITTERATUR	55

1. Dokumentinformation

1.1. Syfte med dokumentet

Detta dokument utgör den skriftliga delen av den första utvärderingen av Pilotprojekt för IKT-användning.

1.2. Dokumentrevision

Vers.	Datum	Kommentar	Ändrat av
0.1	2005-11-17	Första mallen, för att förbereda och se vilken information som skall fram till slutrapporten	Thomas Wester
0.2	2005-12-13	Andra mallen, komplettering inför muntlig presentation	Magnus Bergman
0.3	2005-12-16	Införande av intervjumallar	Magnus Bergman
0.4	2005-12-16	Vidareutveckling av måltexter	Thomas Wester
0.5	2005-12-17	Infogande av intervjutexter	Björn Westerberg och Stefan Rainer
0.6	2005-12-20	Genomläsning	Björn Westerberg
0.7	2005-12-22	Korrigerigering av inlämnade kommentarer	Magnus Bergman
0.8	2006-01-16	Ändring av kommentarer från VINNOVA	Magnus Bergman
0.9	2006-01-18	Införande av material från projektdeltagare	Magnus Bergman
1.0	2006-01-31	Införande ändringar från VINNOVA	Magnus Bergman

1.3. Bilagor

No	Datum	Dokumentnamn	Författare
1	2005-10-13	Utlysning 2005 IKT-användning	Ulf Blomqvist
2	2005-10-13	Kunskapsplattformen IKT-användningen – Beslutsunderlag	Ulf Blomqvist (Magnus Cedergren)
3	2005-11-29	Lista på erhållen dokumentation	Thomas Wester
4	2005-12-13	Intervjuprotokoll	Magnus Bergman, Stefan Rainer och Björn Westerberg
5	2005-12-13	Beskrivning av CrossConnects arbetsmetoder	Thomas Wester
6	2005-12-22	Komponenter. roadmappar för projektet (Excel)	Thomas Wester
7	2004-08-23	IT Spending Outlook: 2004 To 2008 And Beyond, Forrester Research	Andrew Bartels

1.4. Utförare av projektet

Utförare av projektet var Björn Westerberg, Magnus Bergman, Stefan Rainer och Thomas Wester. Samtliga är personer från CrossConnect Network Group AB. Bolaget bildades 2002 och startade sin verksamhet 2003 och verkar som rådgivare inom teknologi, innovation och management. Företaget består idag av sju personer med mycket kvalificerad bakgrund och lång samlad erfarenhet. Företaget har tillgång till ett 40-tal experter inom ett antal specialist områden inom IKT-området. För mer information se www.crossconnect.se.

2. Sammanfattning

Arbetet inom KPL IKT@ skall initialt bedrivas i två pilotomgångar, vilket möjliggör att verksamheten successivt kan följas upp och att nya lärdomar kan förbättra VINNOVAs och KPLs arbetssätt, innan beslut om fullskalig programverksamhet fattas. CrossConnect Network Group AB har fått i uppdrag att genomföra en extern utvärdering av den första pilotomgången inom IKT-användning. Utvärderingen skall mäta framgång utifrån måluppfyllelse, samt även ett antal indikatorer för dessa mål. Vidare skall utvärderingen ligga till grund för kommande beslut avseende eventuella justeringar av programstruktur, arbetsprocesser och prioriteringar.

För att kunna mäta och värdera de mål som VINNOVA satt upp gjordes de tydliga och mätbara genom en omarbetning med hjälp av roadmap-teknik. Målen identifierades, förtydligades, omgrupperades och kopplades till aktörer. På sätt skapades en bas för utvärderingen.

Förutom måluppfyllelse identifierade utvärderarna ett antal förslag på fler utvärderingsområden för olika faser i programverksamheten: förberedelser, genomförande och uppföljning. En prioritering av utvärderingsområdena genomfördes sedan av representanter för VINNOVA under en workshop.

Totalt genomfördes sedan 30 intervjuer med personer inom programrådet, stödprocesserna, kärngruppen inom KPL, kollegor inom KPL, övriga kollegor som samordnar med KPL, samt projektledare inom finansierade projekt. Utvärderarna fick en kvalificerad bild av de olika mål och områden som utgjorde grunden för utvärderingen av pilotomgången.

Carnegie Mellon Universitys mognadstrappa lämpar sig väl för att utvärdera en verksamhet som är i ett tidigt utvecklingsskede. Mognadsgrader för de delar av KPL IKT@ som skulle utvärderas arbetades fram av representanter för Vinnova under en workshop. Den genomsnittliga mognadsgraden blev 2,1 på en femgradig skala, vilket stämmer mycket väl överens med utvärderarnas uppfattning om mognaden för innovationssystemet inom IKT i Sverige idag. På samma sätt sattes den förväntade mognadsgraden till 3,4 vid avslutning på nästa pilotomgång. Detta värde visar på att förutsättningarna för verksamheten förväntas att utvecklas mycket positivt under en förhållandevis kort tid.

Utvärderarnas genomsnittliga bedömning av samtliga utvärderingsområden blev 2,4 på en femgradig skala. Detta värde kan tyckas lågt, men överstiger den genomsnittliga mognadsgraden med 15%. Med hänsyn tagen till att KPL IKT@ befinner sig i ett tidigt utvecklingsskede är det alltså ett gott betyg. Främst är det kvalitén på bakgrundarbetet samt utvärderarnas mycket positiva intryck av stödprocesserna SPRIDER och KATALYSATOR som gör att den totala slutbedömningen hamnar över mognadsgraden.

En djupare titt på de olika utvärderingsområdena visar att urvalsprocess och stödprocesser fick högsta värdena (3,2), därefter kom temaområden (3,1), mål i KPL-arbetet (2,8) och kunskapsplattformen (2,4) samtliga över den genomsnittliga mognadsgraden. Resultatuppföljning och krav och incitament fick lägst värden i utvärderingen (1,1), fokus för programverksamheten förefaller ha varit att få igång projekten och stödprocesserna och utvecklingen av uppföljningen återstår att ta slutlig form.

Utvärderarna har även bedömt relevansen av arbetet och vi finner att programmet utöver att ha förberedelser av hög kvalitet även vara av stor vikt för utvecklingen inom ett flertal IKT-områden. Timingen för programmet kan inte vara bättre, efter

ett antal år med lågkonjunktur för innovationer inom IKT-området. Vidare kan sägas att behoven troligen är mycket större än de medel som än så länge finns tillgängliga inom ramen för KPL IKT@. Detta visar inte minst de förväntade framtida ökningarna av IT investeringar som andel av BNP i USA.

Utvärderarna ger avslutningsvis förslag för vidareutveckling avseende urvalsprocesserna, mentorskap och processutveckling. Dessutom bifogas en aktivitetslista med förslag på åtgärder som utvecklats under framtagande av denna rapport, samt förslag på aktiviteter från deltagare på den muntliga presentationen av utvärderingen.

3. Introduktion

3.1. Bakgrund

En ökad och mer effektiv användning av informations- och kommunikationsteknik (IKT) kräver att användningen uppfattas som samhällsnyttig och att den erbjuder företagen nya affärsmöjligheter. VINNOVA har för mer konkreta insatser tagit fram Kunskapsplattformen (KPL) IKT-användning (IKT@) för att finansiera FoU för ökad kunskap och mer kraftfulla verktyg för IT användning, som är relevant för flera tillväxtområden och innovationssystem.

Arbetet inom KPL IKT@ skall initialt bedrivas i två pilotomgångar vilket möjliggör att verksamheten successivt kan följas upp och att nya lärdomar kan förbättra VINNOVAs och KPLs arbetssätt innan beslut om fullskalig programverksamhet fattas. Inom ramen för denna tvådelade programverksamhet avser KPL IKT@ att arbeta enligt tre samverkande, men självständiga processer: Katalysator, Integrerad Finansiering och Sprider.

Var pilotomgång skall utvärderas av en extern utvärderare som i sin utvärdering skall mäta framgång utifrån måluppfyllelse (effekt mål, tillväxtmål och kvalitetsmål) samt även ett antal indikatorer för dessa mål (t.ex. fördelning av söktryck och anslag inom KPLs temaområden, fördelning av projekt utifrån T, E och A m.fl.).

Utvärdering av pilotomgång 2 skall även omfatta fortsättningen på pilotomgång 1, d.v.s. de insatser som gjorts under pilotomgång 1 som varar över flera år. Resultatet av dessa utvärderingar skall ligga till grund för kommande beslutsunderlag, d.v.s. eventuella justeringar av prioriteringar, programstruktur och processer skall vara aktuellt beroende på utvärderingens resultat.

3.2. Projektidé

VINNOVA har lämnat CrossConnect Network Group AB i uppdrag att genomföra en utvärdering av de första pilotprojekten inom IKT-användning. Beslutsunderlaget för projektet ger några anvisningar till vad en sådan utvärdering skall kunna ge:

- 1) "Var pilotomgång skall utvärderas av en extern utvärderare som i sin utvärdering skall mäta framgång utifrån måluppfyllelse samt även ett antal indikatorer för dessa mål"
- 2) "Utvärderingen skall ligga till grund för kommande beslutsunderlag, dvs eventuella justeringar av prioriteringar, programstruktur och processer"

3.3. Målsättningar med denna utvärdering

Med detta som bakgrund har utvärderarna arbetat på följande sätt med denna utvärdering:

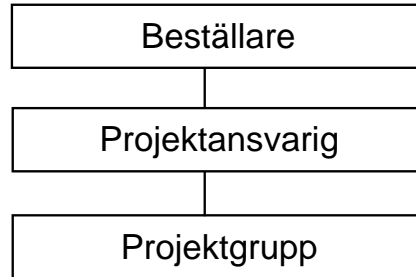
- 1) Arbetet med målen har prioriterats högt, redan från start, och utvärderarna har valt utvärderingsmetoder där målen är nära kopplade till pågående och utförda aktiviteter. Eftersom föremålet för utvärderingen är en första pilotomgång har utvärderingsmetoderna anpassats till en verksamhet under uppbyggnad.
- 2) Utvärderarna har under arbetets gång försökt att ta fram material som skall kunna användas som ett verktyg i VINNOVAs framtida arbete. Vidare

har våra frågeställningar varit inriktade på att konstruktivt kunna bidra till en utveckling av enhetens arbete.

Utvärderarna har försökt att genomföra ett förhållandevis stort antal intervjuer. Detta för att ge enheten en bredare kunskap om inblandade aktörers uppfattningar och reaktion på det arbete som genomförts. Det finns fler grupperingar som det skulle vara intressant att intervjua, t.ex. ansökande som inte fått medverka i programmet, omgivande aktörer på "innovationsmarknaden", företag och organisation, mm. Intervjuer av dessa skulle kunna ingå i de kommande utvärderingarna. Vidare har fokus lagts på att utvärdera ett antal prioriterade områden, men även att leverera ett antal verktyg som kan användas i det fortsatta arbetet.

4. Organisation

4.1. Projektorganisation



Organisationsschema

4.2. Ansvarsfördelning och beslutsprocess

4.2.1. Projektansvarig/ansvarig utvärderare

Projektansvarig	Björn Westerberg
Ansvarar för:	Arbetets innehåll och kvalitet samt relationen mot beställaren. Har även genomfört ett antal intervjuer.

4.2.2. Projektgrupp/utvärderare

Medlem	Magnus Bergman
Ansvarar för:	Driver projektets dagliga drift, planerar, följer upp och bereder dokument. Har genomfört ett antal intervjuer.
Medlem	Stefan Rainer
Ansvarar för:	Genomför ett antal intervjuer, assisterar vid workshops och förbereder dessa. Genomför research och framtagande av underlag och jämförelser.
Medlem	Thomas Wester
Ansvarar för:	Huvudansvarig för utvärderingsprocessen. Anpassar denna för projektets behov

5. Projektupplägg

5.1. Projekttidplan

Projektet startade 13/10 2005 och avslutas med en muntlig presentation den 15/12 samt leverans av skriftlig redogörelse den 22/12 2005. VINNOVA kan sedan läsa igenom denna och justera delar av innehållet.

5.2. Metoder

Utvärderarna har vana vid ett stort antal olika arbetsmetoder och för detta projekt har följande valts:

Metod	Författare	Användningsområden
Disruptiva Innovationer	Clayton Christensen, HBS Press	Metod för att kategorisera och arbeta med innovationer.
Strategisk roadmap-teknik	Cambridge University, Institute for Manufacturing	a) Verktyg för workshops. b) Koppling av projekt, stödprocesser och infrastruktur till målsättningar. c) Verktyg för uppföljning av framtida mål till projektet.
Capability Maturity Model	Carnegie Mellon University	Att värdera mognadsgrad på verksamheter och processer
Strategy Maps (och balanserat styrkort)	Kaplan, Norton, HBS Press	Utvärdering av målsättningar

Mera detaljerade beskrivningar av dessa metoder återfinns i bilaga 5.

5.3. Projektplan

Vid uppstartsmötet den 13/10 etablerades ett mötesschema för projektet i sin helhet inkluderande två halvdagsworkshops workshop, samt slutredovisning. Projektet skall sedan genomföras på följande sätt.



Projektets olika steg.

1. **Intervjuer/Research:** Efter en kort inledande planering börjar utvärderarna att genomföra intervjuer med personer utsedda av VINNOVA. Utvärderarna gör ett förslag på process för utvärderingen vilket inkluderar frågelistor, mallar och checklistor.
2. **Inledande workshop:** Målsättningen är att utvärderaren skall kunna få en tydligare bild av projektet samt att kunna fastställa föreslagen process för utvärdering. Utvärderarna räknar även med att kunna diskutera material

och intervjuer som har gjort fram till denna tidpunkt. Utvärderarna använder roadmap-teknik processen som underlag för arbetet.

3. **Intervjuer/Analys:** Utvärderarna gör en benchmark av utvärderingskriterier och jämför med andra källor. Huvuddelen av intervjufasen slutförs. Materialet analyseras och sammanställs.
4. **Workshop:** Huvudmålet är att stämma av insamlat material, samt det preliminära resultatet av arbetet.
5. **Slutförande av utvärdering och presentation:** Slutrapportering förbereds och bearbetas. Eventuella utestående frågeställningar behandlas efter slutpresentationen, om nödvändigt.

