



VINNOVA POLICY  
VP 2011:01

# TJÄNSTEBASERAD INNOVATION

---

Utformning av insatser som möter behov  
hos företag och organisationer

**Titel:** Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer

**Författare:** Irene Martinsson - VINNOVA

**Serie:** VINNOVA Policy VP 2011:01

**ISSN** 1651-3568

**Utgiven:** April 2011

**Utgivare:** VINNOVA - Verket för Innovationssystem

**Diarienummer:** 2011-01403

---

## **VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt**

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren. VINNOVA bildades 1 januari 2001.

*Tjänster* växer stadigt som andel av svensk och global ekonomi. Tjänster som bransch och område växer och konvergerar på samma sätt som många olika teknikbaserade områden och branscher. Produktion av tjänster är centralt inom de flesta verksamheter, från basindustri, kommunikation och logistik till offentlig förvaltning och hälso- och sjukvård. Tjänsteinnovationer kan vara nya affärsmodeller, organisatoriska innovationer, funktionsförsäljning, ökat tjänsteinnehåll i produkter eller nya sätt att leverera varor och tjänster. VINNOVA har under en tid försökt öka kunskapsbildningen inom området och tydliggöra tjänsters roll som ekonomisk drivkraft.

I serien VINNOVA Policy publiceras material som återger VINNOVAs synpunkter och ställningstagande i olika frågor. Det kan röra sig om strategiskt viktiga remissvar, regeringsuppdrag, verksamhetsplanering eller andra dokument där VINNOVA gör policymässiga ställningstaganden.

# Tjänstebaserad innovation

Utformning av insatser som möter behov  
hos företag och organisationer

av

VINNOVA - Irene Martinsson



## **Redovisning av regeringsuppdrag ”Tjänstebaserad innovation, Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer”**

VINNOVA har i regleringsbrevet för budgetåret 2011 fått i uppdrag att redovisa hur verket avser att arbeta med att utveckla och förbättra befintliga och nya insatser för att möta behoven hos företag och organisationer som är verksamma inom tjänsteekonomin, och särskilt tjänstebaserad innovationsverksamhet.

I denna rapport redovisas hur VINNOVA ser att verket kan arbeta för att utveckla och förbättra befintliga och nya insatser.

I detta ärende har generaldirektör Charlotte Brogren beslutat. Irene Martinsson har varit skribent och handläggare. I den slutliga handläggningen, via många utvecklande kommentarer på texten, har även Cecilia Sjöberg, Ann-Mari Fineman, Carl Wickman, Erik Borälv och Anna Bjurström deltagit.

VINNOVA i april 2011

*Charlotte Brogren*  
Generaldirektör

*Irene Martinsson*  
Handläggare



# Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning och rekommendationer .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>9</b>
2.1	Rapportens fokus .....	9
2.2	Rapportens upplägg .....	9
<b>3</b>	<b>Analys av befintliga insatser .....</b>	<b>10</b>
3.1	Val av analysobjekt.....	10
3.2	Hur sker analysen .....	11
<b>4</b>	<b>Behov hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>Analys av hur VINNOVAs investeringar möter behoven inom tjänstebaserad innovation .....</b>	<b>15</b>
5.1	Utlysningstexter och behoven inom tjänstebaserad innovation .....	15
5.1.1	Syftet i VINNOVAs texter .....	15
5.1.2	Sökkriterium och projektkonsortium.....	17
5.1.3	Bedömningskriterier.....	18
5.1.4	Språkbruket .....	19
5.1.5	Analys av effektlogiken .....	20
5.1.6	Läges- och slutrapporter.....	21
<b>6</b>	<b>Hur VINNOVA kan förbättra befintliga och framtida insatser .....</b>	<b>23</b>





# 1 Sammanfattning och rekommendationer

VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt. En viktig komponent för detta är tjänstebaserad innovation.

En utmaning för att utveckla tjänster och tjänstebaserade innovation är bristen på kunskap om villkoren för tjänsteverksamhet. Detta gör att ramverk och utvecklingsstöd är dåligt anpassade. Det finns heller ingen enhetlig terminologi för att beskriva tjänsteutveckling. Ytterligare en utmaning för tjänsteinnovationer är de immateriella rättigheterna. Det är svårt för företag att värna tjänster och erbjudanden med patent, upphovsrätt och mönsterskydd. Immateriella rättigheter innebär även möjligheter i form av kommersialisering, internationell lansering och riskkapitalanskaffning, etc.

För att få en inblick i hur VINNOVAs insatser är utformande för att stödja tjänstebaserad innovation har en kvalitativ analys av ett urval av program och utlysningar genomförts.

Utifrån denna analys, har fyra områden identifierats som betydelsefulla att utveckla vidare.

## **Terminologi och språkbruk**

Många av VINNOVAs program- och utlysningstexter har ett språkbruk som framför allt gynnar teknisk innovation och varuproduktion. Genom att istället använda terminologi som främjar en bredare syn på innovation, skulle VINNOVAs insatser kunna attrahera fler aktörer som arbetar med tjänstebaserad innovation.

Vi avser att, genom information och dialog, samt genom förändring av VINNOVAs instruktioner och mallar, främja användning av terminologi och språk som öppnar för en bredare syn på innovation och innovationsprocesser, i syfte att inkludera tjänstebaserad innovation.

Utöver detta, kommer VINNOVA att utnyttja resultat från EU-projektet EPISIS som genomför att större arbete kring terminologi och tjänstebaserad innovation.

## **Bedömning, uppföljning och indikatorer**

Den standardmässiga uppföljningen av VINNOVAs bidragsprojekt är generell, och passar i de obligatoriska delarna även projekt med fokus på tjänstebaserad innovation. Det finns dock potential att utveckla indikatorer för att bättre mäta resultat från tjänstebaserad innovation.

VINNOVA avser att göra en revidering av sök- och bedömningskriterier samt indikatorer så att de på ett bättre sätt stödjer och möjliggör uppföljning av projekt som innehåller tjänstebaserad innovation. I detta arbete kommer resultat från EPISIS beaktas. Vi kommer också föreslå att bedömningsgruppers sammansättning, där det

behövs, inkluderar kompetens kring tjänstebaserad innovation. För detta behöver det finnas en lista över möjliga bedömare med denna typ av kompetens

### **Insatsformer**

En vanlig utgångspunkt i flera av VINNOVAs insatser är att förutsätta en innovationsprocess som grundar sig i forskning. För att på ett bättre sätt kunna inkludera tjänstebaserad innovation bör insatserna utformas så att de även passar för flera typer av innovationsprocesser.

