

Innovationstävlingar i Sverige

Insikter och lärdomar

ANDERS FRICK - VISIONEYE

Titel: Innovationstävlingar i Sverige - *insikter och lärdomar*

Författare: Anders Frick - Visioneye

Serie: VINNOVA Rapport VR 2015:03

ISBN: 978-91-87537-29-5

ISSN: 1650-3104

Utgiven: April 2015

Utgivare: VINNOVA - Verket för Innovationssystem/Swedish Governmental Agency for Innovation Systems

VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt och samhällsnytta

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet. Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation och att finansiera behovsmotiverad forskning.

VINNOVAs vision är att Sverige ska vara ett globalt ledande forsknings- och innovationsland som är attraktivt att investera och bedriva verksamhet i. Vi främjar samverkan mellan företag, universitet och högskolor, forskningsinstitut och offentlig verksamhet. Det gör vi genom att stimulera ökat nyttiggörande av forskning, investera långsiktigt i starka forsknings- och innovationsmiljöer och genom att utveckla katalyserande mötesplatser. VINNOVAs verksamhet är även inriktad på att stärka internationell samverkan. Vi fäster stor vikt vid att samspela med andra forskningsfinansiärer och innovationsfrämjande organisationer för större effekt. Varje år investerar VINNOVA ca 2,7 miljarder kronor i olika insatser. VINNOVA är en statlig myndighet under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Vi är också regeringens expertmyndighet inom det innovationspolitiska området. VINNOVA bildades 1 januari 2001. Vi är drygt 200 personer och har kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren.

I publikationsserien **VINNOVA Rapport** publiceras externt framtaget material som genererats inom ramen för program och projekt som finansierats av VINNOVA. Det kan röra sig om rapporter från enskilda projekt, men även om synteser, utvärderingar, översikter, kunskapssammanställningar, debattskrifter och strategiskt viktiga arbeten.

I VINNOVAs publikationsserier redovisar bland andra forskare, utredare och analytiker sina projekt. Publiceringen innebär inte att VINNOVA tar ställning till framförda åsikter, slutsatser och resultat. Undantag är publikationsserien VINNOVA Information där återgivande av VINNOVAs synpunkter och ställningstaganden kan förekomma.

VINNOVAs publikationer finns att beställa, läsa och ladda ner via www.VINNOVA.se. Tryckta utgåvor av VINNOVA Analys och Rapport säljs via Fritzes, www.fritzes.se, tel 08-598 191 90, fax 08-598 191 91 eller order.fritzes@nj.se

VINNOVA's publications are published at www.VINNOVA.se

Innovationstävlingar i Sverige

Några insikter och lärdomar

FÖRFATTARE: ANDERS FRICK - VISIONEYE

Innehåll

Förord	4
Sammanfattning	5
Historik	6
Nutid	8
Miljöteknik	9
Genomförande	10
Planeringsfasen	11
Överväg om en innovationstävling faktiskt är det bästa sättet att lösa det hela	11
Lär av arkitektbranschen	12
Ha en riktigt duktig projektledare	12
När väl målet är bestämt, håll då fast vid det	12
Ha tillgång till den rätta kretsen av potentiella tävlande	13
Se till att skapa engagemang i alla led	13
Ta dig tid att lyssna in projektintressenternas önskemål	13
Arbeta med förväntningsmallar	13
Vänj dig själv och andra med att dela idéer	13
Ha en tillräckligt hög prissumma	14
Ur bredd kommer spets	14
Använd en väletablerad tävlingsplattform	14
Ha en aptitlig webbnärvaro	14
Krångla inte till det	15
Utlagningsfasen	16
Tänk internationellt	16
Det tar tid för tävlingsinformation att nå ut	16
Gör gärna en medial grej av tävlingarna och låt allmänheten bli engagerad	17
När det går inflation i tävlingar så gäller det att sticka ut	17
Tveka inte att göra ett samarrangemang	17
Hitta bra samarbetspartners – både tävlingsmässigt och administrativt	17
Inlämningsfasen	19
Inled gärna med en kickoff	19
Få deltagarna att känna sig utvalda	19
Använd gärna 60-sekunderspitchar i filmformat	19
Underskatta inte kommunikationen med presumtiva tävlande	20
Ha en lång tävlingsperiod så att alla som vill hinner att lämna in sin ansökan	20

Efter tävlingsstopp	21
Se till att tävlingarna genomförs i flera olika steg	21
Dela ut några mindre pris längs vägen	21
Tillåt viss regeljusteringsflexibilitet.....	22
Hjälp till att boosta de företag som har gått vidare i tävlingen från det första urvalet	22
Juryarbetet	23
Ha en multidisciplinär jury och en duktig jurysekreterare	23
Engagera juryn tidigt i processen	23
Var tydlig i projektkommunikationen.....	23
Arrangera gärna en juryworkshop	24
Säkra experternas kunskapsöverföring	24
Presentation av vinnare	25
Se till att ha många vinnare	25
Ha gärna en finaldag då de vinnande bidragen presenteras inför publik.....	25
Efterarbete	26
Följ upp tävlingsresultatet.....	26
Missa inte nätverksmöjligheterna	26
Lista över miljötekniktävlingar	27
Tips på mer läsning	28

Förord

Detta är en e-bok som tar upp ett antal lärdomar som svenska arrangörer av innovations-tävlingar har dragit. Innovationstävlingarna har delvis finansierats av VINNOVA genom ett särskilt regeringsuppdrag (N2013/2920/E) som ingick i dåvarande regerings miljöteknikstrategi. Syftet med uppdraget var att stimulera och öka intresset för innovationstävlingar och innovationsupphandling inom området miljöteknik.

Urvalet är gjort av Anders Frick, som på VINNOVAs uppdrag under 2014 och 2015 följt arrangörerna av innovationstävlingarna och dokumenterat deras erfarenheter och lärdomar.

En hel del av insikterna har kontinuerligt publicerats på VINNOVAs bloggplattform, blogg.VINNOVA.se/opendata då blogginlägg var ett enkelt sätt att paketera lärdomar baserade per arrangör. I blogginläggen redogjordes några av projektmedlemmarnas främsta lärdomar tillsammans med en kort bakgrund och aktuell status av respektive projekt.

Denna rapport tar upp lärdomarna i ett tidsmässigt upplagt format – från start till slut.

VINNOVA i april 2015

Martin Svensson
Enhetschef Transport- & Miljöteknik
Avdelning Samhällsutveckling –
Transport, Miljö & Regioner

Sebastian Dahlgren Axelsson
Handläggare
Avdelning Samhällsutveckling –
Transport, Miljö & Regioner

Sammanfattning

Några av de viktigaste lärdomarna sammanfattas nedan. Fler lärdomar, mer bakgrund, samt ytterligare detaljer, finns i rapporten.