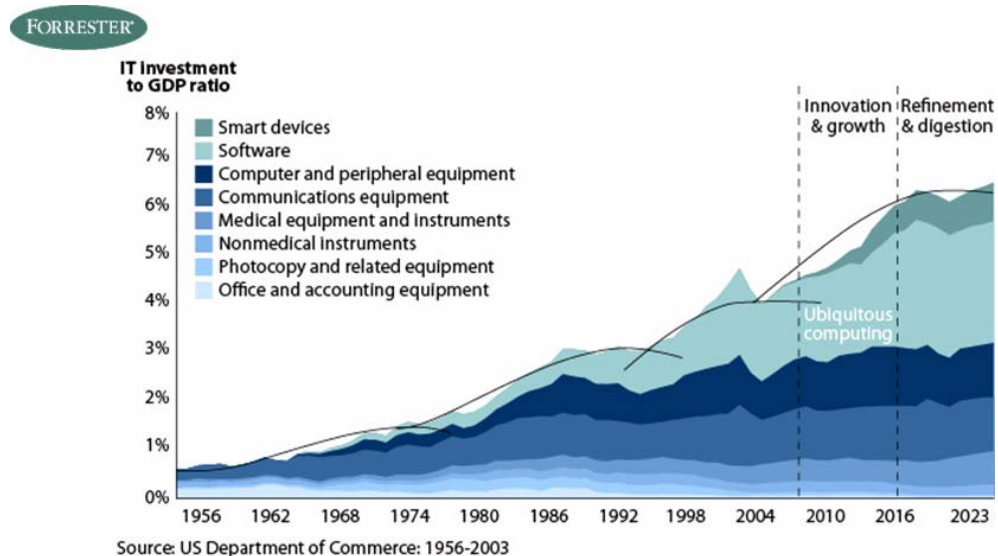
5.4. Milstolpar, beslutspunkter och mötestidpunkter

Planerat datum	Tid	Beskrivning	Kommentar
13/10	10:30-12	Uppstartsmöte	Genomgång av projektets förutsättningar
27/10	09:30-	Programrådsmöte	Utvärderarna skall göra en preliminär beskrivning av utvärderingen
3/11	09:00-12	Workshop Utvärderingsprocess	Utvärderarna förankrar den process som skall vara gällande för utvärderingen
29/11	09:00-12	Workshop. Diskussion av pågående utvärdering	Utvärderarna vill stämma av materialet som är insamlat
15/12	08:30-12	Slutredovisning av utvärderingen	Återkoppling av resultat av utvärderingen till VINNOVA
22/12	17:00	Sista datum för leverans av eventuella kompletteringar	Om frågeställningar uppkommer på slutredovisningen redovisas här svar på dessa.
31/1 2006	17:00	Version 1.0 av det skriftliga materialet levererat	De kommentarer som finns till det skriftliga materialet skall vara införda. Rapporten klar för vidare distribution inom VINNOVA.

6. CrossConnects syn på IKT-området

6.1. Inledning

Den 23 augusti 2004 utkom Forrester Research med en rapport (bilaga 7) som visar utvecklingen inom IKT-området som helhet. Anledningen till vårt val av Forrester i detta sammanhang är att deras uppskattningar av marknaden för 2003, som gjordes 1999, stämde förvånansvärt bra. Nedan följer en graf som både visar den historiska utvecklingen inom IKT-området, men även den förväntade utveckling från 2008.



Forrester Research, IT spending Outlook: 2004 to 2008 and Beyond

Forrester-rapporten visar tre saker med bäring IKT-området som helhet:

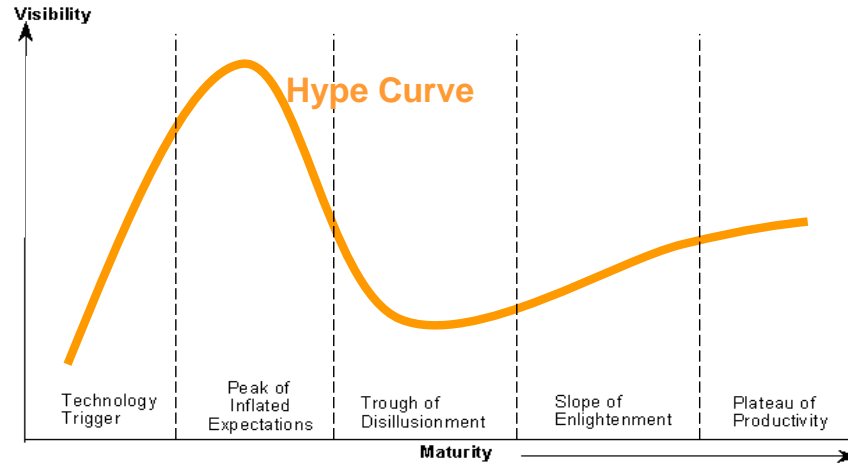
1. Under de närmaste 4 åren kommer IT-branschen som helhet att växa med 6 procentenheter, vilket bara är något över förväntad BNP tillväxt i USA.
2. 2008 påbörjas en ny fas, "innovation & growth", som innebär att nya innovationer och teknologier får sitt genomslag, vilket därmed kommer att generera tvåsiffriga tillväxttal inom IT-branschen under en längre period.
3. "smart devices" finns med som ett stort nytt segment.

Som ses i figuren kommer området programvara fortsatt att vara ett mycket stort och växande område. Den totala tillväxten inom detta område är av viss betydelse för Sverige eftersom detta är ett område där vi finns med på världsmarknaden.

Efter 2008 förväntas mycket höga tillväxttal inom programvara; lika höga eller högre än under perioden 1997 till 2000. En av drivkrafterna är det nya konceptet kallat "ubiquitous computing" som innebär att 1) mikroprocessorer finns i miljarder distribuerade enheter såsom mobiltelefoner, bilar, hemmoelektronik, apparater, smarta kort, sensorer och framtida generationer av RFID, 2) alla dessa enheter är förbundna via nätverk till en server, men även till varandra, samt 3) programvaran som körs på dessa enheter kan uppdateras dynamiskt.

6.2. Tillämpningar för VINNOVA, Kunskapsplattformen IKT

De omgivande förutsättningarna för det arbete som påbörjats inom Kunskapsplattformen IKT är enligt utvärderarnas bedömningar mycket goda. För att utvärdera hur mogen en viss teknologi är brukar man ofta använda "hype-kurvan" som introducerades av Gartner Group.



Utvärderarna ser att de områden som Kunskapsplattformen IKT arbetar med stämmer väl överens med de områden som finns beskrivna som framtidsområden i sektion 6.1. Utmärkande för dessa områden att de ligger tidigt på "hype-kurvan" och att en starkt ökande medvetenhet kring områdena är att förvänta. Som en kommentar kan nämnas att ofta infinner sig nyttorna för företagen ganska sent i denna process. Toppen på "hype-kurvan" brukar sällan vara då företagen är mest engagerade i större införandeprojekt av ny teknologi. Det är dock en period av stor medvetenhet hos allmänheten att en ny teknologi är på ingång och det är därför, inte minst politiskt, viktigt att påvisa aktiviteter inom de statliga organen för att underlätta för en ny teknologis ankomst. Utvärderarna kommer närmare att kommentera sin syn på hur denna möjlighet har tagits tillvara i sektion 10 Slutsatser.

7. Projektgenomförande

7.1. Översikt av Målklasser

7.1.1. Beskrivning av ursprungliga mål

Som utgångspunkt för utvärdering av målen har utvärderarna använt sig av de mål som finns beskrivna i "Kunskapsplattformen IKT-användning – Beslutsunderlag". Målen finns uppdelade på övergripande mål, effektmål, strategimål, tillväxtmål och kvalitetsmål.

7.1.1.1 Övergripande mål

"Skapa och sprida generisk kunskap, samt generaliserbara verktyg och metoder för IT-användning i nära samspel med olika tillväxtområden genom att finansiera forsknings- och utvecklingsprojekt som är relevanta för flera sektoriella och nationella forsknings- och innovationssystem där det dynamiska och ömsesidiga beroendet mellan T-teknik, E-ekonomi och A-användare exploateras."

7.1.1.2 Effektmål

Kunskapsplattformen IKT@ avser att inom ramen för sin programverksamhet

- lyfta fram och sprida tillits- och e-säkerhetsfrågor kopplade till generaliserbara verktyg och metoder för IT-användning, speciellt inom sk B2B-relationer men även ur användarens perspektiv. Tillit och säkerhetsfrågor är grundläggande förutsättningar för tillväxt för IT-baserade innovationer.
- öka fokus på och kunskapen om betydelsen av användargränssnitt för och design av generaliserbara verktyg och metoder för IT-användning. Användarens interaktion med gränssnitten och även användargränssnitten i sig beror starkt på relationen mellan känsla, känslöstämning, upplevelse och design.
- öka och stärka brukarmedverkan i värdeskapande processer som är kopplade till användande av IT och kommunikationsteknik. Design och utveckling av användargränssnitt kräver att de slutliga brukarna av systemet deltar i utvecklingen och utformningen av dessa.
- öppna upp produktionsvärdekedjor genom att generaliserbara verktyg och metoder för IT-användning kommer till bruk och att dessa bygger vidare på den modell som bla ligger till grund för begreppet öppen källkod.
- öka användningen av öppna lösningar för verktyg och metoder för IT-användning, bla genom nyttjande av öppen källkod. Öppna lösningar har större förutsättningar att kunna göras generella och därmed spridas till andra satsningsområden och innovationssystem.
- tillgängliggöra och bredda befintliga och nya infrastrukturer för hantering och spridning av kunskap, inom och mellan organisationer, i syfte att skapa och sprida generisk kunskap.

7.1.1.3 Tillväxtmål

Kunskapsplattformen IKT@ avser att inom ramen för sin programverksamhet

- prioritera finansiering av projekt som har en tydlig potential att positivt bidra KPLs effektmål

- prioritera finansiering av projekt som på ett trovärdigt sätt positivt kan bidra till breddad kompetens inom IKT-användningsområdet
- prioritera finansiering av projekt som genom kvalitet i angreppssättet till problemen och utförande tillser att planer hålls och stipulerade mål uppnås
- prioritera finansiering av projekt som på egen hand eller i samverkan med VINNOVA har en reell potential att nyttiggöra och även kommersialisera resultat i offentlig verksamhet eller näringsliv
- bidra till att skapa en öppen innovationsmarknad där aktörer från forskning, näringsliv och samhälle kan mötas och skapa katalyserande allianser för nya tillväxtskapande samarbeten

7.1.1.4 Kvalitetsmål

Kunskapsplattformen IKT@ avser att inom ramen för sin programverksamhet

- prioritera finansiering av projekt som på ett tydligt och trovärdigt sätt angriper IKT-användningsproblem vars lösningar bidrar till nyskapande relevant för KPLs prioriterade temaområden
- prioritera finansiering av projekt som avser att skapa generella eller generaliserbara lösningar av betydelse för innovationssystemen
- verka för att öka nivån av samfinansiering och aktivt deltagande bland partners och andra forskningsfinansiärer
- bidra till en effektiv kunskapsuppbyggnad inom kunskapsplattformens prioriterade temaområden
- i samverkan med FoU-marknadens aktörer utveckla dynamiska indikatorer (tex rörlighet, förädlingsbarhet, återanvändbarhet, kommersialisering, grad av genericitet, etc) för att prognostisera, mäta och följa upp marknadens och innovationssystemens nya logik och villkor
- bidra till ökad beställarkompetens om IKT-användningsprojekt i företag och offentlig sektor

7.1.1.5 Strategimål

KPL IKT@ avser att inom ramen för sin programverksamhet

- bygga upp kunskap inom IKT-användningsområdet som; (1) leder till ökat användande av generiska verktyg och metoder, och (2) skapar möjliga alternativ för inkubatorer och såddfinansiering inom olika tillväxtområden, vilka resulterar i mätbar ekonomisk tillväxt
- uppmuntra samverkan mellan olika områden – forskning, näringsliv och samhälle, samt användarnas behov, möjliggörande teknologier och ekonomisk/legal infrastruktur – vilka utgör basen för kunskapsplattformen
- ytterligare stärka de bästa projektresultaten för vidare affärsutveckling och nyttiggörande i form av kunskapspridning och kommersialisering
- stärka befintliga och initiera nya samarbeten med andra svenska och internationella forskningsfinansiärer

7.1.2. Initiala observationer

Målen är skrivna i löpande text och det är svårt att få en tydlighet vad målen egentligen innebär. Uppdelningen mellan vision, övergripande mål, effektmål, tillväxtmål, kvalitetsmål och strategimål anser utvärderarna inte vara tillräckligt tydlig eller stringent.

Utvärderarnas initiala observationer av målen för IKT-användningen är att VINNOVA har höga ambitioner och att VINNOVA genom dessa mål har försökt täcka in ett stort område. Översättning av mål från en högre nivå till lägre nivå dvs.

från regleringsbrev och verksamhetsplan till IKT-användning har lett till något komplexa målbeskrivningar. Det finns en sammanblandning av mål (E/T/K), syfte, och strategi vilket leder till en inbördes motstridighet. Utvärderarna upplever en avsaknad av tydlig stringens vilket ger utrymme för tolkning i flera fall. Detta kan ju i vissa fall vara befogat då en viss verksamhet/situation kan befinna sig i en tidig fas och vara i behov av en bredare tolkning.

Utvärderarna upplever att målen inte är strukturerade på ett sätt som gör dessa användbara för sitt syfte. Tidsaspekten saknas och det finns inga tydliga prioriteringar.

Målen mellan VINNOVA i stort och för programområdet IKT-användning blandas. Det är en otydlig uppdelning för vad som är vad.

Både tillväxtmålen och kvalitetsmålen är länkade till effektmålen som i sin tur är för generella och lämnar mycket utrymme för tolkning.

7.1.3. Vad krävs av mål?

En viktig aspekt är att ta fram mått för hur bra organisationen skall bli på olika områden (kritiska framgångsfaktorer). När måtten definierats för de viktigaste områden kan man formulera mål för dessa. Ett sätt att formulera mål är att utgå från den s.k. SMART-principen. När man formulera mål bör dessa uppfylla följande fem kriterier;

- *Synliga och specificerade*
- *Mätbara*
- *Accepterade*
- *Realistiska*
- *Tidsatta*

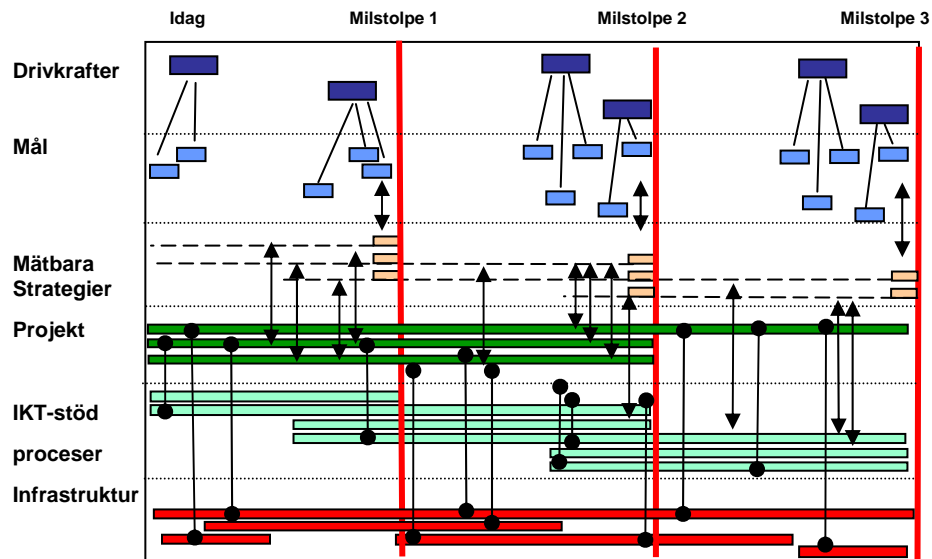
Man bör kunna mäta hur man närmar sig målet och vad som behövs för att nå detta mått. Det är av vikt att ta fram konkreta mål för de olika måtten. Välj mått som är precisa, enkla och förståeliga. Målen måste upplevas som relevanta, möjliga att uppfylla, möjliga att genomföra samt möjliga att följa upp.