VINNOVAs nya strategi tar sin utgångspunkt i samhällsutmaningar. Dessa utgår från avgörande behov och efterfrågan i samhälle och näringsliv som kan associeras med tydliga kunder / användare. Områdena är gränsöverskridande, och kommande insatser ska uppmuntra bransch- och sektorsövergripande samverkan mellan olika aktörer.

Vi fortsätter också att vidareutveckla VINNOVAs insatsformer, bl a genomför vi en satsning på öppen innovation.

### **Marknadsföring**

Traditionellt utgörs VINNOVAs bidragsmottagare av teknikfokuserade organisationer. För att i större utsträckning nå ut till organisationer och aktörer med fokus på tjänstebaserade innovationer behövs riktade marknadsföringsaktiviteter via andra kanaler än de som sedvanligt används.

I VINNOVAs framtida arbete, inom ovan områden, kommer hänsyn tas till resultaten från pågående arbete med regeringsuppdrag inom området tjänstebaserad innovation.

## 2 Inledning

### 2.1 Rapportens fokus

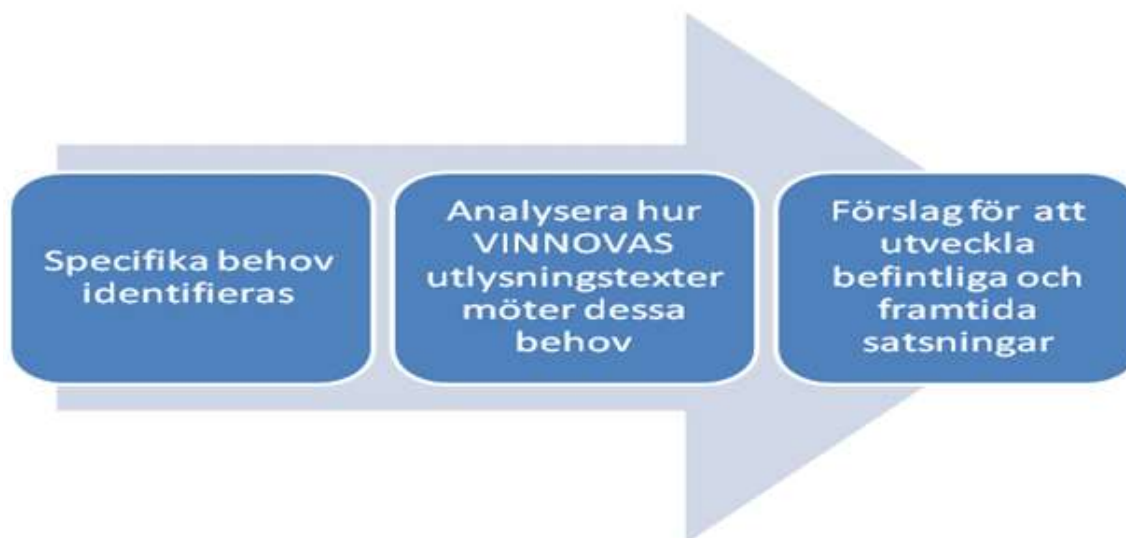
I denna rapport beskriver VINNOVA på uppdrag av Näringsdepartementet följande:

- Identifiera behov hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovationsverksamhet
- Beskriva och analysera hur pågående insatser är riktade mot företag och organisationer som är verksamma inom tjänsteekonomin
- Redovisa hur VINNOVA avser arbeta med att utveckla och förbättra befintliga och framtida insatser för att bättre möta behoven hos företag och organisationer inom tjänsteekonomin med särskilt fokus på tjänstebaserad innovationsverksamhet

### 2.2 Rapportens upplägg

Först identifieras specifika behov som finns hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovationsverksamhet. Därefter analyseras hur ett urval av VINNOVAs utlysningstexter möter dessa behov. Slutligen redovisas hur VINNOVA avser arbeta för att vidareutveckla och förbättra befintliga och framtida insatser för att bättre möta behoven hos företag och organisationer inom tjänsteekonomin med särskilt fokus på tjänstebaserad innovationsverksamhet. Upplägget presenteras i figur 1 nedan.

**Figur 1 Rapportens upplägg**



## 3 Analys av befintliga insatser

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige. VINNOVAs utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt. För att få en inblick i hur våra insatser är utformade för att stödja tjänstebaserad innovation genomförs en kvalitativ analys av ett urval av utlysningstexter. Innovationsfrågor står högt på dagordningen och utmaningen är att satsa på framgångsfaktorer som ökar svensk innovationskraft och katalyserar en positiv innovationsutveckling. Tjänsteområdets betydelse för den samhällsekonomiska utvecklingen ökar – den utvecklas snabbt, inte minst med hjälp av informationsteknik. För att möta behoven hos företag och organisationer verksamma inom tjänsteekonomin finns det också behov av att genomlys VINNOVAs befintliga insatser inom tjänstebaserad innovation.

### 3.1 Val av analysobjekt

Pågående aktiviteter genomlysas för att åskådliggöra huruvida dessa möter behoven hos företag och organisationer som utför aktiviteter för tjänstebaserad innovation.

Valet av utlysningstexter beror på:

- hitta exempel från VINNOVAs samtliga operativa områden dvs. Tjänster och IKT, Hälsa, Transport & Miljö samt Produktion och Arbetsliv,
- att materialet kan spegla både goda exempel och områden som kan förbättras.

Nedan visas det urval av insatser som analyseras:

- Internationella samarbeten
  - Ambient Assisted Living (AAL) Joint Programme
- Utlysningar
  - Forska&Väx 2010
  - VINN NU 2011
  - VINN- Verifiering 2010
  - VINNVÄXT 2005
  - Planeringsbidrag för VINN Excellence Center 2004
  - Centrum för finansmarknadsforskning
  - Innovationsupphandling
  - Hållbar produktionsstrategier – Hypotesprövning 2010
  - Miljöinnovationer
  - Säkerhets- och krisberedskap, produkt- och tjänstedemonstratorer
  - Hållbara verksamhets- och affärsmodeller för e-tjänster
  - Var dags IT - IT-demonstratorer 2010

För att få en bild av vilka resultat som efterfrågas, när beviljade forskning och utvecklingsaktiviteter drar igång, så analyseras även exempel på läges- och slutrapporter från respektive utlysning.