- Innovationstävlingar är ett billigt sätt att åstadkomma potentiellt sett stora resultat när man vill eller behöver ta hjälp utifrån. Historiskt finns många bra exempel på detta.
- Tävlingsformen är mycket öppen och kan därmed attrahera helt nya typer av individer, företag och andra konstellationer än vad en traditionell upphandling eller offertförfarande gör.
- Krångla inte till det, varken i tävlingsupplägg eller genomförande. Enkla anmälningsskyltar, raka riktlinjer för juryarbetet är två av många exempel på det.
- Att marknadsföra tävlingarna på rätt sätt är en rejäl utmaning – men det finns exempel på projekt som träffat ”mitt i prick” och fått väldigt stort genomslag.
- För att hitta tillräckligt innovativa lösningar på uppsatta problem krävs en stor mängd potentiella tävlingsdeltagare – helst med olika typer av erfarenheter och bakgrund. Skarpa ansökningskrav gör sedan att selekteringsarbetet inte blir alltför överväldigande.
- Ta gärna hjälp utifrån för att få perspektiv på saker som annars lätt kan missas, t.ex. att individuellt kontakta potentiella tävlingsdeltagare.
- Låt deltagarna pitcha sina idéer med hjälp av korta filmer och föregå själv med gott exempel på motsvarande sätt.
- Skapa ett nätverk för alla bidragslämnare som går till final eller motsvarande. Tävlingsalumnier är en viktig grupp att vårda kontakterna med, inte minst för framtida bruk.
- Att planera, leda och genomföra en innovationstävling tar ofta längre tid än vad man kan tro.

Historik

Innovationstävlingar är inget nytt påfund. Redan år 1567 utlyser Filip II av Spanien en belöning till den som kan lösa problemet med att bestämma ett skepps longitud. Ingen fick dock hela prissumman, men när den brittiska regeringen år 1714 också utlyser ett longitudpris blir utfallet bättre. År 1765 blir den engelska snickaren John Harrison belönad då han löst problemet med hjälp av en marin kronometer.

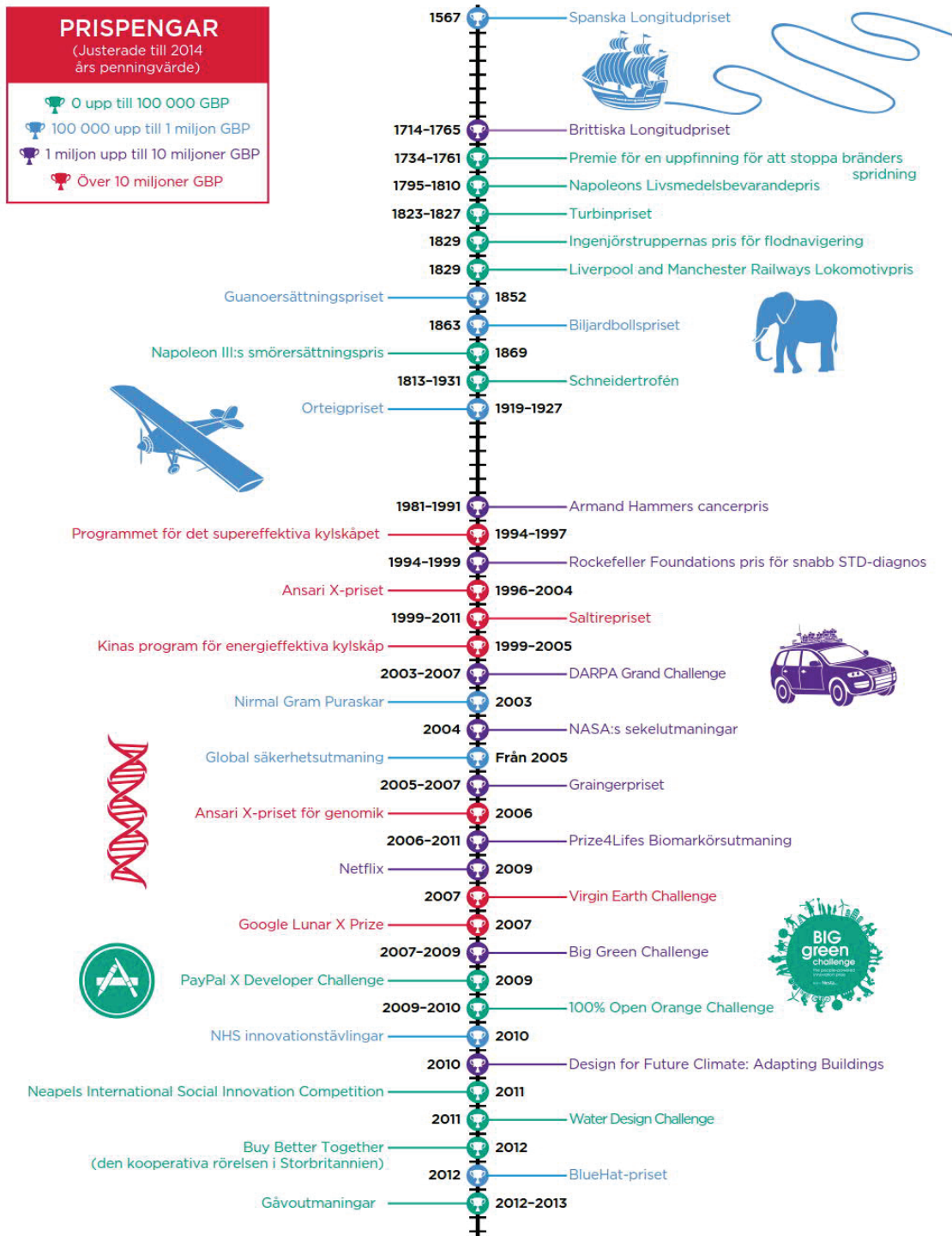
Att potatisen infördes i Europa är ett resultat av en fransk tävling om ersättningslivsmedel år 1773.

År 1795 utlyste Napoleon en belöning på 12 000 Francs till den som kunde göra mat mer hållbar. Ett par år senare fick en godisproducent ta emot priset för metoden att konservera mat i lufttäta glasburkar.

Detta är några av historiens tidiga innovationstävlingar. Fler exempel finns i figur 1, som är hämtad från "Innovationstävlingar – en guide", producerad av den brittiska innovationsstiftelsen NESTA och översatt av VINNOVA¹.