En annan aspekt är antalet mål som användas för att följa upp en verksamhet. Ju fler mål som sätts upp desto mera komplext blir det att försöka genomföra dessa, respektive att följa upp dem. En jämförelse kan göras med att ta fram ett "Balanserat styrkort" – där brukar en riktlinje vara att ta fram ca 4-6 mål att styra på. Processen för att ta fram ett Balanserat styrkort innebär att först definieras styrkortet, sedan bryter man ned visionen i strategier, kritiska framgångsfaktorer, perspektiv och mått och till sist mål.

För att kunna "mäta" och "värdera" målen så måste målen tydliggöras (görs mätbara). Med hjälp av roadmap-teknik gjordes därför en omarbetning av målen för att skapa en gemensam bas för utvärdering. Nedan beskrivs först roadmap-tekniken översiktligt och sedan tillvägagångssättet för att ta fram utvärderingsområden.

7.2. Översiktligt roadmap

Ett mycket effektivt verktyg för planering och uppföljning av målsättningar är roadmap-teknik. Fördelen med en roadmap är att den erbjuder en metodik för att aggregera de projekt som görs, samt en möjlighet till uppföljning över tiden mot en framarbetad plan.



Förslag på översiktlig roadmap

Kartan ovan ger en översiktlig bild av de insatser som görs, med målsättningar och drivkrafter som driver all verksamhet inom samtliga områden. Den första uppgiften i framtagandet av en roadmap är att utveckla bra målsättningar och utveckla bakomliggande drivkrafter. Så snart dessa är prioriterade så kan varje delprocess, projekt eller andra bidragande verksamheter kopplas till bakomliggande drivkrafter. Ju fler och starkare kopplingar, desto viktigare är en enskild insats. På så vis faller automatiskt en relativ värdering av respektive projekt och process. Efter genomförda intervjuer och analys har en roadmap (bilaga 6) tagits fram.

7.3. Framtagning av utvärderingsområden

7.3.1. Uppdelning

Den första uppgiften var att prioritera vilka områden som var av störst vikt att utvärdera. För att hantera den frågan på ett strukturerat sätt så utgicks från tre huvudutvärderingsområden: förberedelser, genomförande och uppföljning. Under dessa huvudområden arbetades sedan fram ett antal utvärderingsområden enligt följande:

1. Förberedelse
 1. Övergripande mål
 2. Direktiv
 3. Bakgrundsinformation
 4. Krav och incitament
 5. Temaområden
 6. Aktörer och aktörsklasser
2. Genomförande
 1. Kunskapsplattformen (KPL)

2. Mål i KPL-arbetet
 3. Utvärderingsprocess
 4. Projektgenomförande
 5. Stödprocesser
3. Uppföljning
 1. Resultatuppföljning
 2. Mognadsgrad
 3. Kännedom
 4. Risker

En sådan här lista på totalt 15 utvärderingsområden skulle vara svår att hantera utan prioritering. På den första workshopen så prioriterades därför denna lista enligt nedan.

7.3.2. Prioritering

Den högsta prioriteringsnivån i denna övning är nio.

■ Nior

- MÅL I KPL-ARBETET (9)
- STÖDPROCESSER (9)
- URVALSPROCESS (9)

■ Åttor

- ÖVERSIKTLIGA MÅL (8)
- KRAV OCH INCITAMENT (8)
- TEMAOMRÅDENA (8)
- KUNSKAPSPLATTFORMEN (8)
- RESULTATUPPFÖLJNING (8)
- GENUSPERSPEKTIV (NY)

Senare gjordes också en inbördes prioritering av niorna som resulterade i den ordning de ovan presenterades i. Även de som fick värdet åtta är upptagna i prioriteringsordning. "Översiktliga mål" är överordnat och resterande delmål ses mer som verktyg för verksamheten.

Genusperspektivet fanns inte med under denna workshop, men fördes in i efterhand, då det uppenbart är ett prioriterat område. Utvärderarna valde att fokusera utvärderingen kring ovanstående, prioriterade utvärderingsområden.

Nedan följer de områden som inte hamnade på den prioriterade listan:

- PROJEKTGENOMFÖRANDE (6)
- RISKER (6)
- DIREKTIV (5)
- INFRASTRUKTUR (5)
- BAKGRUND (4)

- AKTÖRER OCH AKTÖRSKLASSER (4)
- KÄNNEDOM (4)
- MOGNADSGRAD (2)

I detta arbete har de lägre prioriterade utvärderingsområdena inte aktivt bearbetats, men kommentarer kring dessa kan dyka upp i andra sammanhang. Inför vidare utvärderingar så kan denna prioritering göras om och då kan listan givetvis omfördelas.

7.4. Omarbetning av målen

7.4.1. Utveckling av drivkrafter

Utvärderarna har utgått från bakgrundsdokumentet "Beslutsunderlag för Kunskapsplattformen IKT-användning" och studerat de övergripande målen och visionen. Målen var skrivna i löpande text och det är svårt att få en tydlighet vad målen egentligen innebär. Uppdelningen mellan vision, övergripande, effektmål, strategimål, tillväxtmål och kvalitetsmål anser utvärderarna inte vara tydlig eller stringent. För att kunna "mäta" och "värdera" målen så måste målen tydliggöras (göras mätbara). Därför gjorde utvärderarna ett grundarbete där målen

- Förtydligats – skrivits ner explicit under VINNOVAs benämningar
- Identifierats – varje mål har tilldelats ett id-nummer
- Omgrupperats – grupperats i drivkraftsklasser efter logiska likheter
- Uppdelats och återkopplats – drivkraftsklasserna har uppdelats i drivkrafter, som länkats till målen
- Kopplats till aktörer – drivkrafterna har även kopplats till aktörer

I nedanstående figur exemplifieras förfarandet med uppdelningen för strategimål.

ID	Mål-klass	Beskrivning av respektive mål	Logisk gruppering Drivkraftsklass
3	STRATEGIMÅL		
S1		Kunskapen från IKT ska leda till ett ökat användande av generiska verktyg och metoder	KUNSKAP
S2		Kunskapen från IKT ska leda till ett ökade möjligheter för inkubatorer och såddfinansiering inom olika tillväxtområden	FINANSIERING
S3		Ökade användningen och ökade möjligheter för finansierare ska leda till mätbar ekonomisk tillväxt.	SAMHÄLLE
S4		Uppmuntra samverkan mellan olika områden - forskning, näringsliv, samhälle, användares behov, möjliggörande teknologi, ekonomisk/legal infrastruktur	SAMVERKAN
S5		Stärka de bästa projektresultaten med kunskapspridning och kommersialisering	KUNSKAP, FINANSIERING
S6		Stärka befintliga och initiera nya samarbeten med andra (svenska och internationella) forskningsfinansierare.	SAMVERKAN, FINANSIERING

Logisk gruppering av målklasser

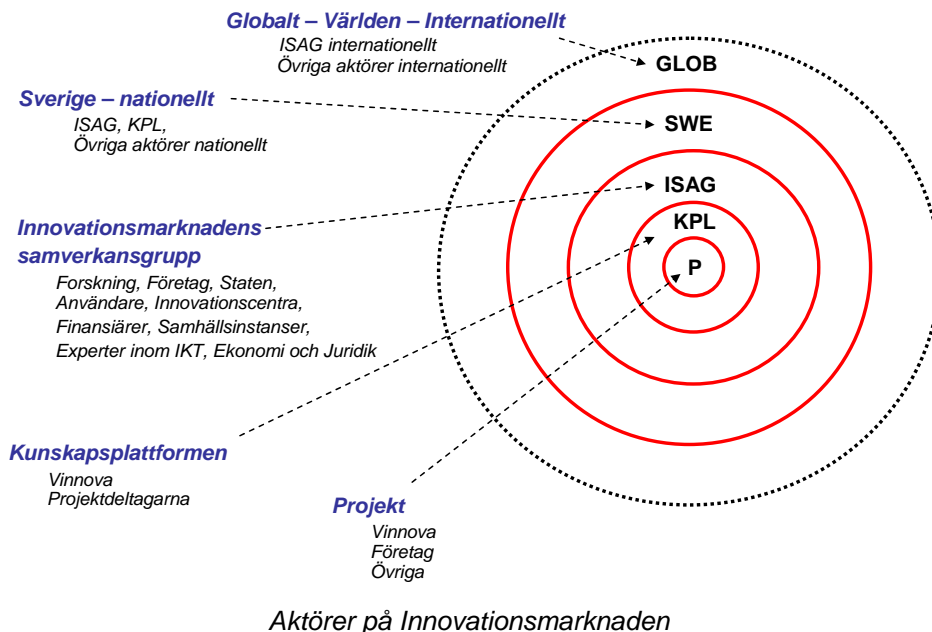
Se bilaga 6 för ytterligare detaljer gällande denna koppling. Förtydligande av målen och översättningen till drivkrafter bör diskuteras och förankras internt, varefter eventuella justeringar genomförs.

7.4.2. Aktörsklasser

I dokumentationen, som utvärderarna tagit del av, så nämns flera gånger "innovationsmarknaden", som de intressenter och aktörer som är intresserade av:

- innovationsfrågor
- att hitta innovativa idéer till sitt företag/organisation
- att i förlängningen bidra till att öka Sveriges innovationsförmåga och omvandla detta till ekonomiskt tillväxt.

Det har dock inte varit tydligt vilka aktörer dessa är och hur de förhåller sig till varandra. Utvärderarna har gjort ett försök att klassificera aktörerna efter var i "processen" de återfinns (se bilden nedan).



KPL bör dock göra ett arbete för att definiera dessa aktörer tydligare och hur de samverkar (bör samverka) med VINNOVA och KPL.

7.4.3. Prioritering av drivkrafterna

På den första workshopen så genomfördes även en prioritering av de framarbetade drivkrafterna. Även i denna övning är det maximala värdet nio. Denna gav vid hand följande gradering.

- PROJEKTGENOMFÖRANDE (8,5)
- KUNSKAP (8,3)
- SAMHÄLLE (7,8)
- SAMVERKAN (7,8)
- FÖRETAG (7,1)
- STANDARDISERING (7,0)
- FINANSIERING (6,8)
- KOMPETENS (6,6)

- MÅTA (5,5)

Som ses ovan så hamnar projektgenomförande mycket högt i prioriteringen, följt av kunskap, samhälle, samverkan och företag. Detta förefaller som en rimlig prioritering. Nästa steg i framtagandet av en roadmap är att se vilka aktiviteter (projekt, stödprocesser, mm) som kopplar till ovanstående drivkrafter och att utvärdera hur stark varje koppling är. När det resultatet väl finns framme kan man t.ex. jämföra projekten och se vilka av projekten som är högpresterande och vilka som ger minst tillskott till drivkrafterna.

7.5. Mognadsgrad

7.5.1. Mognadstrappan

En modell, som använts i många stora organisationer i USA, är CMM (Capability Maturity Modell, beskriven i bilaga 5), där mognadsgraden definierats i fem olika steg. Den har ofta använts i samband med införande av någon typ av IT-programvara, men kan lika lätt användas i samband med anpassning av företags och organisationers processer.

7.5.2. Tillämpning för VINNOVA

Utvärderarna anser att mognadstrappan passar mycket väl i denna utvärdering. Detta på grund av den speciella karaktären av VINNOVAs arbete, där områden som ännu inte finns väl utvecklade skall behandlas. Detta medför bland annat att man måste utveckla processen under det fortlöpande arbetet. Denna omgång som utvärderas här är den första pilotomgången på ett projekt som sträcker sig många år framöver. Därför måste ambitionsnivån först sättas rätt, det är inte realistiskt att hela processen är på plats från början.

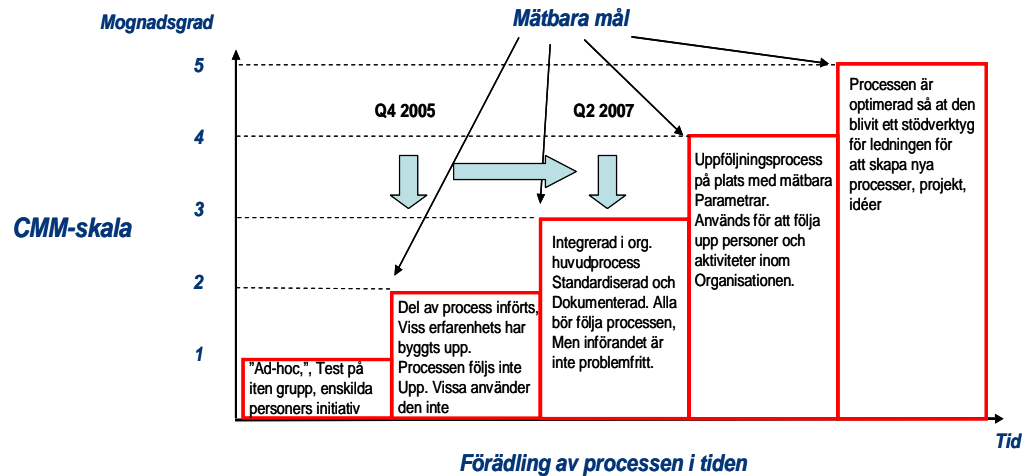
7.5.3. Resultat av Workshop

För att komma fram till en mognadsgrad så genomfördes en workshop där var och en av medlemmarna i kärngruppen inom KPL fick sätta en mognadsgrad på hur varje drivkraft upplevs idag, dels hur den förväntas vara i samband med avslutningen på nästa pilotomgång 2007-07-01. Graderingen var 1, 2, 3, 4, eller 5, enligt mognadstrappan i figuren nedan (se även bilaga 5 för mera information om mognadsgrad). Resultatet blev en mognadsgrad idag på i snitt 2,1. Denna mognadsgrad stämmer väl överens med utvärderarnas observationer, dvs att detta område ännu inte är särskilt utvecklat i Sverige idag. Vidare erhöles en förväntad medelmognadsgrad på 3,4 till inför nästa pilotomgång. Detta innebär att mognaden skall öka ganska markant på ett antal områden.