## 3.2 Hur sker analysen

Då fokuset i rapporten ligger på att analysera hur pågående insatser möter behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation har valet av empiri fallit sig naturligt. Denna rapport analyserar vad VINNOVA investerar i. VINNOVA investerar årligen c:a 2 miljarder kr i projekt. Medlen betalas ut via breda program som fungerar som paraplyer för en eller flera riktade utlysningar. Utlisningarna utgör en väsentlig del av programverksamheten och är det huvudsakliga sättet på vilket VINNOVA offentliggör att det finns medel att söka för forsknings- och utvecklingsprojekt.

I en första beskrivning av materialet lyfts ett antal speciellt viktiga avsnitt fram. Dessa avsnitt speglar områden där VINNOVA bestämmer vilken typ av investeringar som får stöd.

De avsnitt som lyfts fram är:

- Syfte
- Projektkonsortium och sökkriterier
- Bedömningskriterier
- Språkbruk
- Effektlogik
- Lägesrapport och slutrapport

Det är viktigt att notera att vi inte föreslår att alla utlysningar i framtiden skall skrivas utifrån ett tjänstebaserat perspektiv. Vi önskar däremot göra genomtänkta val. VINNOVA kan utforma utlysningar som fokuserar på teknikutveckling, innovation med tjänstelogik, olika typer av företag, forskning eller olika typer av samarbeten.

Analysen har också, i begränsad utsträckning, omfattat inkomna ansökningar. När utlysningarna stängts bedöms alla inkomna ansökningar. För att ta reda på hur VINNOVA kan bättre möta behoven inom tjänstebaserad innovation krävs att analysen även omfattar texter som beskriver genomförandefasen samt avslut. För att få en bild av vilka resultat som efterfrågas inkluderar denna rapport även texter designade för att följa genomförandet av beviljade forskning och innovationsprojekt dvs. de verktyg med vilka VINNOVA följer sina investeringar.

För att granska hur VINNOVAs program och utlysningar möter behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation har följande egenskaper granskats:

- Värdeskapande i samproduktion med kund och användare
- Icke-linjär innovation

- Ta hänsyn till marknads-, organisations- och/eller strukturellt inriktad förnyelse
- Lyfta olika typer av resultat utöver teknikutveckling och patent

Valet att analysera ovan egenskaper är en förenkling. Å ena sidan utmärker ovan egenskaper tjänstebaserad innovation. Å andra sidan går det att hitta ovan egenskaper, i varierande grad, även i annan typ av utveckling. Resultaten från analysen, dvs. rekommendationerna, kan generaliseras och anpassas till alla typer av verksamheter som söker sig mot en bredare innovationssyn. Genom att analysera ovan kategorier ges en förståelse för hur VINNOVAs utlysningstexter konstruerar en bild av var VINNOVA investerar idag och om VINNOVAs insatser möter behoven hos företagen och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation.

## 4 Behov hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation

Här beskrivs specifika behov hos företag och organisationer verksamma inom tjänsteekonomin. Denna identifikation av behov ger en bättre förståelse för hur VINNOVA arbetat för att utveckla och förbättra befintliga och nya insatser men frågan är om utvecklingen svarar mot företagens behov. En effektivare tjänsteutveckling bör grundas på en utvecklingsansats som både överbryggar sektorsgränser och beaktar varje sektors unika karakteristika. Detta ställer stora krav på hur tjänsteutveckling och innovationsprocesser organiseras och leds. Vidare utmanar ett tjänsteperspektiv existerande utvecklingssynsätt och affärsmoeller. Tjänsters värde betonas och nya moeller för skydd av dessa behöver också tas fram. Vi har tidigare identifierat att detta bör ske i samklang med utvecklingen av ontologier, mätmetoder och indikatorer för tjänsteutveckling och tjänsteinnovation<sup>1</sup>.

I litteraturen och i dialog med företrädare för organisationer som utvecklar tjänster framträder ett antal specifika behov hos företag och organisationer som är verksamma inom tjänsteekonomin. Enligt den så kallade tjänstedominanta logiken **skapas värde i interaktionen mellan företag och kund**, dvs. i den integrerade konsumtions- och produktionsprocessen<sup>2</sup>. Tjänstebaserad innovation tenderar att uppvisa en högre grad av innovation pga. att kunder och användare är en del av utvecklingsprocessen. Närheten till kunder och användare ökar konkurrenskraften men kräver ett **icke-linjärt synsätt på innovation**<sup>3</sup>. I en tjänstebaserad kontext sker förnyelse ofta genom **stegvis utveckling**<sup>4</sup>. En av de mest utmärkande egenskaperna med tjänstebaserad innovation är att **kunder och användare är mer aktiva i tjänsteproduktion och agerar medskapare av tjänster**<sup>5</sup>. Slutligen karaktäriseras tjänstebaserad innovationsaktivitet av att **produktion och konsumtion sker samtidigt**<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> VINNOVA Policy VP 2010:02

<sup>2</sup> Succeeding through service innovation, White paper, Cambridge, 2008; Lusch, Vargo & O'Brien (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic, Journal of retailing.

<sup>3</sup> Policy Options for Promoting Innovation in the Services Sector, United Nations Economic commission for Europe, 1-3 dec 2010.

<sup>4</sup> Chesbrough & Crowther (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. R&D Management; Davison & Hyland (2006). Continuous innovation in a complex dynamic environment: The case of Australian health service, International journal of technology management and sustainable development.

<sup>5</sup> Sundbo (2008). Customer-based innovation of knowledge e-services: The important of after-innovation, International journal of service technology management; Möller, Rajala & Westerlund (2008). Service innovation Myopia? A new recipe for client-provider value creation, California management review.

<sup>6</sup> Kowalkowski (2008). Managing the industrial service function, Dissertation from Linköping University; Layton (2008). The search for a dominant logic, Journal of maromarceting.

Tjänstebaserad innovation kan vara nya affärsmodeller, organisatoriska innovationer, funktionsförsäljning, ökat tjänsteinnehåll i varor eller nya sätt att leverera varor och tjänster.