¹ NESTA:s guide finns att tanka ner på <http://www.VINNOVA.se/upload/EPiStorePDF/Innovationstavlingar.pdf>

Figur 1 Historiska tävlingar och deras prissummer



Nutid

På senare år har tävlingar som verktyg för att uppnå innovation återigen blivit populärt. Några av de större och mest kända innovationstävlingar som arrangerats är DARPA Grand Challenge, Google Lunar X Prize, Wendy Schmidt Oil Cleanup X Challenge samt inte minst 2014 års version av longitudpriset – den här gången med målet att lösa sex större utmaningar inom områden som flyg, livsmedel, antibiotikaresistens, förlamning, vatten och demens.

I Sverige gav regeringen ett uppdrag till VINNOVA avseende innovationsupphandling inom området för miljöteknik². Syftet med VINNOVAs satsning är bland annat att bidra till att stärka den svenska kunskapen om området och möjliggöra att kunskaper förs vidare i internationella sammanhang. Denna e-bok är ett av dessa bidrag.

² Diarienummer N2013/2920/E

Miljöteknik

Att genomföra innovationstävlingar i miljöteknik skiljer sig sannolikt inte nämnvärt från något annat ämne. Miljöteknik, som på engelska går under benämningen *cleantech*, är ett ämne som på senare år blivit alltmer aktuellt.

Nya miljöteknikrelaterade produkter och tjänster skapas frekvent, och området är fortfarande relativt outnyttjat vilket innebär stor potential.

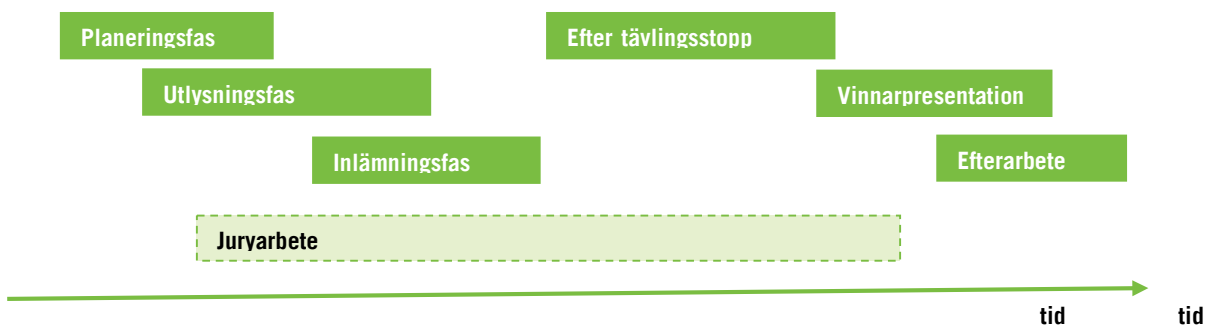
I många fall vet uppdragsgivaren *vilka* mål som ska uppnås – men inte nödvändigtvis *hur* dessa mål ska uppnås. Just av den anledningen kan innovationstävlingar vara ett lämpligt verktyg.

Genomförande

En innovationstävling kan utföras på flera olika sätt, men alla tävlingar har ändå någon form av tidslinje som följs. Därför är denna rapport strukturerad efter hur genomförandefasen tidsmässigt sett oftast genomförs.

Figur 2 illustrerar en rätt vanlig struktur för hur innovationstävlingar genomförs. Vanliga varianter på detta upplägg är en flerstegsmodell, motsvarande uttagningstävling, eventuell semifinal och final. En tävling har heller inte alltid enbart ett stort pris som delas ut när allting är avgjort, utan kan även innehålla utvecklingsstöd såväl under tävlingens gång som efteråt³.

Figur 2 Vanlig tävlingsstruktur för en innovationstävling



³ En pedagogisk skiss över detta finns på sidan 11 i innovationstävlingssguiden från NESTA.

Planeringsfasen

Allting startar med en idé. Någon inser att en utmaning eller ett problem behöver lösas och överväger då att ta en innovationstävling till hjälp.

I planeringsfasen skapas tävlingen och för det krävs mycket tid. Att välja ut och tydligt formulera problem är mycket viktigt – en dålig idé här går helt enkelt inte att rätta i ett senare skede.

De främsta lärdomarna under denna fas är:

- Överväg om en innovationstävling faktiskt är det bästa sättet att lösa det hela
- Lär av arkitektbranschen
- Ha en riktigt duktig projektledare
- När väl målet är bestämt, håll då fast vid det
- Se till att skapa engagemang i alla led
- Ta dig tid att lyssna in projektintressenternas önskemål
- Arbeta med förväntningsmallar
- Vänj dig själv och andra med att dela idéer
- Ha tillgång till den rätta kretsen av potentiella tävlande
- Ha en tillräckligt hög prissumma
- Ur bredd kommer spets
- Använd en väletablerad tävlingsplattform
- Ha en aptitlig webbnärvaro
- Krångla inte till det

Planeringsfasen är normalt ganska lång, men arbetet är inte lika intensivt hela tiden. I planeringsfasen ingår ofta moment såsom bakgrundsresearch, och marknadsanalys, samt inte minst brainstormingaktiviteter av olika slag.

Överväg om en innovationstävling faktiskt är det bästa sättet att lösa det hela

Innovation är hett och tävlingar av olika slag är minst sagt inne. Då måste väl en innovations-tävling vara det hetaste av det heta? Svar: Kanske. Det beror helt på hur innovationstävlingen läggs upp. För faktum är att det i många fall inte alls är bäst att lösa utmaningen med en innovationstävling. Ibland är det bättre att använda traditionell upphandling.

En innovationstävling ska användas när man söker oväntade lösningar på problem. För om man redan vet vilka lösningar som är tillräckligt bra – ja då går det ju att lösa det hela med traditionell upphandling istället.

Lär av arkitektbranschen

En bransch som är van vid tävlingar, och som enligt vissa aktörer faktiskt betraktas som "söndertävlad", är arkitektbranschen. Från 1930 och framåt har tävlingar varit ett mycket vanligt sätt att lösa arkitektuppdrag.

Enligt Claes Larsson, projektledare på tävlingsservice vid Sveriges Arkitekter är det bästa med tävlingar att arrangören/uppdragsgivaren får en bredare bild, större input samt möjlighet att nå helt oväntade lösningar.

Å andra sidan är en tävling inte speciellt användbar när det råder oklara förutsättningar – till exempel om arrangören inte har gjort en probleminventering och alltså inte själv vet vad problemet egentligen är. Detsamma gäller om förutsättningar för efterarbetet inte är klart; för arkitektbranschen är det till exempel inte helt ovanligt att det kan råda politiska motsättningar.