	NU	Q2 2007	Skillnad
• PROJEKTGENOMFÖRANDE (8,5)	3,2	4,7	1,5
• KUNSKAP (8,3)	2,5	3,6	1,1
• SAMHÄLLE (7,8)	3,0	3,7	0,7
• SAMVERKAN (7,8)	1,5	3,0	1,5
• FÖRETAG (7,1)	2,0	2,9	0,9
• STANDARDISERING (7)	1,8	3,3	1,5
• FINANSIERING (6,8)	1,7	3,3	1,6
• KOMPETENS (6,6)	2,4	3,4	1,0
• MÅTA (5,5)	1,2	2,8	1,1
• Medelvärde	2,1	3,4	1,3

Mognadsgrad och utveckling av denna

Ovanstående uppställning visar att det finns fyra områden där det finns en förväntan på en stark utveckling av mognadsgraden (ökning på 1,5-1,6). Bilden nedan visar var på mognadstrappen dessa två värden ligger.



Ovanstående bild visar även några formuleringar om vad dessa mognadsnivåer betyder i praktiken. Framtagen mognadsgrad idag stämmer väl överens med den övergripande bild om förutsättningarna för projektarbete inom IKT-området som utvärderarna ser idag. Sverige har precis gått genom en kraftig lågkonjunktur inom IKT-området och mycket av infrastrukturen för innovationer har varit hårt drabbad. Nyligen har man sett att förutsättningarna för t.ex. riskkapitalbolagen, snabbt förbättrats och att intresset för samverkan ökar allteftersom det finns nya möjligheter inom IKT området. En ökning av mognadsgrad till 3,4 till Q2 2007 känns även det som en av KPLs kärngrupp realistisk total bedömning av mognadsgraden.

8. Intervjuer

8.1. Statistik

Utvärderarna har prioriterat att kunna prata med många personer inom olika grupperingar, vilket har gett en bra första bild av projektet.

	Totalt	Intervjuade
• Programrådet	7	4
• Personer inom stödprocesserna	4	4
• Enhetschefer	2	0
• Kärngruppen inom KPL	4	4
• Kollegor inom KPL	3	3
• Övriga kollegor som samordnar med KPL	8	5
• Projektledare i finansierade projekt	10	10
• Summa	35	30

Bilden ovan visar vilka grupperingar som är intervjuade och hur många personer som kunnat bidra. Utvärderarnas erfarenhet är att 30 personer ger ett mycket gott underlag. Som nämndes i inledningen så har utvärderarna under arbetets gång sett att det finns det flera grupperingar som skulle kunna vara intressanta. Det har dock inom ramen för ambitionsnivån i denna utvärdering inte varit möjligt att inkludera dessa grupper.

8.2. Programrådet

Programrådet har ett antal ledamöter som skall representera den Triple-Helix-fördelning som VINNOVA arbetar efter. Personerna har en hög nivå och intervjuerna har gett en förhållandevis homogen bild av den uppgift som programrådet har. Vidare verkar ledamöterna ha användning av rollen i programrådet för sina andra uppgifter. Som jämförelse kan nämnas att i EUs arbete finns inte samma kontinuitet i arbetet som en programrådsfunktion kan uppnå. I många fall skickas ansökningarna till utvärderare som läser och betygsätter ansökningarna utan att träffa eller ens samtala med handläggarna. Ibland kallas utvärderarna in till Bryssel där man först får betygsätta och sedan i grupp tillsammans med handläggarna komma överens om en prioritering av ansökningarna. Strategiarbetet sker vidare separat, utan att koppla in utvärderarna.

Tanken med ett programråd, med kontinuitet, är därför väldigt tilltalande, här möjliggörs ett mera långsiktigt arbete. Programrådet kan då medverka till utveckling av strategin och handläggarna bör kunna ha mycket hjälp av programrådets ledamöter. Utvärderarna är därför positiva till denna modell och till det arbete som är genomfört. Intervjuerna pekar dock på ett antal förbättringsmöjligheter, som man bör titta på och se vilka som skulle kunna vara prioriterade:

Utvärderarnas observationer:

- Idag får ledamöterna endast ersättning för programrådsmöten. Det stora arbetet verkar vara kopplat till utvärdering av ansökningar. Därför bör man överväga att se om en ersättning per utvärderat projekt också skulle kunna utgå, t.ex. enligt den modell som EU har.

- Man önskar få återkoppling på hur det har gått för de ansökningar som man behandlat. Om projekten blivit godkända, vill man veta mer om hur projekten rullar och om de förväntade resultaten kommer. Detta för att kunna utveckla den egna förmågan som utvärderare, men även för att bygga upp den allmänna kunskapen inom IKT-området.
- Möjligen verkar det finnas önskemål om en starkare representation från näringslivet. Om VINNOVA kommer att arbeta mer som investerare så är detta en viktigt fråga. Troligen måste då även incitamenten byggas på för att personer från näringslivet skall kunna engagera sig.
- Man önskar mer av genomgångar från forskningsfronten. Varje möte skulle kunna innehålla kortare "blänkare" från vad som händer på olika prioriterade forskningsområden. Detta skulle kunna motivera personer från näringslivet att delta i arbetet.
- Man önskar tydligare mål och utvärderingskriterier. Men man har även klagat på komplexiteten i utvärderingsmallarna. Svårt att ge en tydlig rekommendation i denna fråga, men utvärderingsunderlaget bör nog arbetas om samtidigt som en uppdatering sker av övergripande mål och målen för KPL arbetet.

Sammantaget så fyller programrådet, som det ser ut idag, sin funktion bra, och utvärderarna anser att det finns en bra plattform för vidare utveckling.

8.3. Personer inom stödprocesserna

Utvärderingen ger en mycket positiv bild av programmen SPRIDER och KATALYSATOR. Organisationerna som arbetar med processerna är väldigt väl avpassade för att utföra uppgiften, och intervjuerna visar på en mycket stark vilja på att nå resultat och en mycket hög förmåga att omsätta och gå från en bra plan till verklighet. Som ses i den roadmap som utvärderarna utvecklat (bilaga 6) rankas SPRIDER högst. Här finns en mycket viktig uppgift för VINNOVA. Utan en generisk spridning av resultat, kan finansiering av ett enskilt projekt inte bli mer än endast svagt motiverat. Att kunna göra dissemineringsaktiviteter på ett aggregerat sätt som en professionell aktör, är en mycket lockande tanke. Tidigare har utvärderarnas åsikt varit att de dissemineringsaktiviteter som genomförs inom ramen för EU projekt, varit bättre genomförda än motsvarande svenska projekt. Detta för att EU är mycket strikta på att dessa aktiviteter skall genomföras. Men SPRIDER-processen kan ta detta ett långt steg vidare och utvärderarna hoppas att det skall gå att utveckla detta vidare och att det kommer att finnas sätt att få fram motfinansiering från näringslivet. Utvärderarna tror att NITA är en bra aktör för att göra SPRIDER aktiviteter, även om organisationen ännu är ganska liten i sin omfattning. Om programmet kan utökas vore det också värdefullt att hitta ytterligare organisationer som skulle kunna göra dessa aktiviteter.

Efter intervjuerna har utvärderarna också fått en mycket positiv bild av KATALYSATOR och tror att MTC är en mycket stark organisation som utförare. Även här så borde det kunna vara möjligt att hitta flera aktörer som skall kunna arbeta med KATALYSATOR.

8.4. Enhetschefer

Utvärderarna har inte kunnat få till intervjuer med enhetscheferna, men tror inte att detta är avgörande för resultat av denna utvärdering, men att vid nästa utvärdering bör även ledningen delta i utvärderingen.

8.5. Kärngruppen inom KPL

Kärngruppen inom KPL har gått från grundläggande strategiarbete till genomförande aktiviteter på ett imponerande och uthålligt sätt. Gruppen har en mycket god kompetens inom planering och exekvering av projekt inom IKT området. Intervjuerna visar på en homogen grupp med mycket samstämmig bild av verkligheten. Vidare noteras att gruppens bild av projekten, mognadsgrad, mm överensstämmer med den bild som utvärderarna har.

8.6. Kolleger inom KPL

Samtalen med kollegor inom KPL behandlade i synnerhet KPL IKT@, men även VINNOVA som helhet. Områden som diskuterades var framförallt målen för VINNOVA respektive KPL IKT@, fokusområden, urvalsprocessen, uppföljning och spridning samt genus. Korta sammanfattningar och kommentarer följer nedan.

8.6.1. Målen

En av de intervjuade upplevde att IKTs mål fortfarande är luddiga, men att de utvecklats och blivit alltmer tydliga och strukturerade.

Länken mellan VINNOVAs övergripande mål att skapa hållbar tillväxt och att man ger pengar till forskning problematiserades. Någon vetenskapligt visad länk finns inte. Egentligen borde man skicka ansökningarna till industrin, som sedan borde ta kontakt med forskare istället för tvärtom. Ett problem är dock företagets brist på långsiktighet. Vikten av mätbara mål berörs även och det görs gällande att det går att ställa tydliga krav i ansökningarna.

Även åsikten att målen för IKT känns relevanta framkommer.

Utvärderarnas observationer:

- God övergripande kännedom om IKTs mål
- Komplexiteten att bryta ned de övergripande målen på IKT anas
- Att man trots allt tycker att målen fungerar ganska bra tolkar utvärderarna som att man även utnyttjar sin erfarenhet vid tolkning

8.6.2. Fokusområden

En av de intervjuade kämpade för användargränssnitt och e-design som fokusområde. Även åsikten att fokusområdena är väl valda och med stor innovationspotential framkommer.

Utvärderarnas observationer:

- Fokusområdena tycks väl förankrade

8.6.3. Urvalsprocessen

Vikten av genomarbetade utlysningstexter där man måste vara klar över vad man vill åstadkomma belyses.

Handläggarnas roll gentemot programrådet diskuteras med samtliga.

Någon gör gällande att det ska mycket till för att man som handläggare ska gå emot programrådets råd.

Åsikten att kraven på stringens är högre för EU projekt framkommer. Vikten av att programrådet är väl förberett belyses vidare. Eftersom man är duktig på att

bedöma vetenskaplig kvalitet på VINNOVA finns det en risk att man gynnar detta framför att uppfylla VINNOVAs tillväxtmål. Ännu har inte VINNOVA hittat formerna för att bli riktigt systematiska och konsekventa, men tack vare att folk är så duktiga går det oftast bra ändå.

Någon menar att programrådets bedömningar oftast stämmer med de egna.

Utvärderarnas observationer:

- Stort ansvar för programrådet för att uppväga handläggarnas annars stora inflytande
- Risk för godtycke om målen inte är mätbara

8.6.4. Uppföljning och spridningsaktiviteter

Någon berättar att det alltid finns uppföljningskrav, men att kontakten med enskilda projekt varierar – inte minst beroende hur mycket kontakt projekten vill ha. Det ska vara en lite annorlunda rapportering för projekten som kommer från integrerad finansiering. Om problem uppstår i ett projekt så besöker man dem och diskuterar.

Att vissa projekt är av större vikt för ett program och därmed följs upp mer noga erkänns.

Någon belyser att den största vitsen med programmen är att informationen ska komma ut, men att detta alltid varit ett stort problem. Det finns krav på projekten att ordnar hemsida, samt ordnar seminarier.

Utvärderarnas observationer:

- Uppföljning borde vara en del av VINNOVAs lärande
- Stödprocessen Sprider är ett väsentligt initiativ

8.6.5. Genus

Någon menar att det är positivt om det finns en koppling till genusperspektivet, men att det inte är avgörande.

Utvärderarnas observationer:

- Klar policy för hantering av genusfrågor saknas

8.7. Övriga kolleger som samordnar med KPL

Intervjuerna med kollegor inom VINNOVA som samverkar/samordnar med KPL IKT@ har uppgått till fem st. Intervjuerna har följt en given mall baserat på tidigare prioritering av delområden.

8.7.1. Kännedom om IKT@?

Utvärderarnas observationer:

- Ja, kännedom om IKT finns och viss samverkan har skett inom olika projekt främst rörande finansiering

8.7.2. Kännedom om målen för KPL IKT@

"Generellt så känner jag inte till målen så bra trots att vi har haft kontakter löpande."

"Tidigare hade jag bättre koll men inte nu längre pga upptagen av andra projekt."
"Programmålen sätter vi upp själva tillsammans med enhetscheferna."

"Upplever att målen är otydliga men är f.n. inte påläst."

"Integrerad finansiering är inte så lätt att förstå. Sökande måste ha en direkt dialog med handläggare."

"Ja, målen är inspirerade av funktionsanalysarbetet som gjorts på Chalmers (med fokus på fria nyttor) men de kan man inte ha som mål. Man måste kunna styra ordentligt på vad man skall göra. Generellt så är KPL IKT@s övergripande mål, mera syfte än mål."

Utvärderarnas observationer:

- Låg kännedom om mål för IKT-användningen
- Brist på tid att sätta sig in i dessa, de flesta är upptagna med egen verksamhet
- Målen kan upplevas som otydliga och svåra att förstå exempelvis för INTEGRERAD FINANSIERING (IF)
- Sökande måste ha direkt kontakt med handläggare
- Har mera karaktären syfte än mål

8.7.3. IKT plattformens måluppfyllelse

"Målen från 2003 är nog uppfyllda."

"För att kunna utvärdera och relatera till vad som gjorts måste man gå tillbaka till utgångspunkterna för verksamheten, i detta fall VP 2002, där det angavs 5 st KPL. Varje år speglar vad som var viktigast då och 2002 var VINNOVA nystartat och integration av ämnesområdena var viktigt."

Utvärderarnas observationer:

- Mål bedöms vara uppfyllda utan att ha någon större kännedom
- Målen sätts av sin tidsanda
- Projektens måluppfyllelse måste först utvärderas

8.7.4. Kännedom om målen för K, IF, S?

"Fokus beror på vilka som formulerar målen. Oftast är det klart i huvudet om vad som skall göras men det kanske inte kommuniceras ut tillräckligt. Projekt mål kan ju också förskjutas och förändras under perioden (programrådet är med och påverkar)."

"Har en vag kännedom om målen. Har kanske läst dem men inte satt mig in i dem."

"Har pratat mest om IF som har att göra med finansiering. Naturligt att finansieringsdelen blir något man försöker samverka över gränserna på."

"Plattformens metod att bedöma inkomna projekt motverkar den önskade samverkan mellan enheter/program inom VINNOVA. Vi borde ha en gemensam samverkan på olika områden men det gick inte pga att plattformen inte kan besluta om samverkan/samarbete i förväg, bara enskilda projekt i efterhand."