Nya former av innovation som drivkraft kommer allt mer i fokus i näringslivet och i synnerhet gäller det privata och offentliga tjänsteverksamheter. Samtidigt genomgår svensk industri en tjänstetransformation, vilket ytterligare förstärker behovet av en fokusering på nya former av innovation och värdeskapande. Vidare ökar VINNOVA fokus på tjänster som drivkraft inom alla sektoriellt inriktade områden, eftersom tjänsteproduktion är viktigt inom alla branscher och sektorer. I VINNOVAs projektportfölj har andelen tjänsterelevanta FoU-projekt ökat under åren 2005 till 2009. I andel av VINNOVAs totala budget har dessa ökat från 25-35 % till 45-55 %<sup>7</sup>. Detta innebär att ytterligare kraft läggs på en hållbar tillväxt i Sverige med investeringar i forskning, utveckling och innovation där tjänster, varor och processer är viktiga.

---

<sup>7</sup> VINNOVA Policy VP 2010:02



## 5 Analys av hur VINNOVAs investeringar möter behoven inom tjänstebaserad innovation

Exemplen i detta avsnitt utgör typfall på uttryck som även förekommer i flera texter.

### 5.1 Utlysningstexter och behoven inom tjänstebaserad innovation

Alla VINNOVAs program- och utlysningstexter utgår ifrån standardiserade mallar med färdiga rubriker och skriftliga förtydliganden under varje rubrik. Detta medför att alla texter följer samma struktur vilket underlättar tillgängligheten och gör rätt information lätt att hitta. Nackdelen är att texten inte kan anpassas för att tillgodose specifika behov inom olika områden.

#### 5.1.1 Syftet i VINNOVAs texter

VINNOVAs utlysningstexter inleds med syftet för utlysningen,. I VINNOVAs mall för utlysningstexter står följande. ”Det ska framgå entydigt vad utlysningen syftar till på lång sikt..”<sup>8</sup>. Dessa textdelar beskriver för sökanden vad VINNOVA avser investera i.

Ett första exempel är utlysningstexten för VINN-Verifiering 2011. Den egenskap som efterfrågas är tekniska och inte validering av andra typer av egenskaper t ex. I marknads-, organisations- och/eller strukturellt inriktad förnyelse.

*”Ge sökanden möjlighet att verifiera och validera de tekniska egenskaperna och de kommersiella möjligheterna hos ett forskningsresultat och fastställa den lämpligaste strategin för fortsatt kommersialisering”.*

Utlysningstexten för Forska&Väx 2010 illustrerar ett mer generellt syfte som inte uttalat möter behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation. Däremot utesluter inte detta mer generella syfte sökanden som bedriver tjänstebaserad innovation.

*”Att stärka och stimulera FoU i små och medelstora företag.”*

Därtill visar nedan exempel hur en annan del av utlysningstexten för Forska&Väx 2010 uttalat stödjer behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation. I texten nedan definieras innovationer på ett sådant sätt att hänsyn tas till mer marknads-, och organisationsinriktad förnyelse.

---

<sup>8</sup> Utdrag ur dokumentet ”Utlysningstext\_mall\_110311” nedladdat från VINNOVAs intranet VI-nätet mars 2011

*”nya framgångsrika produkter, tjänster och processer, inkluderande även organisationsutveckling, utveckling av affärsmodeller eller innovativ design”*

Utlysningstexten för Var dags IT-IT-demonstratorer 2010 exemplifierar ett syfte som mer uttalat möter behoven inom tjänstebaserad innovation, genom att lyfta fram egenskaper som omfattar både tillämpning och utveckling. En möjlig tolkning är att exemplet kan lyfta fram olika typer av resultat utöver linjär innovation där färdiga forskningsresultat därefter tas till marknaden.

*”Att stärka och stimulera tillämpning, samt även utveckling av hållbar design som ett verktyg för tillväxt i små och medelstora företag, företrädesvis inom områden där de miljömässiga utmaningarna är särskilt stora. Utöver detta syftar utlysningen till att bidra till utvecklingen av nyskapande IT-baserade produkter och tjänster”*

Fokuset i en del av utlysningstexten för Hållbara produktions strategier – Hypotesprövning 2010 öppnar för andra typer av innovationer. Syftet i denna utlysningstext lyfter även fram marknads- och organisatorisk förnyelse.

*”Att finansiera forskningsprojekt som utvecklar:*

- Nya affärsmodeller för varuproducerande industri*
- Produktionsstrategier*
- Nya modeller för produktionslokalisering”*

Ett utdrag ur texten för VINN Excellence Center, planeringsbidrag 2004 visar på ett mer linjärt synsätt. I texten nedan beskrivs ett fokus på teknikutveckling som leder till nya produkter, tjänster och processer. Å ena sidan är en möjlig tolkning är att färdiga forskningsresultat tas till marknaden dvs. kunder och användare är inte med i själva forskningsfasen. Å andra sidan står det på ett annat ställe i utlysningstexten att forskningsverksamhet sker i intensiv samverkan mellan deltagande aktörer.

*”Att skapa nya, internationellt konkurrenskraftiga koncentrationer av kompetens med uppgift att genomföra behovsmotiverad multidisciplinär forskning och verka för att ny kunskap och ny teknik som genereras leder till nya produkter, tjänster och processer.”*

Ett exempel på ett syfte som inte uttalat möter behoven inom tjänstebaserad innovation men inte heller explicit utesluter denna typ av verksamhet, är nedan utdrag ur syftet för VINN NU 2011.

*”Att underlätta för nystartade FoU baserade företag att förbereda och tydliggöra tidiga och kommersiellt intressanta utvecklingsprojekt så att de kan utvecklas, finna en efterföljande finansiering och på sikt bli framgångsrika svenska företag.”*

Ovan utdrag synliggör att en del begrepp tas för givet som inte är självklara inom tjänstebaserad verksamhet. Ett sådant begrepp är forskning och utvecklingsbaserade företag. Tjänsteutveckling sker till stor del inom ramen för ordinarie verksamhet där värdeskapande sker i samproduktion med kund och användare<sup>9</sup>. Ovan citat står i kontrast till detta, då citatet är baserat på grundantagandet att forskning och utveckling sker i en separat enhet. Texten ovan förutsätter en utveckling som sker i FoU baserade företag. En möjlig tolkning är att många företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad verksamhet inte uppfattar att VINN NU 2011 riktas till dem eller möter deras specifika behov.