Sist men inte minst är det riskabelt om det är många inblandade i projektet och att man som arrangör faktiskt inte är säker på hur det hela kommer att landa – då är det läge att hissa varningsflagg.

Flera av dessa synpunkter är relevanta också för tävlingar utanför arkitektbranschen.

Ha en riktigt duktig projektledare

Att driva en innovationstävling är inget som går att ta lätt på. Fullt fokus krävs, men med bra tekniska hjälpmedel och en stödjande organisation kommer man långt. Självklart beror det också på vilken tävlingstyp som arrangeras. Det är också skillnad på en kort tvåveckorstävling och en lång tävling som drivs över ett halvår.

Gällande projektverktyg så rekommenderar Olle Dierks på Munktell Science Park, som arrangerar innovationstävlingen Smart Living Challenge, projektverktyget Basecamp som är webbaserat, enkelt och relativt billigt. De flesta projektverktyg har idag grundläggande funktioner som kalender, listor, filhantering, idéhanteringsstöd etcetera, och vilket verktyg man väljer är mest en smaksak. I arbetet med Smart Living Challenge användes Basecamp för att dra igång ett 30-tal olika projektrum, främst baserade på geografisk tillhörighet. Utöver detta använde man också verktyget Brightidea, för idéhantering, juryarbete, synlighet på webben och dylikt.

När väl målet är bestämt, håll då fast vid det

Det svåraste är att definiera tävlingens mål på ett tydligt sätt – så lägg mycket energi på att göra det bra. Generellt sett kan sägas att ett problem som ska lösas behöver både ha en social aspekt, men också marknadspotential.

När tävlingens mål väl är bestämt så är det viktigt – men faktiskt relativt svårt – att hålla fast vid det. Däremot så bör man tillåta sig vara tillräckligt flexibel i regeltolkningen om problem uppstår längs vägen. Innovationsstiftelsen Nesta upptäckte vid ett arrangemang vikten av tydliga mätkriterier och ordentliga mätverktyg. Metodologin behöver bara vara 'good enough' –

det räcker. I en tävling bad Nesta deltagarna om kontinuerliga mätresultat som skulle lämnas in varje kvartal. Detta visade sig dock hämma företagen och Nesta insåg att det faktiskt skulle vara tillräckligt att bara få data i början och slutet av projektet. Fler mätpunkter än så var bara onödigt. Därför ändrade man kriterierna kring detta – men såg fortfarande till att hålla fast vid tävlingens ursprungliga mål.

Ha tillgång till den rätta kretsen av potentiella tävlande

Det kanske låter självklart, men för att lyckas med en innovationstävling så måste det finnas personer som faktiskt skulle kunna lösa det uppsatta problemet – annars fungerar det inte. Detta bör säkerställas innan tävlingen lanseras, till exempel genom att skapa samarbete eller allians med andra företag och/eller organisationer.

Se till att skapa engagemang i alla led

En erfarenhet från flera tävlingar är att i de fall där engagemanget var stort bland tävlingens intressenter så blev också utfallet gott. Engagerade arrangörer får lättare att skapa en engagerad jury och engagerade deltagare. Försök därför att skapa engagemang – i alla led.

Ta dig tid att lyssna in projektintressenternas önskemål

Hur skapar man då nyss nämnda engagemang? En nyckelfaktor är att lyssna på inblandade intressenter – allt från partners och ambassadörer till jurymedlemmar och affärsänglar. Det kräver tid och engagemang, men resultatet blir också bra.

Arbeta med förväntningsmallar

Ju mer öppen innovation, desto mer måste styras – åtminstone på ramverksnivå. Ett lämpligt sätt är därför att ta fram en manual med information om vad som förväntas av alla parter som har med den aktuella innovationstävlingen att göra.

Vänj dig själv och andra med att dela idéer

Att sprida en idé är ofta första steget mot att få den förverkligad. Genom att öppet publicera sin idé i en tävling kan idébäraren nå ut till många på kort tid. Att visa upp sin idé genom en seriöst arrangerad tävling med tillgång till erfarna affärsutvecklare, potentiella framtida kunder och investerare kan ge både god genomslagskraft såväl som nödvändig återkoppling för att kunna ta idén vidare, vilket kan medföra nytta i andra former än en vinst. Det har bland annat arrangörer från Innovatum Science Park och Munktell Science Park konstaterat och menar att en öppen miljö där idéer kan frodas är ett bra sätt att uppmuntra idéspredning⁴.

Det kan exempelvis åstadkommas genom öppna och/eller gemensamma workshops där flera olika aktörer deltar. Givetvis finns det fall där det kan krävas patent eller andra skydd för IP-

⁴ Citatet kommer från "Innovationstävlingar – mot en svensk modell": http://sisp.se/sites/default/files/Fokus-%20Innovationst%C3%A4vlingar%20-%20Mot%20en%20svensk%20modell%20SISP%2031%20januari%202014_o.pdf

rättigheter, men dessa fall är normalt få. Visst skadar det inte att ha patent – men egenvärdet i att automatiskt alltid patentera allt är rätt lågt.

Bästa sättet att få andra att dela idéer är att själv föregå med gott exempel och vara idéspredare. Se därför till att även internt ha en tillåtande attityd där idéer uppmuntras snarare än sågas.

Ha en tillräckligt hög prissumma

Prissumman måste vara tillräckligt hög för att attrahera tävlande, men inte så hög att den distraherar på så vis att det kan uppfattas som om det aktuella problemet är näst intill är olösbart.

Överväg också om det ska vara just ett eller flera pris, och om det enbart ska vara vinnaren (totalt, eller uppdelat per kategori) som får del av prissumman.

Ur bredd kommer spets

En stor mängd tävlingsbidrag är visserligen imponerande och ser givetvis bra ut i media. Att hitta tillräckligt innovativa lösningar på uppsatta problem kräver dessutom en stor mängd potentiella tävlingsdeltagare – helst med olika typer av erfarenheter och bakgrund.

Nackdelen med många deltagare är att urvalsprocessen blir mer tidsödande och i vissa fall kan slå tillbaka. Tänk på parallellen med platsannonser; Bättre att få fem riktigt högkvalificerade sökande till en utlyst tjänst än femhundra halvbra. Lösningen på det är skarpa ansökningskrav, vilket gör att selekteringsarbetet inte blir alltför överväldigande.

Använd en väletablerad tävlingsplattform

Det finns många olika tekniska plattformar att ta hjälp av vid tävlingsarrangeman. Gör det - åtminstone för att pitcha tävlingen.