"Ansökningstider har inte varit synkade. Den samlade effekten har blivit dålig. Det är svårt för VINNOVA att ta ett gemensamt initiativ inom IT då vi inte kan samverka om personal och budget."

Utvärderarnas observationer:

- Låg kännedom om målen
- Samverkansmålen motverkas av IKT@s utvärderings-/urvalsprocess
- Osynkade ansökningstider gör att effekten upplevs bli mindre bra
- Mest fokus på IF för möjligheter till ytterligare finansiering

8.7.5. Går de nuvarande projekten mot målen för K, IF, S?

"Nej, har svårt att bedöma detta. Men när de samverkar som de gör, ger detta många skilda projekt och då når man inte målet med att skapa generisk kunskap. För stor spridning på enskilda initiativ och projekt skapar ingen sammanhållen bas som i sin tur skapar en bas för generisk kunskap."

"För att nå målet med generisk kunskap så blir plattformarna beroende av varandra och vad man gör. För att skapa generisk kunskap måste VINNOVA ta ett gemensamt grepp på projekten."

"Det enskilda projektet är säkert bra men metoden leder inte fram till generisk kunskap."

"Ej tillräckligt insatt för att ha en uppfattning."

"Relaterar till IF diskussionen för existerande projekt där det vore intressant att veta mer om:

1. Vad fick man för resultat i projektportföljen?
2. Vilka sekundära effekter har man uppnått genom tilläggsfinansiering?"

Utvärderarnas observationer:

- Man når inte sina mål pga. ett stort beroende mellan plattformarna
- För stor spridning mellan projekt för att skapa generisk kunskap
- Några är inte tillräckligt insatta för att kunna säga något
- Viktigt för uppföljningen är hur resultatet ser ut i projektportföljen
- En annan aspekt på utvärderingen är vilka sekundära effekter som man uppnått genom tilläggsfinansiering?

8.7.6. Förtydligande och förbättring av målen

"Varför finns inte K, IF OCH S genomgripande i VINNOVAs organisation? Insatserna som krävs variera per område och varje område kräver sin egen approach."

"Inom materialteknik är det viktigt med verifiering och idéprövning mellan forskning och kommersialisering. Varje område är unikt. Ta tag i det unika först innan vi kör några generella processer rakt igenom hela VINNOVA. Allt är inte bra för alla i samma prioritetsordning."

8.7.7. Programrådet och VINNOVAs marknadsföring internt/externt

"Kritik finns mot hur man kan hitta information om Integrerad Finansiering internt. VINNOVA/IKT måste ta ett bredare grepp för att få genomslag."

"Det är ju ett bra initiativ att bjuda in till möten, konferenser etc. för att öka kunskap, förståelse och samverkan med KPL IKT. Tyvärr är det ju så att man inte hinner med att göra allt man vill och måste prioritera och därför så kanske man inte hinner med att läsa eller studera målen närmare."

"Jag kan mycket väl tänka mig att samarbeta mer men för att skapa samarbete krävs det mer än stora verksamhetsplaner. IKT borde vara mera aktiva i samverkan med andra områden som ex IT säkerhet. Man måste vara proaktiv och ta initiativet till på vilka områden det skall satsas mm. Annars blir det för mycket brus och man hör/ser inte att något görs."

"Myndigheten skall inte lägga sig i resultatet men däremot vara tydlig på vilka effekter som man vill åstadkomma. Målen måste vara tydliga dvs. mätbara och uppföljningsbara. Målen skall kompletteras med effektlogik/programlogik. Här måste man samla data kopplat till logik och hur mäter man kunskap. Varifrån kommer teknologin? Hur kan den spridas? Vilken spridning fick den? Vilka effekter ser vi hos användaren? Vad leder den till? Hur ser ett business case ut?"

Utvärderarnas observationer:

- Positiva till IKTs approach med öppenhet men samtliga har svårt att hinna med att delta
- Önskemål om att IKT borde vara mera aktiva i samverkan med andra områden
- Målen måste vara tydliga dvs mätbara och uppföljningsbara. Målen skall kompletteras med effektlogik/programlogik
- Önskemål om tydligare effektmål

8.7.8. Kopplingar till övergripande mål

"De övergripande målen har vi nog klart för oss men sedan finns det ett glapp mellan regleringsbrevet och respektive program. Här måste vi konkretisera och lägga till mål som behövs."

"Mål och vision för VINNOVA hänger nog ihop med IKT och stämmer bra överens. Det handlar ju om en tillämpad forskningsände. Men det har varit för mycket forskningsrapporter! Vem är kund och intressent i resultatet? Det måste skapa företagande, inte hamna i bokhyllan."

"Vet ej"

"Kunskapsplattformen skall ju möjliggöra för VINNOVA att bygga generisk kunskap. Men de ger ju ut pengar till för många och spridda projekt. Vad är KPL? Vad skall den göra? Vilka projekt skall väljas ut? Hur stödjer KPL dessa?"

"Hur skall KPL skapa generisk kunskap? Hur gör de andra kunskapsplattformarna? Fördelar och nackdelar?"

"Hur skall vi uppnå samverkansmål? – här måste vi vara mer proaktiva – gå ut och diskutera med kollegor om hur vi skall samarbeta. Det finns en bra grund med ett öppet klimat, bra approach, inbjudningar till konferenser osv. Det gäller också att välja ett antal områden som open source, IT-säkerhet/säkra system etc."

"Kopplingen till KPL är ett derivat av Verksamhetsplanen. Ledningen prioriterar några tillväxtområden som utgångspunkt för val av KPL."

Utvärderarnas observationer:

- Uppfattning att övergripande mål för VINNOVA hänger ihop med IKT KPL
- För mycket fokus på forskning istället för kommersialisering
- Generiska kunskapsmål och samverkansmål uppnås inte i önskad omfattning

8.7.9. Framtida IKT@ områden

"Seamless är ett bra ord dvs oberoende användning eller begreppet nomadism – kunna nå/bli nådd var jag än är. IKT är bredare än bara mobil jfr Digital inclusion."

"Skapa faktiska infrastrukturer, hitta kostnadsmöjligheter i lösningarna, triple A säkerhet, alternativ för hur man kan ta betalt. Skapa nya aktiviteter, roller, sätt att lägga till tjänster och faktiska infrastrukturella lösningar. Japan har två intressanta områden vi kan lära av: fordon och vård."

"Samarbeta om detta avseende programvaror, telekom, nanoteknik mm samt IT-tjänster för dessa. Skapa en bredare aspekt på vilka områden vi skall satsa på."

Utvärderarnas observationer:

- Exempel på önskade områden är seamless, kostnadseffektiva lösningar, tjänster, fordon och vård, nano mm. Bredare fokus på utvalda områden.

8.7.10. Urvalsprocessen

"Urvalsprocessen har att göra med vilket söktryck man har på utlysningarna.

"Exempelvis i områden med mindre forskargrupper känner man väl till vilka som kan söka och vill söka. Inom mitt område däremot så finns det över tvåhundra vilket skapar ett stort söktryck."

"Urvalsprocessen ser ut som följer

1. Formella krav, vilket är ett bra sätt att sälla ut
2. Bedömningsgrunder som bedöms av programrådet efter att en tjänstemannagallring först genomförts. Det finns tydliga kriterier för hur man skall bedöma mål."

"Man känner relativt väl till vilka som kan producera en toppansökan dvs. rätt fokus, högt nyhetsvärde, duktiga personer, bra företagssamverkan, respekt inom resp. peer group osv. Max 10% är toppansökningar."

"Vi har inte följt urvalsprocessen men kriterierna för bedömning är OK. Det finns ett strukturerat sätt att genomföra urvalet och det är upp till Programrådets ordförande att följa det."

"Urvalsprocessen fungerar inte bra. De hade redan gjort urvalen för hösten medan vi höll på. Tyvärr stängde de för tidigt för ansökningarna så vi missade/fick inte tid att söka finansiering för andra projekt."

"Aktiv samverkan innebär att vi måste jobba ihop. Det är fel att ha separata ansökningar för olika delar. När man söker till VINNOVA skall man bara behöva gör en ansökan åt gången, inte tio parallella för olika områden. VINNOVA skall avspegla omvärlden och inte tvärtom dvs. att vi tror att omvärlden skall anpassa

sig efter oss. Det kanske är för mycket stuprörstänk internt. Det får inte bli för komplicerat för omvärlden att ta sig in i VINNOVA.”

”Grundproblemet är att IKT enbart tittar på det enskilda projektet. Detta leder till att vi inte vet hur stor budget vi kan få på andra områden utan det blir som en överraskning på slutet.”

”Vilka mål har man tillämpat för kriterier för utlysning? Ta följande i beaktande:

- På vilket sätt bidrar projektet till de effekter vi vill nå dvs. relevans och avkastningskriterier
- Stilmått dvs. kvalitetsaspekter
- Genomförbarhet dvs. kompetens i teamet, ändamålsenlighet i angreppssättet
- Exploaterbarhet dvs. räcker ej att nå ett resultat det måste också vara nyttigt. Hur kan man gå vidare?

”Är du bra på de fyra kriterierna så är chansen större att du får pengar. Vi bör avsätta pengar till följdinvesteringar bortom projektslutet. Skapa incitament för hela processen dvs. innan, under och efter.”

” Vi har stor erfarenhet av utvärderingar avseende produkter, program, plattformar. Inom vårt program har det skett minst en utlysning varje år vilket gett oss en stor erfarenhet av bedömningsarbete.”

” Det är svårt att bedöma effektmål då projekten ofta tar 7 år. I urvalsprocessen försöker vi inte vara för rigida och specificera i förväg hur många projekt som skall genomföras inom varje område. Förutom att det skall finnas krav, höjd och kriterier så vill vi ha en rimlig fördelning mellan programområdena.”

”Traditionella forskningsprojekt har samma projektledare och om projektledaren byts så får vi omvärdera projektfinansieringen pga. att projektledaren är ofta central för projekts genomförande.”

Utvärderarnas observationer:

- Kritik mot processen inom olika områden för avsaknad av samverkan
- Bedömningar och urvalskriterier verkar fungera bra
- Fokusera på hela/större del av processen dvs. avsätt pengar till uppföljningsinvesteringar.
- Skapa tydliga mål med logik bakom effektmål för att kunna utvärdera relevans och nytta. Säkerställa utförlig utvärderingsstrategi och genomför utvärdering/uppföljning som kan utgöra grunden för en lärande process.”

8.7.11. Framtagande av urvalsprocessen

”Vi är inte så formalistiska enligt regleringsbrevet utan det finns frihet i utformningen av urvalsprocessen. Vi använder det vi vet fungerar men använder inte så mycket poängbedömningar á la EU då det är svårt att hitta normaliserade nivåer på poängskalor för bedömning. Ordförande i Programrådet styr nivån på arbetet och bedömning. Det gäller att belasta programrådet med rätt nivå och typ av arbete.

Utvärderarnas observationer:

- Varierande formell process. Styrts av vem som är ordförande i programrådet.

8.7.12. Förankring

"Relativt väl förankrad process. Har mycket att göra med vem som är programledare. Det är viktigt att lita på tjänstemannabedömningar. Dessa bedömningar har visat sig stämma väl överens med programrådets bedömningar."

"Förankring sker med frihet under ansvar. De sökande vet relativt väl vilka som är de andra som söker."

Utvärderarnas observationer:

- Programledarrollen viktig
- Tjänstemannabedömningar överensstämmer med programrådets bedömningar
- Svårt att bedöma effektmål pga tidsaspekten

8.7.13. Genusperspektiv

"Finns inskrivet i texter men har inte behövt påpekas då kvinnor visat sig ha en större success-rate i urvalet. Yngre kvinnliga forskare är oftast bättre på att läsa instruktioner och skriva bra ansökningar."

"Generellt sätt inom VINNOVA så är vi dåliga på genusperspektiv i projekt. Viktigt med genusträning för att uppnå bättre effekt. Generellt sätt så missgynnar inte VINNOVA kvinnor."

"Avseende genusperspektivet i projekt så kan det nog vara så att resultaten missgynnar vissa grupper. Ser inte något direkt genusperspektiv i teknikområden med något reellt genomslag."

Utvärderarnas observationer:

- Positiv attityd till kvinnors möjlighet baserad på empiri
- Ser inte att kvinnor missgynnas generellt
- Kvinnor framgångsrika i urvalet men resultat kanske inte gagnar kvinnor

8.8. Projektledare i finansierade projekt

8.8.1. Utlysningar

4 olika utlysningar är aktuella samt "Övrigt" som har ett projekt (IPerG). Projekten är fördelade med 2 på vardera "IT för Sjukvård i hemmet", "Gränsöverskridande offentliga e-tjänster" och "Innovativa Logistiksystem och godstransporter", samt tre på "Effektiv produktframtagning".

Utvärderarnas observationer:

- Jämn fördelning mellan olika program

8.8.2. Kontakter på VINNOVA

Det var varierande nivå på kontakterna. I något fall visste man inte ens vem som var handläggare. I åtminstone hälften av projekten har man varit i kontakt med någon från IKT.

Kontakterna har generellt varit per telefon och intensivare inför tilldelning än efter. I något fall har man uttryckt att man har fått hjälp av VINNOVA med t ex kontakter.

Utvärderarnas observationer:

- Om IKT inte har kontakt med projekten krävs att handläggaren har god insyn i syftena med IKT och kan förmedla detta till projektledarna

8.8.3. Industriparters

Generellt något lägre industriell inblandning för utlysningen "IT för Sjukvård i hemmet". Den kortsiktiga nyttan för industrin tycks där mer begränsad.

Även projektet "Design" har ("Effektiv produktframtagning") har begränsat antal industriella partners (ABB och Boliden). I det fallet verkar dock i synnerhet ABB visa stort engagemang.

Stort industriellt engagemang framkom i synnerhet för projektet "Bygga villa", där i synnerhet WM-data var mycket drivande.

Utvärderarnas observationer:

- Generellt har projekten på papperet god industriell förankring
- I de fall företagen bara bidrar med tid finns det risk att engagemanget inte är helhjärtat
- Uppföljning på att man från företagets sida verkligen lägger ned den utlovade tiden?

8.8.4. Status i projektet

Alla projekt är påbörjade, men 2005 års projekt har hittills löpt väldigt kort tid. De projekt som löpt längst tid har varit igång i drygt ett år.

Flera projektledare medger att man redan är lite efter plan, men ingen är orolig för att det ska hålla i sig. Sent beskedet om finansiering är ett skäl till initial försening.