I utlysningstexten för Miljöinnovationer nedan framträder en mer linjär innovations syn, att gå från färdig forskning till marknad. Marknadsbehoven rör sig inte mot eller är en del av utvecklingen. Det står i texten att tekniken ska bidra till värdeskapande. En tolkning är att texten, medvetet eller omedvetet, säger att tekniken som ska införas redan är färdigutvecklad. Värdeskapande får en annan innebörd i texten. Värde skapas inte i samproduktion med kund och användare.

*”Syftet med utlysningen är att skapa möjligheter att införa ny miljöanpassad teknik som bidrar till hållbar produktion och konsumtion samt hållbara transporter. Tekniken ska samtidigt bidra till ekonomiskt värdeskapande och kunskapsuppbyggnad i Sverige.”*

Utlysningstexten för Hållbara verksamhets- och affärsmodeller för e-tjänster illustrerar ett syfte som är mer riktat mot tjänstebaserad innovation. En egenskap som framträder är att syftet nedan efterfrågar marknads- och organisatorisk förnyelse.

*”Syftet med utlysningen Hållbara verksamhets- och affärsmodeller för e-tjänster 2008 är att erbjuda företag och offentliga organisationer verktyg för att kunna förnya och effektivisera sina tjänsteleveranser med e-tjänster. Ett ytterligare syfte är att utveckla modeller som både ger ökad standardisering för att erhålla produktivitetsvinster och möjlighet till förnyelse av e-tjänsternas utformning.”*

### **5.1.2 Sökkriterium och projektkonsortium**

VINNOVA strävar efter att utveckla sin roll för att koppla ihop aktörer som katalyserar en ökad svensk innovationskraft. I VINNOVAs mall för utlysningstexter<sup>10</sup> framgår att nedan text är obligatoriskt i samtliga texter.

*”En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat*

---

<sup>9</sup> Martinsson (2011). Promoting services innovation based on better practices: deconstructing business as usual, in United Nations Economic Commission for Europe, Promoting innovation in the service sector.

<sup>10</sup> Utdrag ur dokumentet ”Utlysningstext\_mall\_110311” nedladdat från VINNOVAs intranet VI-nätet mars 2011

*genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.”*

Vid en analys av valda utlysningstexterna framträder fyra kategorier av sökkriterier. Den första kategorin är forskarcentrerad och ställer explicit krav på att sökande skall vara forskare vid universitet, högskola eller institut. Den andra kategorin gör det möjligt att koppla ihop ett antal aktörer. Den tredje kategorin öppnar för att det är möjligt att koppla ihop aktörer men ställer krav på att den sökande parten måste vara en specifik typ av aktör t.ex. att sökanden i Forska&Väx 2010 skall vara företag. Slutligen, en fjärde kategori är ett antal typer sökande aktörer skall ingå i projektkonsortiet (tabell 1).

**Tabell 1 Fyra kategorier av sökkriterier**

Kategori	Namn på utlysning
1. Forskarcentrerad	Hållbara produktionsstrategier – hypotesprövning 2010, Centrum för finansmarknadsforskning
2. Möjligt att koppla	VINN Verifiering 2011, Miljöinnovationer,
3. Koppling med restriktion	Forska&Väx 2010,
4. Krav på koppling mellan en rad aktörer	Var Dags IT - IT-demonstratorer 2010, VINNVÄXT 2005 Idéskiss, Hållbara verksamhets- och affärsmodeller för eTjänster

För att på ett bättre sätt inkludera tjänstebaserad innovation bör sökkriterierna utformas så att de stödjer nya former av innovation. VINNOVA önskar i framtiden göra medvetna val när sökkriterierna utformas, så att vi kan koppla samman flera olika aktörer, och att dessa aktörer kan representera användar- och kundperspektiv.

### 5.1.3 Bedömningskriterier

Flera rapporter visar att forskning och utveckling (FoU), som begrepp, inte är vanligt inom tjänstebaserad verksamhet<sup>11</sup>. Tjänsteutveckling sker sällan inom separata FoU enheter eller har en uttalad FoU budget<sup>12</sup>. Utveckling sker i hög utsträckning tillsammans med kunderna och anställda långt fram i värdekedjan. I VINNOVAs mall för utlysningstext<sup>13</sup> definieras obligatoriska kriterier som används vid bedömning av inkomna ansökningar. Dessa är relevans, kvalitet, genomförbarhet och exploaterbarhet /nyttiggörande.

<sup>11</sup> Tjänsteinnovationer för tillväxta, VINNOVA Rapport VR 2009:15; Tjänsteinnovationer för tillväxt, VINNOVA Policy VP 2010:02; Utmaningar och kunskapsbehov, VINNOVA Rapport VR 2009:10; Martinsson (2011). Promoting services innovation based on better practices: deconstructing business as usual, in United Nations Economic Commission for Europe, Promoting innovation in the service sector.

<sup>12</sup> Martinsson (2011). Promoting services innovation based on better practices: deconstructing business as usual, in United Nations Economic Commission for Europe, Promoting innovation in the service sector; Tjänsteinnovationer för tillväxt, VINNOVA Policy VP 2010:02

<sup>13</sup> Källa: dokumentet ”Utlysningstext\_mall\_110311” nerladdat från VINNOVAs intranet ”VI-nätet” mars 2011

*”Relevans. Beskrivning av kriteriet... Detta kriterium kan vara hur väl projektet ligger i linje med utlysningens inriktning och bidrar till utlysningens effektmål.”*

Relevanskriteriet bedöms utifrån tidigare formulerade avsnitt i utlysningstexten. Detta framhäver vikten av att använda en terminologi och ett språkbruk som stöder tjänstebaserad innovation.

*”Kvalitet. Beskrivning av kriteriet... Detta kriterium kan vara projektets höjd, nyhetsvärde och förmåga att bidra till den tekniskt/vetenskapliga utvecklingen inom utlysningens ämnesområde och inriktning.”*

Ett förslag till omformulering av kvalitetskriteriet är ”...förmåga att bidra till förnyelse inom utlysningens ämnesområde och inriktning”.