På samma sätt som filmer eller åtminstone trailers idag läggs ut på Youtube för att ”gratis” få extra uppmärksamhet så bör man lägga, eller som sagt åtminstone pitcha, tävlingen på någon existerande tävlingsplattform. Då ökar inte bara sannolikheten för att nå fler personer, utan även rätt personer.

Ha en aptitlig webbnärvaro

Det viktigaste är att finnas på webben. Det näst viktigaste är att finnas där på ett tilltalande sätt. Snygghet bidrar i sig visserligen inte till större intresse, men däremot bidrar en oaptitlig webbnärvaro till lägre intresse.

Paketeringen av vinnarna i tidigare nämnda Smart Living Challenge är ett bra exempel. En tydlig och snygg webbsida och ett flertal nyhetsbrevsutskick där filmer med, och korta texter om, vinnarna fanns med.

Krångla inte till det

Antikrångelrådet är kanske ett av de allra viktigaste tipset, baserat på tidigare tävlingsarrangörers erfarenheter. Enkla anmälningsformulär, tydliga regler och raka riktlinjer för juryarbetet är några av många exempel på hur man bör göra. Ju enklare desto bättre – det är grundregeln.

Utlysningssfasen

När målet är satt, projektplanen spikad och projektgruppen är utsedd – då är det dags att utlysa tävlingen. Några av de främsta lärdomarna under denna fas är:

- Tänk internationellt
- Det tar tid för tävlingsinformation att nå ut
- Gör gärna någon medial insats kring tävlingarna och låt allmänheten bli engagerad
- När det går inflation i tävlingar så gäller det att sticka ut.
- Ha minst en stark aktör som medarrangör eller partner. Det gör att tävlingen får större tyngd, med ökat intresse som följd.
- Tveka inte att göra ett samarrangemang
- Hitta bra samarbetspartners – både tävlingsmässigt och administrativt

Tänk internationellt

Sverige har högt anseende i många länder – ta vara på det. Som arrangör är det lätt att fastna i svenska spår, men exempelvis finns tävlingsplattformen InnoCentive som har över 300 000 användare – många av dem välutbildade⁵. Trots detta är antalet svenskar som använder sig av plattformen väldigt få.

Det är inte så svårt att ha internationell inriktning: Ta materialet som är inriktat mot den svenska marknaden, skruva till det en aning – och lansera! Potentialen är väldigt stor. Ofta finns det även speciallösningar att ta till här och där, exempelvis att ta hjälp av utländska företag, organisationer eller ambassader. Det går också att låta tävlingen bli del av ett större program.

Det tar tid för tävlingsinformation att nå ut

En av de allra största utmaningarna bland arrangörerna av miljöteknikinriktade innovations-tävlingar har varit att nå ut med tävlingsinformationen. Man upplever helt enkelt att det tar tid för informationen att spridas, speciellt till andra länder.

Flera arrangörer har märkt att det har varit bra att ha en relativt lång annonseringstid – framför allt för att nå ut utanför den närmaste kretsen av intressenter.

Andra lösningar är att låta projektgruppen redan från början utnyttja sitt kontaktnät, och att vara verksamma på sociala medier – inte minst LinkedIn – i kombination med bearbetning av personliga kontakter vid upprepade tillfällen.

⁵ InnoCentive är givetvis inte den enda plattformen för tävlingar – det finns många fler, i allt från CrowdSpring och 99designs till X Prize.

Ett flertal arrangörer har tagit hjälp av sin respektive organisations och företags pressavdelning samt nätverket kring Sustainable Business Hub – en organisation som arbetar för att främja miljöteknik och hjälpa miljöteknikföretag att utvecklas.

Många arrangörer använder, förutom sociala medier, både pressreleaser och direkt riktade nyhetsbrev. Befintliga leverantörer bör givetvis mailas, men man kan också manuellt identifiera ett stort antal potentiella tävlingsdeltagare och med handpåläggning genomföra specialinriktade utskick till dessa. Just det sistnämnda har visat sig vara en framgångsrik metod.

Gör gärna en medial grej av tävlingarna och låt allmänheten bli engagerad

Försök att få media att uppmärksamma tävlingen. Det ger potentiellt större möjligheter att nå fler/rätt tävlingspersoner och är, i alla fall inom miljöteknik, ett sätt att visa upp de satsningar som man önskar nå.

Från brittiska Nesta kommer ett tips om att låta allmänheten bli engagerad också när det gäller själva urvalet av problem som ska lösas. Det skapar engagemang och ger automatiskt mer uppmärksamhet kring tävlingen.

När det går inflation i tävlingar så gäller det att sticka ut

Oftast är det inget självändamål att ha så många deltagare som möjligt. Bättre att *rätt* deltagare är med. Men ur bredd kommer spets och därmed finns samtidigt givetvis en poäng att nå en hyfsat stor mängd deltagare.

Tveka inte att göra ett samarrangemang

Samarrangemang mellan tävlingar hjälper till att öka det totala intresset. Se dock till att redan från start ha komplett information utlagt på tävlingens webbsidor och var försiktig vid marknadsföringen av kombinationen – två parallella budskap kan lätt bli ett för mycket.

Att genomföra tävlingen – eller tävlingsmoment – tillsammans med andra aktörer är generellt sett dock bra, bland annat genom att det ger extra draghjälp. Så gör till exempel innovations-tävlingen Malmö Cleantech City Award som samarrangeras med Nordic Cleantech Open.

Det går även att samarrangera med andra händelser. Skanska hade sin stora final för Deep Green Challenge vid ett tillfälle då många personer i företagets ledning av andra anledningar redan var samlade på finalplatsen på huvudkontoret i Stockholm.

Hitta bra samarbetspartners – både tävlingsmässigt och administrativt

Ha minst en stark aktör som medarrangör eller partner. Det gör att tävlingen får större tyngd, med ökat intresse som följd. Utöver det kan det vara bra att ta administrativ hjälp i allt från hantering av teknisk tävlingsplattform till att med hjälp av telefonsamtal och riktade utskick nå presumtiva tävlande.

Lunds universitet och Ikea som arrangerat innovationstävlingen Blue Bag Water Innovation Award har tagit hjälp av företaget Sqore, tidigare Student Competitions, för den administrativa hanteringen av tävlingsbidrag – men det finns givetvis även andra konsultbolag som erbjuder liknande tjänster.