Utvärderarnas observationer:

- Tidigt att uttala sig, men inget drastiskt skilt från plan har tillstött i något projekt
- Eftersom erfarenhet säger att initiala förseningar tenderar att följa med projekten, skulle tätare initial uppföljning kunna vara motiverad

8.8.5. Hur fick du reda på programmet?

Vanligast sättet att få reda på programmen är att man följer utlysningarna på webben. En annan viktig källa till information om programmen är personliga kontakter på VINNOVA. Rykten nämns också som möjlig källa. Någon hade sökt tidigare utan att komma med då.

Specifikt för IKT var att de flesta inte kände till programmet utan fick informationen från VINNOVA om möjlighet till delfinansiering. I något fall tyckte man själv inte att målen för programmet matchade projektet så man sökte inte. Ändå fick man pengar.

Kommentar från en projektledare:

- Förr var det mer att man hade en idé och gick till någon. Nu mest pengar i fasta småprogram. Smidigare förut. Det man saknar nu är att det finns

idéer som inte kan finansieras för att de inte passar in i ett program. Man blir styrd uppifrån, vilket i och för sig bra om man passar in.

Utvärderarnas observationer:

- Utlysningens förfarandet gör att sökande med jämna mellanrum går in på VINNOVAs hemsida och kollar nyheter
- Sökande presenterar sina projekt så att det stämmer överens med utlysningen, vilket ställer höga krav på utlysningstexterna

8.8.6. Vad skulle hända utan VINNOVAs bidrag?

Ungefär hälften svarar att projektet inte skulle blivit av utan stödet från VINNOVA. De övriga menar att delar av projektet skulle ha kunnat genomföras, men att omfattningen inte varit detsamma. Såväl vinklingen att den akademiska reflektionen hade blivit lidande, som att den industriella verifieringen hade uteblivit nämns som konsekvenser. I åtminstone ett fall var VINNOVAs pengar nödvändiga för att kunna få EU-stöd.

Utvärderarnas observationer:

- Bra att VINNOVAs pengar möjliggör annars ej genomförda projekt
- Risk att pengarna används mer för att finansiera akademien än att leda till tillväxt

8.8.7. Uppföljning

Genomgående upplevs avrapporteringskraven (lägesrapport 2 ggr per år) som rimliga med tydligt formulerade krav. ("Går på en timme givet att man har koll.") Flera jämför med de mer rigorösa ("groteska") kraven för EU-projekt. Någon tycker det är väldigt lite i jämförelse med EU, nästan för lite. Webbportalen tycker de flesta fungerar bra (någon hade problem med avsaknaden av en funktion vid uppstarten).

En medvetenhet framkom om att speciella indikatorer från IKT ska fyllas i, men man har ännu inte fått något formulär. Någon efterfrågar en bättre motivering om vad som är väsentligt i programmet.

Flera erkänner att de varit sena med inrapporteringen. Tydligt får man brev inför inrapporteringen, men någon e-postpåminnelse kommer inte om man är sen. Däremot blir det rött när man loggar in på hemsidan.

Bristande feedback på inrapporteringen, samt bekräftelse på att den mottagits, nämns som något VINNOVA kan förbättra.

Generellt upplever man VINNOVA som medvetna och flexibla vid mindre problem i projektet. Om projektet havererar helt förväntar man sig i och för sig att VINNOVA drar in stödet, men ingen oroar sig för detta.

Kommentarer från ett par projektledare:

- Vid lägesrapport, under mina projekt väljs egna projektet och där står vilka rapporter som ska lämnas in. Delrapporter under annan rubrik dock, borde stå på samma ställe.
- Kunde inte svara som man ville på ett ställe. Var möjligt att svara ej relevant eller hur många. Det var relevant, men ännu ingen, vilket inte gick att svara.

Utvärderarnas observationer:

- VINNOVA verkar vara mer kompis än kravställare
- För låga krav vid inrapporteringar
- Kontakt med projekten vid missad inrapportering vore rimligt
- Avsaknaden av IKTs inrapporteringsformulär riskerar underminera dess legitimitet

8.8.8. Spridning

Inom akademien sprids resultat genom vetenskapliga publikationer, konferenser samt presentation via hemsida.

De flesta projektledare vittnar om kontakt med VINNOVA om deltagande vid seminarium arrangerat av VINNOVA. Erfarenheterna från dessa har varit genomgående positiva – ”Flygande fågel hittar alltid något” som någon uttryckte det. Seminariet den 16 november inom innovativ logistik var väldigt bra och gav många kontakter och även tips om föreläsning, tyckte någon (”Ingen jätteaha-upplevelse”, uttryckte dock någon om seminariet i Hässelby i början av hösten 2005).

Någon efterfrågar seminarium för alla inom IKT.

Kommentarer från ett par projektledare:

- Många har hört av sig om projektet. Kan vara en del från VINNOVA.
- Fick mer pengar än man sökte. 200000 extra gavs för extra informationsspridning. Vet inte riktigt vad de menar med det. Kanske kan VINNOVA ge lite fingervisning vad man tänkt sig. Bok? Föreläsa? Vara med på VINNOVA dagar?

Utvärderarnas observationer:

- Uppskattade seminarier, men ännu inte så många
- IKT innebär möjlighet att sprida över konventionella aktörsgrenser
- Den akademiska världen har ett fungerande system för spridning av resultat och därför viktigt att få med industrirepresentanter på mötena
- Förväntningarna på projektens spridningsinsatser bör klargöras

8.8.9. Målen för KPL IKT-användning

Generellt låg kunskap om exakt vilka mål som finns. I ett par fall hade man inte sökt till plattformen och hade därför inte alls koll på målen. Annars hänvisas i allmänhet till att man läste igenom målen inför ansökan och sedan försökte påvisa att man uppfyllde dem.

I mer svävande ordalag beskrivs målen i något fall som breda och i ett annat som snälla.

I åtminstone 3 fall har målen diskuterats med en representant för VINNOVA och därmed har man fått hjälp med prioritering:

- IKT ville se kopplingar till andra områden som inte var verkstad
- Generaliserbar metod var viktigt, se hur denna typ av modellering kan användas för andra sektorer
- Om det finns stort allmänintresse av att veta mer om området

Utvärderarnas observationer:

- Viss kännedom om IKTs övergripande mål, men annars generellt låg kännedom
- Bättre prioritering av målen skulle göra dem lättare att ta till sig
- Det tycks dock finnas en uppfattning om vilka mål som är viktigast på VINNOVA, vilket framgår när man ger råd till projektledarna
- Några projektledare pratar om sina mål med projekten och då framgår att en kärnfråga är ökad användning av IKT

8.8.10. Vad kan VINNOVA göra bättre?

Några saxade kommentarer:

- Engagera industrin mer... Önskvärt med forum där industrin och forskning kommer i kontakt för att möjliggöra vidare finansiering
- Problematiskt med VINNOVA i allmänhet: ofta det publika i bakhuvudet, tex i deras analys av innovationssystem. Gammal analys av hur innovationer sprids, i synnerhet för konsumentmarknaden... Spin-off-effekter för spel: lärande, t ex, men dumt att behöva söka huvudsamarbetspartners från spinoffeffekterna... Det finns en inbyggd betydelse av vad som är nyttigt, som inte gynnar konsumentorienterad forskning
- Alldeles för lite pengar i systemet! Kämpar för att få pengar från andra håll. I VINNOVA vill man att man ska samarbeta med andra. Lite konstigt eftersom man konkurrerar om samma pengar... Oavsett problemets storlek blir det samma belopp – 4 MSEK... IKT steg i rätt riktning
- Lite större engagemang från IKT skulle öka mitt engagemang. Måste vara ömsesidig kommunikation... Skulle vara roligt med presentation av de andra projekten och vad syftet är... Årligt informationsblad om vilka projekt som ingår vore intressant

Utvärderarnas observationer:

- Intressant att det upplevs att nyttan med spel måste rättfärdigas

8.8.11. Genus

Projektledarna känner sig generellt vilna inför hur de ska hantera genusperspektivet. De flesta har inte tänkt speciellt mycket på det utan undrar vad som avses. Någon menar att det blir påklarat att hitta vinkling och någon ställer sig frågande till varför just genus är det politiska perspektiv som används (till skillnad från ras och klass).

Generellt reflekterar man kring projektgruppens könssammansättning, men i bara något enstaka fall har man aktivt styrt sammansättningen. I några fall tycker man att projektet som sådant kan förstås ur ett genusperspektiv.

Utvärderarnas observationer:

- VINNOVA måste vara tydligare med vad man vill uppnå utifrån ett genusperspektiv

8.8.12. Samhällsnyttan

Flera av projekten nämner stärkandet av konkurrenskraften för svensk industri som den viktigaste samhällsnyttan som projektet kan bidra med. Några pratar om existerande strukturella hinder för spridning av nya lösningar, vilket projektet syftar till att överkomma.

I vissa fall begränsas samhällsnyttan till de deltagande företagen i och med att sekretessavtal begränsar spridning till andra företag. Flera menar dock att detta i praktiken inte är något stort problem.

Utvärderarnas observationer:

- Strategimålet, att IKT-kunskapen ska leda till ett ökat användande av generiska verktyg och metoder, genomsyrar urvalet av projekt
- I vissa fall riskerar sekretessavtal att underminera spridningen av metoderna
- GRO- och logistikprojekten har en mer direkt koppling till ökad samhällsnytta än de övriga, eftersom de rör samhällsfunktioner (båda logistikprojekten handlar om säkrare transporter som får anses vara en samhällsnytta)

8.8.13. Samverkan

För de flesta projekten menar man att projekten lett till nya samarbeten, även om många kontakter var etablerade redan före projekten.

Utvärderarnas observationer:

- Stor skillnad i agenda för forskarvärlden och industrin, vilket inte minst blir tydligt i de olika tidsperspektiv man har

8.8.14. Kunskap

Flera av projektledarna trycker på att det framförallt är metodkunskap som genereras.

Några nämner generella problem med grad av vetenskaplighet i tvärvetenskapligt arbete.

Tack vare att högskolor är inblandade menar någon att ämnesområdet förs upp på akademisk nivå.

Utvärderarnas observationer:

- Forskare är bra på att finna det generaliserbara, men dåliga på att sprida utanför forskarvärlden

9. Prioriterade utvärderingsområden

9.1. Metod för bedömning av utvärderingsområdena

För att visa hur metoden bakom bedömningarna fungerat ges följande exempel. För utvärderingsområdet Mål i KPL arbetet gör varje utvärderare en bedömning enligt följande tabell:

Bedömning	Beskrivning
1	Mål i KPL arbetet framtagna
2	Dessa mål är kommunicerade till relevanta aktörer
3	Relevanta aktörer har rätt uppfattat målen
4	Målen kan anses som implementerade
5	Denna implementering av målen är även uppföljd

Efter denna bedömning har utvärderarna samlats för att diskutera sina värden. Där bedömningen skiljde sig diskuterades området ingående för att se om det är möjligt att enas om en mer likartad bedömning. När detta väl var genomfört beräknades medelvärdet för samtliga utvärderingsområden. Dessa medelvärden finns för varje område enligt nedan. Värdena på bedömningen skall ses mot bakgrund av att den genomsnittliga mognadsgraden av KPL bedömdes av kärngruppen i KPL till att vara 2,1. Alla värden över 2,1 kan således anses som ett bra utfall och värden under kan ses som ett område med större förbättringspotential.

9.2. Mål i KPL arbetet

9.2.1. Bakgrundsmaterial

Bakgrundsmaterialet upplevs som genomtänkt och där finns mycket goda intentioner. Utvärderarna anser att de beskrivningar av innovationssystem som använts håller en mycket hög kvalitet.

9.2.2. Intervjuer

På direkt fråga om man känner till målen, svarar de flesta intervjuade att de på rak arm inte kan dem. Handläggarna och projektledarna som arbetar med målen aktivt har dock en hyfsad kännedom om målens huvudsakliga karaktär. Flera av dem som varit i kontakt med målen upplever målen som otydliga och svåra att förstå, men åsikten att de blivit successivt bättre har också framförts. Den huvudsakliga spridningen av målen verkar ha skett genom utlysningstexten.

9.2.3. Bedömning

Medelvärdet på bedömningen var här 2,8. Utvärderarna är mycket imponerade av det bakomliggande strategiska arbetet. Det enda som drar ned bedömningen är huruvida målen i KPL arbetet är uppfattade eller uppföljda.

9.3. Stödprocesser

9.3.1. Bakgrundsmaterial

Stödprocesserna grundar sig på väldigt gott teoretiskt förarbete. Utvärderarna saknar dock Harvard professors Clayton Christensens teorier om disruptiva innovationer som teoretisk grund. Indirekt finns dessa dock med. Exempelvis är öppen källkod ett mycket starkt exempel på en disruptiv innovation. Vidare är arbetet med användbarhet och nytta väldigt likt det tankesätt som Clayton Christensen arbetar med. VINNOVA är en stark organisation och kunskapen om disruptiva innovationssystem finns inom organisationen och även hos flera intervjuade personer. Utvärderarna anser dock att detta ramverk kunde prioriteras högre och framföras tydligare och oftare.

9.3.2. Intervjuer

Intervjuerna av representanter för i synnerhet SPRIDER och KATALYSATOR gav en mycket positiv bild av hur arbetet bedrivs. Utvärderarna anser att den typ av spridningsaktiviteter som utvecklats i SPRIDER har potentialen att bli mycket bättre än de spridningsaktiviteter som EU projekten har.

9.3.3. Bedömning

Stödprocesserna ger ett stort tillskott till målen i roadmappen. Bakgrundsarbetet bedöms som väldigt gott och sammansättningen som god. Bedömningen på detta område blir 3,2. Skälet till att ännu högre helhetsbedömning inte ges beror på att stödprocesserna ännu är i ett tidigt skede. De har inte hunnit utvärderas och har inte fått full acceptans i organisationen.

9.4. Urvalsprocess

9.4.1. Bakgrundsmaterial

Urvalsprocessen liknar EUs, med den skillnaden att en programrådsfunktion används istället för fristående granskares bedömningar. Den vidare hanteringen av granskarnas prioriterade lista liknar dock mycket den attesteringsprocess som används inom EU. I sektion 8.2 jämförs översiktligt EUs process med VINNOVAs, vilket ger det mesta till programrådets fördel. Dock finns det en hel del utvecklingsmöjligheter, även detta behandlas i 8.2, men även i sektion 10.3.

9.4.2. Intervjuer

Vissa tycker att bedömningarna är svåra att göra och det hänger framförallt samman med otydligheten i målen. Denna uppfattning delas dock inte av alla utan andra tycker att urvalskriterierna fungerar bra. Även här hänvisas till sektion 8.2, där intervjuerna med programrådets ledamöter finns.

9.4.3. Bedömning

Utvärderarna tycker att bakgrundsarbetet och beskrivningen av urvalskriterierna, är bra, men att strategi och prioriteringar bör tydliggöras ytterligare. Den genomsnittliga bedömningen blir för detta område 3,2.