*”Genomförbarhet. Beskrivning av kriteriet... Detta kriterium kan vara de sökande personernas förmåga och trovärdighet vad gäller genomförandet av det tilltänkta projektet.*

*”Exploaterbarhet/nyttiggörande. Beskrivning av kriteriet... Detta kriterium rör spridning av projektresultatet till samhällelig eller kommersiell nytta. Det kan t ex omfatta konsortiets planer och åtaganden för att sprida och nyttiggöra projektresultaten och hur väl projektet är länkat in i de sökande organisationernas interna strategi-, innovations- och utvecklingsprocesser.”*

Både språket och ordningen på VINNOVAs bedömningskriterier framhäver ett linjärt synsätt på innovation. Texten visar att det är redan framtagna forskningsresultat som nyttiggörs och tas till marknad. Detta står i kontrast till den egenskap som granskas i texterna dvs. icke-linjär innovation. Å ena sidan visar punkten exploaterbarhet/nyttiggörande, att det är de färdiga resultaten från FoU projektet som skall spridas. Å andra sidan är det när projektet avslutats som företag och organisationer, som inte deltagit i projektet, kan få tillgång till projektresultaten. En möjlig tolkning är att ovan utformning och ordning på bedömningskriterierna möter inte behovet inom tjänsteutveckling där genomförandefasen och utvecklingen behöver vara marknadsförankrad.

#### **5.1.4 Språkbruket**

Flera undersökningar beskriver att vårt språk för att beskriva och hantera tjänsteutveckling är dåligt utvecklat<sup>14</sup>. Denna rapport visar att VINNOVAs program och utlysningstexter fortfarande använder begrepp hämtade från traditionell industriell innovationsverksamhet.

---

<sup>14</sup> Tjänsteinnovationer för tillväxta, VINNOVA Rapport VR 2009:15; Tjänsteinnovationer för tillväxt, VINNOVA Policy VP 2010:02; Utmaningar och kunskapsbehov, VINNOVA Rapport VR 2009:10; Martinsson (2011). Promoting services innovation based on better practices: deconstructing business as usual, in United Nations Economic Commission for Europe, Promoting innovation in the service sector

Analyserade texter innehåller ofta:

- FoU-baserade företag,
- att FoU beslutat tas till marknaden
- teknisk kompetens,
- stöd ges inte till allmän företags- och produktutveckling.

Dessa ord utesluter många fall tjänstebaserad innovation. Ett möjligt förslag till omformulering är att, till exempel, skriva utvecklingsbaserade företag. Därtill kan teknisk kompetens bytas mot ordet kompetens.

Förnyelse av tjänstebaserad verksamhet är resultatet av en innovationsprocess där själva resultatet är en tjänst som används. Innovationen kan utgöras av ett nytt distributions-sätt, en ny affärsmodell, en ny design, ny möjliggörande teknik, etc. Detta innebär ett språkbruk som öppnar för många fler typer av innovationer.

Utlysningstexten för Forska&Väx 2010 nedan illustrerar, till exempel, ett försök att närma sig samproduktion där kunden ändå inte är delaktig i utvecklingsprocessen. Det finns ingen del i texten nedan som efterfrågar samproduktion. Det är en aktör, i detta fall företaget, ska via att projektet svarar mot ett marknadsbehov. En möjlig tolkning är att perspektivet i slutändan är linjärt. Färdiga beslutat tas till marknad.

*”Företaget måste visa att projektet svarar mot ett marknadsbehov och syftar till att främja utveckling av nya eller bättre produkter, tjänster och processer för kund.”*

### **5.1.5 Analys av effektlogiken**

VINNOVAs uppgift är att främja hållbar tillväxt genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. Genom att utveckla en effektlogik avser VINNOVA att tydliggöra vilka effekter och effektmål som eftersträvas samt synliggöra hur våra investeringar ökar svensk innovationskraft. VINNOVAs effektlogikarbete ska ge vägledning om hur forskning och utvecklingsinsatser kan och bör utformas för att maximera effekterna och öka Sveriges innovationskraft.

Utlysningstexten för Forska&Väx 2010 nedan illustrerar en generell effektlogik som inte uttalat möter behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation. Däremot utesluter inte denna mer generella effektlogik sökanden som bedriver tjänstebaserad innovation då språket framhäver forskning, utveckling och innovation. En möjlig tolkning är att genom att byta ut forskning och utveckling mot ordet förnyelse kan även icke-linjär och inkrementell utveckling inrymmas.

*”VINNOVA betraktar finansiering av innovationsprojekt och behovsmotiverad FoU som investeringar som på sikt ska främja en hållbar tillväxt i Sverige. VINNOVA förväntar sig att:*

- *Forska&Väx bidrar till ökad hållbar tillväxt hos SMF så att nya arbetstillfällen skapas i Sverige. Detta effektmål uppnås genom stärkt*

*internationell konkurrenskraft baserad på forskning utveckling och innovation i SMF.*

- *Forska&Väx stärker forsknings-, utvecklings-, och innovationskompetensen hos SMF.*
- *Forska&Väx bidrar till att nationella och internationella miljömål uppnås.”*

Ett andra exempel är utlysningstexten för VINN-Verifiering 2011. Nedan beskrivs en linjär effektlogik. Marknadsbehoven rör sig inte mot eller är en del av utvecklingen. En möjlig tolkning är att nedan text bör justeras för att nå den effekt som eftersträvas. Inom tjänstebaserad innovation sker värdeskapande inte alltid i steg enligt den traditionella värdekedjan.

*”Det huvudsakliga långsiktiga effektmålet är att bidra till att effektivisera kommersialisering av forskningsresultat. VINN-Verifiering bidrar till detta genom att förbättra externa aktörers möjlighet att efter verifieringen bedöma kommersiell potential, affärsmässiga och tekniska risker samt strategin och planer för den fortsatta kommersialiseringen av ett forskningsresultat.”*

VINNOVA har påbörjat arbetet med att komplettera existerande statistik och vidareutveckla effektlogiken med kunskap om hur tjänstebaserad aktivitet ser ut i företag och organisationer<sup>15</sup>. Sundström (2009) framhäver hur ett värdeskapande perspektiv på tjänster skulle kunna skapa för konsekvenser för innovationssystem<sup>16</sup>. För att ytterligare närma sig en effektlogik för tjänstebaserad innovation har VINNOVA fokuserat på vad ”organisering för värdeskapande” egentligen betyder i ett innovationssystem. Vid en rad VINNVÄXT miljöbesök har detta arbete fokuserat på nya arbetssätt, konstellationer av aktörer, relationer mellan aktörer samt hur VINNVÄXT miljön arbetar med kunden. Resultaten från detta arbete visar att VINNVÄXT miljöerna gav uttryck för ett bredare perspektiv på innovation. Trots detta visade resultaten även att många tjänstebaserade aktiviteter i miljöerna inte berördes av nuvarande nyckelprocesser, t ex för att de ligger i kundledet.