Inlämningsfasen

Några av de tips och lärdomar som härrör till den tid som deltagare kan lämna in bidrag är:

- Inled gärna med en kickoff
- Få deltagarna att känna sig utvalda
- Använd gärna 60-sekunderspitchar i filmformat
- Underskatta inte kommunikationen med presumtiva tävlande
- Ha en lång tävlingsperiod så att alla som vill hinner lämna in sin ansökan

Inled gärna med en kickoff

Flera arrangörer har inlett lanseringen av sina innovationstävlingar med en kickoff, vilket upplevts som positivt. Det beror i vissa fall på att man kunde börja kommunicera tävlingen redan innan själva tävlingsinbjudan var färdig – det räckte att bjuda in till kickoff – vilket gjorde att arrangörerna vann lite extra tid. Genom att tidigt sätta datum för kickoff, tvingade man också sig själva att hålla tempo i planeringen.

I andra fall har en kickoff varit bra genom att arrangörerna har kunnat sätta ramarna för tävlingen, och även besvara frågor från besökarna. Minst en arrangör såg även till att spela in hela kickoffen på film och i efterhand gjort den tillgänglig för potentiella intressenter, vilket är positivt.

Till kickoffen kommer ofta visserligen främst många av de redan kända leverantörerna, men en kickoff är också en bra början till spridning och med mycket bra möjligheter till möten och mingel.

Få deltagarna att känna sig utvalda

Genom att skapa social närvaro och känslan av att ha roligt med problemlösningar så skapas engagemang. I arbetet med innovationstävlingarna inom miljöteknik har inbjudningarna visserligen ofta gått väldigt brett, men ambitionen är att deltagarna ska känna sig personligt utvalda – det ger resultat i form av ökat engagemang.

För att nå rätt personer är en utmaning är att vända sig till grupper av personer som man normalt inte arbetar med. Lösningen kan vara att jobba genom nätverks nätverk. Engagera nätverken i processen och låt rätt kontaktytor verka.

Använd gärna 60-sekunderspitchar i filmformat

Att låta deltagarna skapa korta videofilmer på ca en minut är ett effektivt sätt att få dem att sammanfatta det viktigaste i sitt tävlingsbidrag. Det är inte enkelt, för det är ofta många saker som man vill pressa in i en film. Men det är ett effektivt sätt att koka ner allting till ett hanterligt klipp där tittaren kan se vilka människor som ligger bakom idén och vilka tankar de

har. En jämförelse här är exempelvis webbplatsen Kickstarter där i princip alla projekt som söker crowdfunding har en pitchvideo.

Även för en jury är en kort film ett enkelt sätt att snabbt få inblick i om ett projekt är intressant eller inte.

Som arrangör gäller det då att föregå med gott exempel och göra samma sak. Presentera därför dina tävlingsidéer etc. på liknande sätt som du vill att tävlingsdeltagarna gör.

Underskatta inte kommunikationen med presumtiva tävlande

I tävlingsledarens och projektgruppens huvuden och planeringsdokument är det mesta sannolikt solklart – men trots det kommer frågor från tävlande och presumtiva tävlande. En lärdom är att vara närmast övertydlig när det gäller regler och liknande. Ha gärna en webbaserad FAQ med vanligt förekommande frågor och svar, och se till att uppmuntra tävlanden att ställa fler frågor – samt då uppdatera FAQ:n. Innovationstävlingen Blackwater & Food Waste Challenge i Helsingborg är en av flera tävlingar som föredömligt arbetar med just en sådan FAQ på webben.

Ha en lång tävlingsperiod så att alla som vill hinner att lämna in sin ansökan

Erfarenheten har visat att det tar lång tid för tävlingsinformationen att nå ut och således ännu längre tid för tävlingsbidragen att komma in – särskilt när det gäller tävlingar med internationell inriktning. Se därför till att ha en lång tävlingsperiod så att alla har möjlighet att hinna lämna in sina bidrag.

Ett ännu bättre sätt är att arrangera tävlingen i flera steg. Läs mer om det i nästa kapitel.

Efter tävlingsstopp

När deadline för inlämning av tävlingsbidrag har passerat är det dags att undersöka vilka bidrag som kommit in och göra en första bedömning av dem. Med en bra tävlingsplattform, och gärna pitchfilmer, går det att ganska snabbt få en överblick över vilka bidrag som är mest intressanta och vilka som respektive ämnesexperter bör läsa igenom. Här är ytterligare några lärdomar:

- Se till att tävlingarna genomförs i flera olika steg
- Dela ut några mindre pris längs vägen
- Tillåt viss regeljusteringsflexibilitet
- Hjälp till att boosta de företag som har gått vidare i tävlingen från det första urvalet

Se till att tävlingarna genomförs i flera olika steg

En flerstegsmodell med uttagningstävling, eventuell ”semifinal” och sedan final bidrar bland annat till en mer intressant tävlingsprocess – inte minst med tanke på tävlingens potentiella mediauppmärksamhet etc. Det gör även att kvaliteten på tävlingsbidragen sannolikt blir bättre genom att de tävlande kan förbättra sin idé mellan omgångarna. Genom flerstegsmodellen blir heller inte de tävlande direkt utslagna utan kan fortsätta i nästa steg – om än med färre fördelar eller liknande, beroende på tävlingsupplägg.

En fördel från arrangörshåll är att man kan justera förutsättningarna mellan de olika tävlingsomgångarna, och på så sätt öka sannolikheten för att det önskade resultatet uppnås.

På minussidan finns nackdelar som att en del potentiella tävlande kan tänkas att inte vilja ställa upp i något av de första delmomenten utan hellre satsa direkt på det andra (eller ibland tredje) steget. Detta kan dock arrangörerna kompensera genom att ge fördelar för de som deltar i tidiga moment, i form av återkoppling eller ekonomiska incitament.

Man bör också vara medveten om att en tvåstegsraket med låg tröskel för alla potentiella deltagare bidrar till fler tävlingsbidrag, vilket samtidigt gör urvalsprocessen mer omfattande.

Dela ut några mindre pris längs vägen

Oavsett om man som arrangör väljer en enstegsmodell eller flerstegsmodell så kan det vara bra att dela ut priser längs vägen. Detta är särskilt relevant för väldigt stora tävlingar, i vilka de deltagande kan förväntas lägga ett stort eget arbete utan att veta hur slutresultatet blir. Genom att dela ut mindre pris längs vägen så underlättar det för nya innovatörer som vill vara med i tävlingen.

Tillåt viss regeljusteringsflexibilitet

På annan plats i denna text exemplifieras hur man i en tävling hade bestämt att deltagarna i en tävling varje kvartal skulle inkomma med mätresultat. Detta visade sig dock hämma företagets innovationsförmåga, och arrangören ändrade därför kriterierna gällande detta – men såg fortfarande till att hålla fast vid tävlingens ursprungliga mål. Se därför till att tillåta viss flexibilitet när det gäller justering av tävlingsreglerna – det lönar sig.