9.5. Översiktliga mål

9.5.1. Bakgrundsmaterial

Här finns en hel del material på hög nivå i form av regleringsbrev, verksamhetsplaner, mm. Utvärderarna saknar dock en tydlig nedbrytning av dessa mål på enhetsnivå. Vidare måste översiktliga mål, både för att kunna ha effekt och bli effektiva, vara mycket begränsade till antalet. Översiktliga mål är det område idag som väsentligast kan reduceras i omfattning.

9.5.2. Intervjuer

Intervjuerna visar vidare att det finns en hel del frågetecken kring de översiktliga målen. Åsikterna går isär t.ex. om det satsas för mycket på forskning istället för kommersialisering av innovationer. Vidare syns ett tydligt glapp mellan regleringsbrev och respektive enhets program.

9.5.3. Bedömning

Beslutunderlaget ger en bra sammanställning av de översiktliga målen. Men utvärderarna har svårt att se hur de nuvarande formuleringarna skall kunna bli tillräckligt tydliga för att kunna implementeras och uppnås. Bedömningen blir därför 2,1.

9.6. Krav och incitament

9.6.1. Bakgrundsmaterial

Utvärderarna har inte kunnat hitta någon sammanhängande beskrivning av kravbilder, mer än de projektplaner som finns för enskilda projekt. Av incitament finns inga beskrivningar.

9.6.2. Intervjuer

I verkligheten finns dock en del möjligheter till incitament och utvärderarna föreslår att dessa utvecklas vidare, samt att incitamenten kopplas till målen, helst för hela processen (före, under och efter projektet).

9.6.3. Bedömning

Här finns en del arbete att göra och bedömningen blir 1,1.

9.7. Temaområden

9.7.1. Bakgrundsmaterial

Ett mycket bra strategiarbete har gjorts för att identifiera fokusområden och få dem på plats.

9.7.2. Intervjuer

De flesta är överens om att de områden som valts ut är bra. De anses nödvändiga för att långsiktigt bygga upp VINNOVAs kompetens inom prioriterade områden. Intervjuerna visar även på att det finns en flexibilitet i val av projekt, som ger stora nyttor, men kanske inte direkt passar in i temaområdena.

9.7.3. Bedömning

Bedömningen blir 3,1 vilket får anses som ett bra värde. Detta kan ges för att områdena är framtagna på ett bra sätt men även accepterade i organisationen. Utvärderarna föreslår dock att t.ex. programrådet eller annan instans, löpande bör följa intressanta teknikområden för att hantera nya teknikområden (technology push) och disruptiva områden (market pull).

9.8. Kunskapsplattformen

9.8.1. Bakgrundsmaterial

Ett omfattande och bra teoretiskt grundmaterial ligger till grund för KPL. Utvärderarna tycker att man bör arbeta vidare på att bygga värden på enheten genom att identifiera processer och annat intellektuellt kapital som går att återanvända.

9.8.2. Intervjuer

Osäkerhet finns såväl inom VINNOVA som hos projektledarna kring vad som finns att hämta i KPL.

9.8.3. Bedömning

Bedömningen blev 2,4. Sammanfattningsvis en något högre bedömning än mognadsgraden, även om det finns en hel del kvar att göra här. Några förslag på vidareutveckling av KPL återfinns i sektion 10.

9.9. Resultatuppföljning

9.9.1. Bakgrundsmaterial

Hur resultatuppföljning ska ske för IKT har inte formaliserats i något dokument som utvärderarna tagit del av.

9.9.2. Intervjuer

Projekten skickar in avstämningsrapport två gånger per år. Påföljd av förseningar eller smärre problem i projekten saknas dock. VINNOVA uppfattas som flexibla av projekten, vilket är en bild man själv bekräftar. Portalen upplevs fungera bra av projektledarna, men den särskilda uppföljningen för IKT som utlovats har ännu inte påbörjats. Detta kan vara ett av skälen till att det finns en osäkerhet bland projektledarna kring målen för IKT.

9.9.3. Bedömning

Här finns en del arbete att göra vilket gör att den sammansatta bedömningen blir 1,7.

9.10. Genusperspektiv

9.10.1. Bakgrundsmaterial

För genus finns rapporterings- men ej bedömningskrav.

9.10.2. Intervjuer

Ingen entydig bild av VINNOVAs bild av hur genusperspektivet ska hanteras förmedlas, mer än att de flesta önskar större vägledning kring vad som avses. Det finns en oklarhet kring var nivån på engagemanget bör ligga. Enligt uppgift genomförs dock genusträning på VINNOVA.

9.10.3. Bedömning

Det finns en mycket stor medvetenhet om genusperspektivets existens, men väldigt liten om vilken innebörd som ska läggas i det. Utvärderarna föreslår att genusfrågan skall ses som en tillväxtmöjlighet som VINNOVA skulle kunna arbeta med. Genom en bättre hantering av genusfrågor i Sverige så kan tillväxt genereras! Bedömningen blev 2,0.

10. Slutsatser

10.1. Kommentar till VINNOVAs uppgift inom området

Inför den innovationsfas som enligt Forrester Research analys kommer att börja 2008 är det viktigt för Sverige att det finns en infrastruktur för innovationsmarknaden och att aktörerna där fungerar tillsammans. Internationellt finns ett problem i att kunna föra ut forskningsresultat till samhälliga och kommersiella nyttor. Därför är VINNOVAs roll som tidig aktör mycket viktig. Speciellt viktigt är dessa förutsättningar inom det internationellt snabbväxande IKT området. Utvärderarna ser att VINNOVAs inriktning mot användbarhet och nytta är rätt. Vidare är utvärderarna mycket positiva till de stödprocesser som utvecklats, speciellt SPRIDER, men även KATALYSATOR.

10.2. Sammanfattad bedömning av utvärderingsområdena

Det genomsnittliga bedömningen av samtliga utvärderingsområden blir 2,4. Detta värde är 15% över den genomsnittliga mognadsgraden (2,1), vilket får anses som ett mycket gott betyg.

10.3. Bedömning av projekten

En prioritering av projekten ges av roadmappen (bilaga 6). Utvärderarna har bedömt hur mycket varje projekt bidrar till varje drivkraft. Det projekt som kommer högst har störst bidrag till flera av de högst prioriterade drivkrafterna. Detta ger följande bedömning av projekten:

Projekt	Koppling	Rang
ByggaVilla	2,1	1
Sambruk	2,1	1
IPerG	1,7	3
IVF Simulering	1,7	3
Design	1,3	5
Spårbarhet	1,2	6
Cassandra	1,2	6
Secure Flow	1,2	6
Biochip	1,1	9
Care Distance	1,1	9
Medelvärde	1,5	

I bilaga 6 finns kopplingarna angivna i sin helhet under fliken "Projekt vs Drivkrafter". Där kan man t.ex. se att ByggaVilla och Sambruk har höga värden på företagskopplingen, detta tack vara projektens stora industriella deltagande. Projektet IPerG hamnar totalt på tredje plats och har höga värden för kunskap och standardisering, det senare för den vikt vi ser i att bygga upp komponenter och ett språk för spelutveckling på denna nivå. Vi vill dock framföra att detta är enbart utvärderarnas värderingar av dessa projekts koppling till bakomliggande

drivkrafter. För att få en högre träffsäkerhet bedömningarna är det i framtiden önskvärt att respektive handläggare deltar i framtagandet av dessa värden.

10.4. Bedömning av stödprocesser

På samma sätt som för projekten har även stödprocessernas koppling till bakomliggande drivkrafter bedömts.

Stödprocess	Koppling	Rang
SPRIDER	3,4	1
KATALYSATOR	3,1	2
INTEGRERAD FINANSIERING	2,8	3
PROGRAMRÅDET	2,6	4
Alla processer	3,0	

Trots att detta är det första pilotprojektet så ges generellt höga bedömningar, speciellt för SPRIDER och KATALYSATOR. Som framgår av tabellen ovan så bedöms SPRIDER ha det starkaste bidraget till de bakomliggande drivkrafterna.

11. Möjliga vidareutvecklingar

11.1. Urvalsprocessen

Det är bra att det existerar en enkel formell process för att hantera urvalet av ansökningarna till IKT-användning. Den ligger i linje med den förväntningsnivå man kan ha för den mognadsnivå som KPL-arbetet har (1:a och 2:a utlysningen).

Det är också bra att processen sker i två steg och sorterar bort de som inte uppfyller de formella kraven i steg 1.

I steg 2 så finns ett relativt entydigt sätt att "välja ut" projekt som ska finansieras, med 3 kvalitetskriterier med vardera en skala från 1-10 och där resultatet från 3 medlemmar från programrådet summeras och prioriteras.

Utvärderarna anser dock att urvalsprocessen måste utvecklas för att de projekt som väljs verkligen kommer att uppfylla de mål som KPL och VINNOVA strävar efter. Detta är ett ytterst viktigt skede i hela KPL-processen som måste detaljeras ytterligare och där analysen måste bli väl underbyggd. Oavsett om "resultaten" från projekten blir lyckade eller ej så kommer själva urvalsprocessen att granskas och varje steg ifrågasättas.

Nedan följer ett antal förbättringsförslag KPL skulle kunna ha för att kunna "förbättra" och "förfina" processen.

Kvalitetskriterier:

- I beslutsprocessen står inget om hur K3 (den externa finansierarens ställning) ska bedömas. Detta är svårt för en programrådsmedlem (bedömaren) att "ta reda på", utan borde ligga på handläggarna att ta fram ett underlag, som programrådet kan ställa sig till i slutprioriteringen av de olika projekten. Den externa finansieringen är ofta inte av den enkla karaktären av "finns helt och till projektstart" utan kan ha olika utfall som måste vägas med kvalitetsresultatet från de övriga kriterierna.
- Det bästa sättet att få svar på frågorna i K1 (Nyhetsvärde) och K2 (Generell nytta) är att tvinga ansökarna att verkligen ge ett utförligt svar på hur de kan bidra till dessa. Borde därför finnas som SKA-krav i ansökan. KPL borde dessutom göra en tydlig beskrivning dels för de sökande och dels för bedömarna för hur KPL tolkar innebörden i orden *Nyhetsvärde* och *Generell Nytte*. Detta kan ske med förtydliganden och exempel. En sidas text för respektive kriterium borde vara nödvändigt/tillräckligt för att man ska kunna få en korrekt bild.

Bedömningsskala:

- Även om det finns en skala från 1-10 så verkar det inte vara tydligt för bedömarna för vad respektive skalsteg står för. För en bedömare kan en 4:a betyda en 6:a för den andra. På så sätt så blir slutbedömningen skev. För att "normera" bedömningarna behöver varje steg någon typ av scenario-beskrivning som gör det enklare för en bedömare att identifiera en ansökan mot ett specifikt steg.

Prioriteringen av finansierade projekt:

- Summeringen av bedömarnas resultat borde bara vara EN parameter in till en slutlig bedömning av de finansierade projekten. Följande parametrar borde också vara med

- En %-siffra (en skala mellan 20%-40%-60%-80%-100%) i uppfyllnadsgrad av K3-parametern. (Varje bedömare kan ge sin bedömning).
- Antalet och styrkan i de kopplingar projektet har till de översiktliga mål/drivkrafterna som KPL har. En mätbar och tydlig mätparameter måste dock hittas.
- En bedömning i % (en skala mellan 20%-40%-60%-80%-100%) för hur pass väl som den föreslagna projektgruppen tros kan uppfylla sina åtagande och mål i projektansökan. Det bästa vore om detta kunde ske i samband med intervju med projektansökningsansvariga.

Det finns säkert andra huvudkriterier som kan komplettera denna lista. Närheten till temaområdena är ett exempel.

Tillsammans bildar dessa ett s.k. "balanserat styrkort" som sedan styr den slutgiltiga bedömningen och prioriteringen. I detta balanserade styrkortet kan varje huvudkriterie "viktas" efter sin betydelse för det totala resultatet. Denna viktning bör KPL bestämma innan utlysningen sker.

Erfarenhet och kompetens hos bedömare:

- Det är av stor vikt att bedömarens har tillräckligt hög kompetens och erfarenhet för att kunna ge en objektiv och "korrekt" bedömning av projektansökningarna. KPL borde införa någon typ av certifiering av personer inom programrådet som kan bli bedömare. Det får inte bli för få för att kunna hantera många ansökningar, men inte för många för att bedömningarna inte ska bli bedömda på för många olika sätt. Certifieringen borde baseras på kompetens om bl.a. urvalsprocessen, ansökningsområdet, KPLs mål/drivkrafter och värderingsetik.

Utvärderarna har erfarenhet från ansökningar till EU-projekt (3:e, 4:e och 6:e ramprogrammet) inom IKT-området. De har en relativt hög mognadsgrad i ansökningsförfarandet och detaljeringen dels i vad som efterfrågas från den sökande och dels är de kriterier som bedömarens ska utgå ifrån mycket tydliga. Rekommendationen är att KPL bör studera deras tillvägagångssätt och "kopiera" de bästa delarna i den processen till KPL.

11.2. Mentorskap

Tanken med stödprocesser är bra men de verkar dock agera som fristående enheter. Det fattas en roll eller en stödprocess som har en nära kontakt med projekten och produktägarna. Projekten och projektledaren har idag en relativt liten kontakt med VINNOVA och KPL och dess tillhörande program. Kontakten är ofta bara handläggaren. I de analyserade projekten har kontakten varit god men sparsam. Handläggaren har dessutom ingen roll efter det att projektet tagit slut. För att få en bättre kontinuitet, bättre relation och bättre övervakning av projektgenomförandet rekommenderar utvärderarna att KPL inför någon typ av "mentorskap". Denna roll eller stödprocess skulle kunna agera dels stödjande för projektet, men dels övervakande för VINNOVAs syfte. Detta skulle kunna ske genom att lyfta statusen för handläggaren till just "mentor" (som kan kallas VINNmentor). Denna skulle

- ha kontakt med projektet och produktägaren från ansökningstillfället, genom projektet och leveransen och vidare i faserna produktifiering, kommersialisering och tillväxt, dvs även efter det initiala projektets slut.