### **5.1.6 Läges- och slutrapporter**

Nedan text visar vilka de fem rubriker som utgör VINNOVAs standardiserade slutrapport. Det är upp till varje enskilt projekt att fylla nedan rubriker med innehåll. Därefter granskar och godkänner ansvarig handläggare rapporten. Det är idag svårt att avgöra hur dessa generella rubriker svarar mot behovet av att öka nyttiggörandet av kunskap för att möta behoven hos företag som bedriver tjänstebaserad innovation. Granskade texter visar att det är svårt att se exempel på hur VINNOVAs investeringar,

---

<sup>15</sup> Martinsson, Siöteen-Thiel (2010). Measuring impact in the launch of e-Government activities; Empirical examples from the development of a Swedish and a Nordic/Baltic research program in Beyond e-Government Measuring Performance: A Global Perspective

<sup>16</sup> Tjänster och relaterade begrepp, VINNOVA Rapport VR 2009:08

till exempel, kommersialiserats eller används i affärsverksamhet. Idag är inte slutrapporten designad så att den lyfter fram goda exempel och viktiga resultat.

Alla VINNOVAs slutrapporter har fem obligatoriska fält:

- 1 Sammanfattning av projektet och dess resultat
- 2 Hittills utgivna publikationer
- 3 Annan resultat- och kunskapsförmedling
- 4 Lägesredovisning i enlighet med särskilda villkor
- 5 Ekonomisk slutredovisning av VINNOVAs bidrag

Ovan fem punkter är mycket generella och utesluter inte tjänstebaserad innovation men lyfter heller inte fram resultat som möter behov som finns hos företag och organisationer. I VINNOVAs projektstock finns resultat som kan hjälpa oss förstå hur värdeskapande inom företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad innovation påverkar innovationssystemet. Svårigheten är att hitta en rapportering som artikulerar och synliggör dessa resultat. En av svårigheterna med att fånga resultat från tjänstebaserad innovation är att värdeskapande sker i samma stund som tjänsten konsumeras. Tjänsten konsumeras när den produceras. Detta ställer nya krav på VINNOVAs förmåga att designa rapporteringen så att den kan lyfta fram viktiga resultat från nya typer av innovationer.



## 6 Hur VINNOVA kan förbättra befintliga och framtida insatser

VINNOVA har prioriterat ett antal strategiska områden, varav Tjänster är ett område. I framtiden kommer VINNOVAs insatser inom tjänster att integreras inom fyra globala samhällsutmaningar, som svarar på angelägna behov. Lösningar som tas fram skapar möjligheter för nya innovativa varor, tjänster och processer som kan bli en konkurrensfördel för Sverige. Samhällsutmaningarna svarar mot ett tydligt användarbehov och perspektiv. Att utgå från en utmaning kräver bred samverkan mellan företag, mellan sektorer, universitet, högskolor och forskningsinstitut och offentliga organisationer. VINNOVA vill bidra till att koppla ihop och katalysera olika aktörers insatser.

För närvarande har fyra områden identifierats: Hållbara attraktiva städer, Framtidens hälsa och sjukvård, Konkurrenskraftig produktion samt Informationssamhället 3.0<sup>17</sup>.

Att, i högre grad, integrera tjänster i VINNOVAs verksamhet ställer höga krav på utformningen av framtida insatser. Slutsatsen från denna rapport är att nedan områden bör utvecklas för att bättre möta behoven från företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad verksamhet.

Identifierade utvecklingsbehov vid utformningen av insatser:

### Marknadsföring

- Använda alternativa kanaler för att nå ut till och attrahera aktörer som arbetar med tjänstebaserade innovationer

### Terminologi och språkbruk

- Öka medvetenheten om språket som meningsbärare i alla VINNOVA insatser
- Synliggöra ett språkbruk utvecklat för tjänstebaserad innovation
- Använda ett språkbruk som lyfter fram olika typer av innovationsprocesser med olika karaktäristika
- Skapa en portfölj av utlysningstexter där alla typer av innovationsprocesser samexisterar utan att nödvändigtvis finnas i alla enskilda utlysningstexter samtidigt
- Individer/team som tar fram nya program- och utlysningstexter skall ha tillgång till en expert på tjänstebaserad innovation för att granska språkbruket

### Bedömning, uppföljning och indikatorer

- Förbättra program- och utlysningssmallar i VINNOVAs gemensamma arbetssätt
- Synliggöra när syfte, sökkriterium, bedömningskriterier och effektlogik stödjer eller åtminstone inte utesluter tjänstebaserad innovation

---

<sup>17</sup> VINNOVA Information VI 2011:07

- Skapa mallar som stödjer och omfattar projektkonsortier som möjliggör samproduktion dvs. att kund/användare är med från första början i utveckling
- Skapa bedömningskriterier som stödjer forskning och utveckling oavsett om det sker i separata FoU enheter eller inom ramen för pågående verksamhet
- Bedömningsgrupper sätts samman utifrån ett portföljperspektiv som omfattar bedömare som förstår tjänstebaserad innovation
- Förbättra läges- och slutrapporter så att resultaten från tjänstebaserad innovation blir synliga och kan återanvändas
- Skapa obligatoriska fält i slutrapporter som frågar efter hur VINNOVAs investering har kommersialiserats eller använts i affärsverksamhet
- Skapa ett obligatoriskt fält i läges- och slutrapporter som frågar efter hur VINNOVAs investering har skapat värde för kund och användare samt företag och organisationer.

### **Insatsformer**

- Utveckla insatsformer som stödjer nya typer av innovation

VINNOVA arbetar idag med att vidareutveckla vårt gemensamma arbetssätt. Central i detta arbete är kvalitetssäkring som bl.a. fokuserar på beslutsprocesser, bedömningsunderlag, mallar och checklistor. Ett identifierat utvecklingsbehov är ökad intern dialog för att bädda in resultaten från denna rapport i VINNOVAs framtida arbetssätt.

Genom det europeiska samarbetet går de ledande tjänsteinnovationsländerna samman för att förbättra utformningen av framtida insatser<sup>18</sup>. Inom ramen för EPISIS har beslutsunderlag tagit fram som ger stöd för förbättrat språkbruk, utvecklade indikatorer för att bättre mäta resultat från tjänstebaserad innovation. Därtill pågår arbete med att utveckla existerande insatser för att bättre stödja tjänsteinnovation, användardriven- och öppen innovation. Detta samarbete skapar goda förutsättningar för VINNOVA att inte bara utveckla, utan bli ett föregångsland i Europa vad gäller insatser som stödjer tjänstebaserad innovation och nya typer av innovationsinsatser.