Hjälp till att boosta de företag som har gått vidare i tävlingen från det första urvalet

Oavsett om man har en tävling i flerstegsmodell eller inte så bör man som arrangör se till att lyfta fram de företag, organisationer och/eller personer som ligger bakom ett bra urval av de inlämnade tävlingsbidragen. Syftet är dubbelt: Dels ökar uppmärksamheten för själva tävlingen, men framförallt så får deltagarna en liten vinst i av att synas. Uppmärksamheten för deltagandet blir helt enkelt en del av priset.

Juryarbetet

Alla tävlingar har någon form av jury. Ibland består juryn av tävlingens projektledare, ibland består den av experter – och ibland av höga chefer. Oavsett vilket så finns det några lärdomar som är mer relevanta än övriga, och listas nedan.

En möjlighet som underlättar juryns bedömning är att kvantitativt utvärdera mätbara resultat. Ett typexempel på detta skedde i Wendy Schmidt Oil Cleanup X Challenge⁶, där de tävlande under tio veckor skulle demonstrera sin utrustning – och den med bäst resultat vann. Tävlingar behöver ju inte bara vara teoretiska idéer utan kan även vara något test- och utvärderingsbart.

Några av de lärdomar som framkommit i arbetet med de svenska innovationstävlingarna är:

- Engagera juryn tidigt i processen
- Ha en multidisciplinär jury och en duktig jurysekreterare
- Var tydlig i projektkommunikationen
- Arrangera gärna en juryworkshop
- Säkra experternas kunskapsöverföring

Ha en multidisciplinär jury och en duktig jurysekreterare

En bra jury som är brett sammansatt av relevanta personer är önskvärt. Juryn måste vara engagerad och därför är fysiska möten viktigt. Av den anledningen kan det vara praktiskt med en svensk jury – även om en tävling har internationella inriktning. Juryn kan även kompletteras med en internationell rådgivningsgrupp.

Engagera juryn tidigt i processen

Juryn bör träffas många gånger och helst redan tidigt i processen. För en tävlingsarrangör så träffades juryn totalt fem gånger och majoriteten av diskussionerna handlade om vad som är viktigt för tävlingarna.

Var tydlig i projektkommunikationen

Som komplement till tidigare nämnda förväntningsmallar – även för juryn – är det bra om alla projektverktyg är förberedda, så att när exempelvis jurymedlemmar loggar in så finns redan en lista med evenemang, diskussionstrådar och planeringsdokument. På så sätt kommer alla involverade mer direkt in i processen.

⁶ Läs mer på <http://oilcleanup.xprize.org/press-release/teams-begin-testing-final-stage-of-14-million-wendy-schmidt-oil-cleanup>

Arrangera gärna en juryworkshop

En bra idé är att arrangera en juryworkshop och dra nytta av de mallar som finns i Nestas innovationstävlingssguide för att känna på vilka utmaningar som man som arrangör kan tänkas möta. Workshopen bör hållas relativt tidigt i processen, och ett av dess syften är att visa hur svårt det faktiskt är att hålla fast vid sitt mål. Om man väl har bestämt sig för ett mål, håll då fast vid det. Det är väldigt lätt att i senare faser av tävlingsarrangemanget glömma bort det ursprungliga målet.

Säkra experternas kunskapsöverföring

En lärdom är att det krävs mycket kraft för att överföra kunskaperna från de specialister och experter som granskat tävlingsbidragen till den slutliga juryn, vilken i vissa fall består av chefer som visserligen har god koll på övergripande frågor, men som oftast inte varit initierade på detaljnivå.

Presentation av vinnare

Alla tävlingar har vinnare - en eller flera - i någon form. Hur vinnarna presenteras finns det följande lärdomar omkring:

- Se till att ha många vinnare
- Ha gärna en finaldag då de vinnande bidragen presenteras inför publik

Se till att ha många vinnare

Visserligen kan tävlingsupplägget vara olika i olika tävlingar, men även om man väljer att ha en totalvinnare så går det bra att ha vinnare av olika delmoment, eller olika kategorier.

Genom att ha en relativt stor mängd vinnare så får man mervärde genom att vinnarna själva interagerar med varandra.

Ha gärna en finaldag då de vinnande bidragen presenteras inför publik

Extra draghjälp och uppmärksamhet får man som arrangör om man anordnar en speciell dag då vinnare (samt eventuella finalister) presenteras - gärna inför publik. Ett sådant arrangemang samordnas med fördel med andra aktörer i form av temadagar, festivaler - eller arrangörens årliga bolagsstämma.

Både finalister och publik tenderar att gilla en sådan dag, men för juryn och inte minst projektledare kan det bli intensivt att få alla pusselbitar på plats - särskilt i de fall när inte vinnarna är utsedda i förväg.

I Skanskas tävling Deep Green Challenge uppskattade deltagarna att finaldagen med publik inneburit bra tillfällen att träffa rätt kunder, möjligheten att komma in i ett nätverk, och inte minst att vara med i ett riktigt projekt på Skanska. Förutom vinsten på 50 000 kronor delade Skanska nämligen ut en intern Skanskacheck värd 150 000 kronor, som någon intern aktör på Skanska kan använda sig av och köpa in tjänster och produkter av vinnarna. Det medför att den vinsten långsiktigt kan bli långt mycket mer än enbart den kontantvinst som delades ut på själva finaldagen.

Efterarbete

I vissa fall är efterarbetet det allra viktigaste – men hur märkligt det än låter så glöms det ofta av. Några lärdomar är därför:

- Se till att ha ett nätverk för deltagare och finalister
- Följ upp tävlingsresultatet
- Missa inte nätverksmöjligheterna

Följ upp tävlingsresultatet

Innovationstävlingar är ett effektivt sätt att få in många, breda, förslag. Normalt erhålls samma insikter först genom många besök hos kunder, leverantörer och på branschmässor.

Men missa inte att faktiskt ta tillvara de förslag som kommer in. Som arrangör är det lätt att pusta ut och blicka mot nya mål så fort tävlingen är över, men en viktig detalj är att följa upp tävlingsresultatet, så att alla goda idéer faktiskt tas omhand. Vinst i form av stöd att komma vidare med sin idé är givetvis en bra idé, men ibland är det inte bara vinnaren som har idéer som förtjänar att följas upp.

Missa inte nätverksmöjligheterna

Det är smart att dra igång ett nätverk för semifinalister/finalister/vinnare etc. Sådana nätverk tenderar till att vara långlivade och ge medlemmarna möjlighet att kontakta varandra även långt efter tävlingens slut. Det finns också en stor poäng i att underhålla dessa nätverk genom att vid senare tillfällen t.ex. bjuda in till workshops etc.