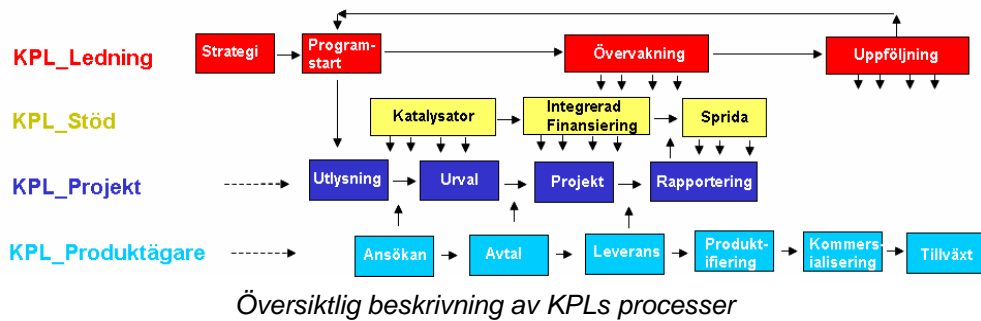
- vara en "mäklare" mot de övriga stödprocesserna K, IF och S.
- kunna uppfylla de förbättringsförslag som fanns efter utvärderingen av VINNOVA-projekten mellan 1996-2001. De menade att "kontakten" borde vara ansvarig för att etablera konsortier, skapa allianser, aktivt bidra till att skapa partnerskap och nätverk.
- skulle få en bättre inblick i projektet och projektgenomförandet och kunna komma med förbättringsförslag om projektet kör fast.
- vara ett stöd även i de kommande faserna efter det att projektet tagit slut. Rapporterar till ledningen i KPL hur "produkten" utvecklar sig.
- ge VINNOVA och KPL en ökad förståelse och kunskap om vad projektet verkligen gör och vilken potential produktägaren har för att produktifiera resultatet.

11.3. Processutveckling

Från bakgrundsinformationen som utvärderarna fått är det inte entydigt vad egentligen Kunskapsplattformen innehåller. Nedan följer en förklaring på hur idén med Kunskapsplattformen tolkats. VINNOVA har under sina verksamma år uppnått en viss kollektiv kunskapsnivå (mognadsgrad) gällande finansiering av innovativa företag och projekt. För att klättra vidare på mognadstrappan så har de startat ett initiativ som kallas Kunskapsplattform för att strukturera och bygga upp kunskapen dels inom VINNOVA men också dels utanför VINNOVA till företag och organisationer inom innovationsmarknaden (den som utvärderarna kallat ISAG). I denna satsning ligger stödprocesser såsom KATALYSATOR, INTEGRERAD FINANSIERING och SPRIDER På sikt skulle även denna process kunna vara rådande inom samtliga VINNOVAs enheter. Det som saknas är en tydlig processbeskrivning, eller rättare sagt ett ramverk av processbeskrivningar som hänger samman. Ett ramverk skulle kunna innehålla följande delar

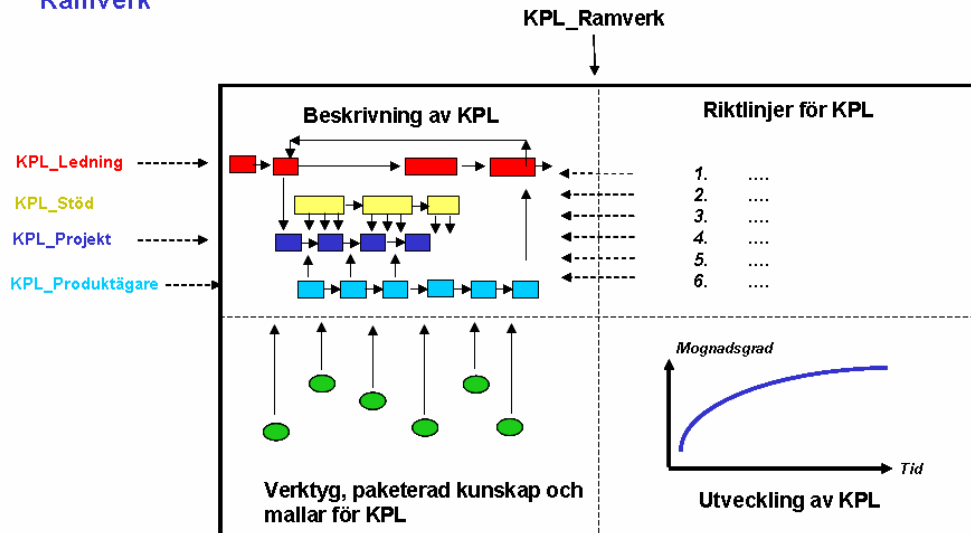
- 1) En beskrivning av processerna
 - a. Ledning (Planering, Prioritering av program, Stödprocesser, Uppföljning)
 - b. Projekt (Urval, Styrning, Uppföljning)
 - c. Företag (De steg som företaget går igenom i sin utvecklingsfas)
- 2) Verktyg, paketerad kunskap och mallar
 - a. Grundkomponenter som KPL genererar och som kan återanvändas till kommande projekt, program, etc.
- 3) Riktlinjer för KPL
 - a. En samlad plats för att beskriva de riktlinjer som styr programverksamheten inom KPL. Riktlinjer för projekten, programrådet, företagen som ansöker, etc.
- 4) Utvecklingen av KPL
 - a. Det bör finnas en strategi för hur KPL ska utvecklas och en samlad plats för historik för tidigare arbete.

BESKRIVNING Processer



Denna processbeskrivning skulle sedan kunna vara en del av ramverket för KPL beskrivet enligt nedanstående bild.

BESKRIVNING Ramverk



Detta ramverk skulle kunna utgöra grunden för kunskapsplattformen och dess framtida utveckling.

11.3.1. Utlysningsprocessen

VINNOVA har tidigare genomfört en kartläggning av utlysningsprocessen (Dnr 2003-02780). Den övergripande processbeskrivning som presenteras tar bland annat upp delprocesser för

- KPL-Ledning (process för styrning, anpassning mot mål, övervakning)

- KPL-Stöd (en delprocess för respektive stödprocess)
- KPL-Projekt (den delprocess från VINNOVAs sida från utlysningen till uppföljning och rapportering av projektet)
- KPL-Produktägare (den delprocess som berör företaget eller produktägaren av idén, från ansökan ända till kommersialisering och tillväxt, processen blir mera som en guideline och som stöd till produktägaren)

Beskrivning innefattar även sambanden mellan dessa. Syftet med att detaljera en sådan beskrivning vore att ge KPL en mera övergripande bild och styrning på sin verksamhet. Denna beskrivning borde då inte bara kunna gälla KPL IKT-användning utan även för andra kunskapsplattformar på VINNOVA.

För att kommentera ovanstående översiktliga processbeskrivning med vad som finns, så har Utvärderarna endast fått dokumentet "VI_ProcessUtlisning". Det antas därför att det inte finns fler beskrivna processer för KPL-arbetet.

Detta dokument beskriver en detaljerad process för delsteget "Utlisning" och "Urval" i KPL-Projekt ovan. Den följer en vedertagen processmodelleringsmetod och verkar vara mycket utförligt och tydligt beskriven.

Dessa "moduler" är dock endast en delmängd av de föreslagna processbeskrivningar för att kunna få en helhetssyn mellan Ledning, Stödprocesser, Projektarbetet och Produktägaren.

Utvärderaren rekommenderar därför att starta aktiviteter för att "bygga" en mera komplett processkarta av KPLs verksamhet. Här finns det stora samordningsvinster att samarbeta processarbetet med de övriga kunskapsområdena. En prioriterad delprocess skulle kunna vara KPL-Stöd med Sprider, Katalysator och Integrerad Finansiering som start. Samma processmodelleringsätt som i "VI_ProcessUtlisning" borde kunna användas, men också att denna blir tillgänglig via webben.

11.4. Kommentarer vid muntlig presentation

Vid den muntliga presentationen av ovanstående arbete framkom ett antal kommentarer från deltagarna.

Kommentar	Åtgärd	Prio
Titta på VINNVÄXT och försök se hur dom har tagit fram sina arbetshypoteser/sin logik och sedan arbetat utifrån dessa	Samtal på VINNOVA	Medel
Stödprocessen Integrerad Finansiering behöver vidareutvecklas. En modell skulle kunna vara att 1/3 av varje områdes pengar samlas i en pool för IKT. Medel utgår sedan från denna pool.	Diskussion med övriga på VINNOVA	Hög
Skriv en plan för Integrerad Finansiering som besvarar hur man skall få styrning, uppföljning, fokusering.	Framtagande av plan för Integrerad Finansiering	Hög
Öka kravet på nyttiggörande i SPRIDER. Det är viktigt att inte enbart arbeta med disseminering, utan även se till att nästa steg kommer igång.	Utveckling av plan för SPRIDER.	Medel

Omarbeta målen inför nästa omgång. I huvudsak viktigt att få bra riktningsmål, samt möjlighet till att se effekter tidigt. Målen måste även gå att kommunicera och bör av denna anledning bli färre och mer stringenta.	Omarbete av målen med ledningen.	Hög
Mer samtal med "Innovationsmarknadens" aktörer, för att hitta de viktiga och aktuella problemen i innovationssystemet idag.	Inbjudan till samtal med relevanta parter	Hög
Få till effektuppföljning av de projekt som rullar idag.	Framtagning av kortsiktiga effektmål	Hög
Skapa en utvärderingskultur på VINNOVA.	Samtal om detta med VINNOVAs ledning	Hög
Titta på möjlighet att kunna följa upp effektmål som infrias först efter projektslut. Kanske så länge som fyra år efter projektslut	Samtal om detta internt och med VINNOVAs ledning	Medel
Titta mer på genusfrågan och vilken ambitionsnivå och vilket tillvägagångssätt som skall vara norm på VINNOVA. För detta behövs finnas rätt kompetens i form av genusforskare alternativt en "genusombudsman"?	Samtal om detta internt och med VINNOVAs ledning	Hög
Nyligen har en omprioritering skett där VINNOVA skall arbeta mer som investerare. Tidigare har arbetet varit slutfört så snart pengarna varit fördelade. Som investerare finns det troligen lägre krav på förberedelser och högre krav på uppföljning av resultat och effekter.	Samtal om detta internt och med VINNOVAs ledning	Hög

11.5. Förslag på aktiviteter

Nedan följer en lista på aktiviteter plockade ur rapporten. Dessa kan överlappa med kommentarerna från den muntliga presentationen. Överlappet har avsiktligt behållits. Ett förslag på prioritering har även angivits:

Kommentar	Åtgärd	Prio
Se över översiktliga målsättningar	För diskussion med instanser högre upp i VINNOVAs organisation	Hög
Se över målen i KPL arbetet	Arbeta med roadmap-teknik för att prioritera fram de viktigaste målen och arbeta fram mätbara indikatorer	Hög

Utveckla bilden av aktörerna på innovationsmarknaden	Diskussion internt på VINNOVA samt inom enheten	Hög
Titta över ersättningsmodellen för programrådet	Titta på vad EU ger per utvärderad ansökan	Hög
Se över programrådets arbetsprocess. Finns möjligheter till förbättringar enligt sektion 8.2	Omstart för programrådet med omarbetad process	Hög
Vidareutveckla stödprocesserna. Dessa faller ut mycket positivt och det gäller att ta vara på möjligheten och föra stödprocesserna vidare.	Ta fram projektplaner för samtliga stödprocesser.	Hög
Få med enhetscheferna i utvärderingen. Dessa intervjuades inte och synpunkter från enhetschefer bör komma fram.	Diskutera med enhetschefer	Medel
Uppföljningsprocessen av projekten behöver vidareutvecklas.	Arbeta fram processdokument som passar KPL IKT@ förutsättningar	Hög
Genusfrågan bör förtydligas. Här finns också en potential att ta vara på.	Genus diskussion på VINNOVA	Hög
Sprida de nya målen för KPL IKT@. Viktigt för samarbetet både internt och externt, men även inför nästa utvärdering.	Kan vara en del av sprider projektet?	Hög
Synkronisering av ansökningstider/utvärderingar för INTEGRERAD FINANSIERING.	Diskussioner med övriga temaområden	Medel
Se över prioriteringen mellan forskning och kommersialisering. Inte helt enhetlig uppfattning om detta på VINNOVA	Diskussioner med ledningen på VINNOVA och andra enheter	Hög
Öka samverkan mellan enheterna. Helst bara en ansökan för ett projekt	Se över formerna för samverkan.	Medel
Effektiv uppföljning av projekten är nästa prioritet för KPL IKT@	Se över uppföljningsprocessen för projekten	Hög
Spridningsaktiviteterna är uppskattade av projekten, men ännu inte så många	Utveckla spridningsinsatserna	Hög
Kännedom om målen behöver förbättras i projekten.	Kommunicera de förenklade målen.	Hög

Mera pengar till KPL IKT@. Nuvarande medel verkar inte motsvara behoven och möjligheterna till industriell utveckling	Diskutera med VINNOVAs ledning. Mera pengar från Näringsdepartement och industrin?	Hög
Krav och incitament inte beskrivna. För att genomdriva mål är incitament viktiga. Plan för detta bedömer utvärderarna som viktig	Diskutera frågan på enheten och med VINNOVAs ledning	Hög
Ta med skrivningar kring technology push i temaområdena. "Market pull" hanteras bra, men ibland är "technology push" också viktigt	VINNOVA bör överväga att lista teknikområden inom IKT som är prioriterade "just nu"	Hög
Vidareutveckla ramverk och processbeskrivningar för KPL	Studera utvärderarnas förslag och se över vad KPL skall innehålla	Medel
Arbeta vidare med urvalsprocessen	Titta på kapitel 11 och diskutera processen internt. Jämför gärna med Eus process	Medel

12. Litteratur

Före en djupare beskrivning av metoder följer här några litteraturtips. Nedanstående böcker rekommenderas varmt, och kan vara mycket användbara vid en vidare analys av materialet i denna rapport.

- T-plan. The fast start to Technology Roadmapping. Planning your route to success, Centre for Technology Management, University of Cambridge
 - I boken beskrivs en mycket konkret och kraftfull metod för planering av en produkts marknads och teknikutveckling. Mer om detta finns beskrivet i bilaga 5
- The Innovator's Solution. Creating and sustaining successful growth, Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor
 - Välkänd och ofta använd beskrivning av vad innovatörer ställs inför vid introduktion av nya produkter på marknaden. Mer om detta finns beskrivet i bilaga 5
- Managing Strategic Innovation and Change, Tushman & Andersen. Speciellt artikel 19, Capturing Value from Technological Innovation: Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions
 - Beskriver hur värdet av en teknisk innovation fördelas mellan olika aktörer beroende på hur omgivningen är formad. Här finns vikten av att kunna forma en "dominant design" beskriven och vikten av att finns en plats i värdekedjan inom industrin
- Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change, Tidd, Bessant och Pavitt, Wiley.
 - Ger bland annat råd om hur marknaden skall analyseras och segmenteras för olika typer av innovationer
- The Slow Pace of Fast Change. Bringing Innovations to Market in a Connected World, Chakravorti
 - Beskriver svårigheter att förändra jämvikter i en befintlig marknad beroende på kopplingar mellan befintliga aktörer. Här finns även beskrivet möjligheten till att få hävstång på marknadsföringen genom att identifiera vilka kluster som finns på marknaden och arbeta med dessa