Analysen har också, i begränsad utsträckning, omfattat inkomna ansökningar. När utlysningarna stängts bedöms alla inkomna ansökningar. För att ta reda på hur VINNOVA kan bättre möta behoven inom tjänstebaserad innovation krävs att analysen även omfattar texter som beskriver urvalsfasen, genomförandefasen samt avslut. Idag finns inte data för att kunna analysera bedömarens kompetens dvs. de individer som väljer ut vilka forskning och innovationsprojekt som i slutändan beviljas medel. I framtiden skulle det vara intressant att granska om bedömare har den kompetens som krävs för att möta behoven hos företag och organisationer som bedriver tjänstebaserad verksamhet. Undersökningen visar också att det inte fanns någon skriftlig information som beskriver bedömarens kompetens. Valet av bedömare bygger idag på tyst kunskap. Inom ramen för det europeiska pågår arbete med att utforska vilken kompetens som krävs i nya former av innovation. Resultat som visar hur viktigt det är att förstå och

---

<sup>18</sup> European Policy Instruments in Support of Innovation in Service (EPISIS)

bedöma, till exempel, öppen och användardriven innovation. Tjänsters värde och konkurrensfördel byggs upp av kompetens, unicitet och goda kundrelationer.

För att få en bild av vilka resultat som efterfrågas inkluderar denna rapport även texter designade för att följa genomförandet av beviljade forskning och innovationsprojekt dvs. de verktyg med vilka VINNOVA följer sina investeringar. Av denna rapport framgår att det finns en stor innovationspotential i VINNOVAs projektstock. Förhoppningen är att denna rapport skall kunna bidra till att lyfta fram dessa inneboende möjligheter.

Å ena sidan finns tjänster inom alla verksamheter. Å andra sidan är det få talar om tjänstebaserad innovation. Mot denna bakgrund finns det ett behov av att uppmärksamma den potential som finns i tjänsterelaterad verksamhet. Mycket talar för att det är i denna typ av aktivitet som de flesta nya jobben kan komma.



# VINNOVAs publikationer

April 2011

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.vinnova.se](http://www.vinnova.se)

## VINNOVA Analys

### VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*

### VA 2010:

- 01 Ladda för nya marknader - Elbilens konsekvenser för elnät, elproduktionen och servicestrukturer
- 02 En säker väg framåt? - Framtidens utveckling av fordons säkerhet
- 03 Svenska deltagandet i EU:s sjunde ramprogram för forskning och teknisk utveckling - Lägesrapport 2007 - 2009. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2010:04*
- 04 SAMMANFATTNING av Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007 - 2009. *Kortversion av VA 2010:03*
- 05 Effektanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *För kortversion på svenska respektive engelska se VA 2010:06 och VA 2010:07*
- 06 Sammanfattning - Effektanalys av stöd till strategiska utvecklingsområden för svensk tillverkningsindustri. *Kortversion av VA 2010:05, för engelsk kortversion se VA 2010:07*
- 07 Summary - Impact analysis of support for strategic development areas in the Swedish manufacturing industry. *Engelsk kortversion av VA 2010:05, för svensk kortversion se VA 2010:06*
- 08 Setting Priorities in Public Research Financing - context and synthesis of reports from China, the EU, Japan and the US
- 09 Effects of VINNOVA Programmes on Small and Medium-sized Enterprises - the cases of Forska&Väx and VINN NU. *För svensk kortversion se VA 2010:10*

- 10 Sammanfattning - Effekter av VINNOVA-program hos Små och Medelstora Företag. Forska&Väx och VINN NU. *Svensk kortversion av VA 2010:09*
- 11 Trämanufaktur i ett uthålligt samhällsbyggande - Åtgärder för ett samverkande innovationssystem. *Finns endast som PDF*

## VINNOVA Information

### VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 *Under produktion*
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity

### VI 2010:

- 01 Transporter för hållbar utveckling
- 02 Fordonsstrategisk Forskning och Innovation FFI
- 03 Branschforskningsprogrammet för skogs- och träindustrin - Projektkatalog 2010
- 04 Årsredovisning 2009
- 05 Samverkan för innovation och tillväxt. *För engelsk version se VI 2010:06*
- 06 Collaboration for innovation and growth. *För svensk version se VI 2010:05*
- 07 Cutting Edge. *Kinesiskt/engelskt VINNOVA Magasin*
- 08 Vinnande tjänstearbete - Tio forsknings- & utvecklingsprojekt om ledning och organisering av tjänsteverksamhet. *Finns endast som PDF*
- 09 NO WRONG DOOR Alla ingångar leder dig rätt - Erbjudande från nationella aktörer till SMF - Små och Medelstora Företag.
- 10 Därför behöver Sverige en innovationspolitik
- 11 Omställningsförmåga & kompetensförsörjning - Projektkatalog. *Finns endast som PDF*
- 12 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - Projektkatalog. Adresserar området IT och data/ telekommunikation och ingår i IKT-programmet "Framtidens kommunikation"
- 13 Mobilitet, mobil kommunikation och bredband - Projektkatalog. Branschforskningsprogram för IT & telekom

## VINNOVA Policy

### VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*

### VP 2010:

- 01 Nationell strategi för nanoteknik - Ökad innovationskraft för hållbar samhällsnytta
- 02 Tjänsteinnovationer för tillväxt. Regeringsuppdrag - Tjänsteinnovationer. *Finns endast som PDF*

### VP 2009:

- 01 TRANSAMS uppföljning av "Nationell strategi för transportrelaterad FUD" åren 2005 - 2007. Två uppföljningar - en för 2005 och en för 2006 - 2007. *Finns endast som PDF*
- 02 VINNOVAs internationella strategi - att främja hållbar tillväxt i Sverige genom internationellt forsknings- och innovationssamarbete

## VINNOVA Rapport

### VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 *Under produktion*
- 04 *Under produktion*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector

- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*

### VR 2010:

- 01 Arbetsgivarvård: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots

- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*
- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and Lighthouse. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*





VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft  
för hållbar tillväxt

---

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005  
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se