Nätverket som skapas mellan tävlingsarrangör och de deltagande företagen är i många fall minst lika värdefullt som den prispeng som vinnaren tar hem.

Lista över miljötekniktävlingar

Här följer en beskrivning av de miljöteknikinriktade innovationstävlingar som VINNOVAs projektföljare studerat i större och mindre utsträckning. För fullständig information om vilka lärdomar som hör till respektive projekt, samt vilka projekt som följts i mer respektive mindre utsträckning - vänligen se <http://blogg.VINNOVA.se/tag/miljoteknikinnovation/>

- Munktell Science Park genomför ett projekt för att undersöka potentialen i kombinationen av innovationstävling och innovationsupphandling, med Smart Living Challenge som konkret exempel.
- Lunds universitet och Ikea genomför, med hjälp av Mercy Corp, miljötekniktävlingen Blue Bag Water Innovation Award, som syftar till att få fram projekt för förbättrad vattenhållning och avloppsrening i slumområden. Tävlingen genomförs i samband med att Ikea nu etablerar sig i Indonesien
- Helsingborgs stad, tillsammans med bland andra Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB och Nordvästra Skånes Renhållnings AB samt Sustainable Business Hub, arrangerar tävlingen Blackwater & Foodwaste Challenge för att få fram innovationsbaserade lösningar för ett nytt hållbart system med optimalt tillvaratagande av resurserna i hushållsavloppsvatten och matavfall.
- Skanska arrangerar miljötekniktävlingen Deep Green Challenge, som ska skapa förutsättningar för att projektutveckling och byggverksamhet ska uppnå Skanskas mål om ”mörkgrönt byggande”, vilket innebär minimal miljöpåverkan inom områdena energi, klimat, material och vatten.
- WeGoGreen och Uppsala Clean Tech Open ska göra att Uppsala län med innovationstävlingars hjälp tar några steg närmare målet att minska utsläppen av växthusgaser per invånare med minst 50procent till år 2020, jämfört med 1990 års nivåer.
- Naturskyddsföreningen ser ett behov av att förändra energisystemet till ett mer miljöanpassat hållbart system. Därför arrangerar man en innovationstävling med målsättningen att ta fram bättre styrsystem för villors energianvändning.
- Sustainable Innovation i Sverige arrangerar en innovationstävling som ska förbättra möjligheterna till individuell mätning och debitering av varmvattenförbrukning och de möjligheter till energieffektivisering som därigenom kan nås.
- Exploateringskontoret i Stockholms stad arrangerar en innovationstävling kopplad till koncept för solcellsinstallationer i Norra Djurgårdsstaden, där syftet är att identifiera solcellslösningar i två olika kategorier; konstnärlig samt repetativ karaktär.
- Hur kan barns utemiljö utnyttjas optimalt för lärande och lek på ett hållbart sätt? Detta söker projektet ”Framtidens hållbara skolgårdar” svar på i en innovationstävling, där koncept och idéer kring Malmös framtida hållbara, hälsosamma och inspirerande skolgårdar eftersöks.
- Malmö Cleantech City Award ska presentera och introducera ny teknik samt metoder för bygg- och fastighetssektorn i Malmö kommun. Tävlingen kommer att samordnas med den Nordiska miljötekniktävlingen Nordic Cleantech Open.

Tips på mer läsning

Här följer en lista över ett par publikationer etc. som rekommenderas för vidare läsning.

Det finns en Facebookgrupp där innovationstävlingar diskuteras. Gruppen administreras av personer kopplade till företaget Sqore, men ska enligt dem ändå vara en neutral arena. Gruppen hittas här: <https://www.facebook.com/groups/1424963881112502/>

McKinsey: [“And the Winner is...”] (<http://mckinseysociety.com/capturing-the-promise-of-philanthropic-prizes/>) från juli 2009

Harvard Berkman Center: [“Public-Private Partnerships for Organizing and Executing Prize-Based Competitions”] (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2083755) från juni 2012

Nesta: [“Challenge Prizes: A practice guide”] (<http://www.nesta.org.uk/publications/challenge-prizes-practice-guide>) från februari 2014

Deloitte: [“The craft of incentive prize design :: Lessons from the public sector”] (<http://dupress.com/articles/the-craft-of-incentive-prize-design/>) från juni 2014

VINNOVAs publikationer

April 2015

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se VINNOVA.SE

VINNOVA Analys

VA 2015:

- 01 Årsbok 2014 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning & innovation
- 02 Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv
- 03 Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället - Effekter av forsknings- och innovationsfinansierings insatser

VA 2014:

- 01 Resultat från 18 VINN Excellence Center redovisade 2012 - Sammanställning av enkätresultaten. (För engelsk version se VA 2014:02)
- 02 Results from 18 VINN Excellence Centres reported in 2012 - Compilation of the survey results. (För svensk version se VA 2014:01)
- 03 Global trends with local effects - The Swedish Life Science Industry 1998-2012
- 04 Årsbok 2013 - Svenskt deltagande i europeiska program för forskning och innovation.
- 05 Innovations and new technology - what is the role of research? Implications for public policy. (För svensk version se VA 2013:13)
- 06 Hälsoekonomisk effektanalys - av forskning inom programmet Innovationer för framtidens hälsa.
- 07 Sino-Swedish Eco-Innovation Collaboration - Towards a new pathway for shared green growth opportunity.
- 08 Företag inom svensk massa- och pappersindustri - 2007-2012
- 09 Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter

VA 2013:

- 01 Chemical Industry Companies in Sweden
- 02 Metallindustrin i Sverige 2007 - 2011
- 03 Eco-innovative Measures in large Swedish Companies - An inventory based on company reports
- 04 Gamla möjligheter - Tillväxten på den globala marknaden för hälso- och sjukvård till äldre
- 05 Rörliga och kopplade - Mobila produktionssystem integreras
- 06 Företag inom miljötekniksektorn 2007-2011

- 07 Företag inom informations- och kommunikationsteknik i Sverige 2007 - 2011
- 08 Snabbare Cash - Effektiv kontanthantering är en tillväxtmarknad
- 09 Den svenska maritima näringen - 2007 - 2011
- 10 Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres
- 11 Summary - Long Term Industrial Impacts of the Swedish Competence Centres. (Kortversion av VA 2013:10)
- 12 Företag inom svensk gruv- och mineralindustri 2007-2011
- 13 Innovationer och ny teknik - Vilken roll spelar forskningen. (För engelsk version se VA 2014:05)
- 14 Företag i energibranschen i Sverige - 2007-2011
- 15 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2012.
- 16 FP7 and Horizon 2020.

VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA 's impact studies. (För svensk version se VA 2011:10)
- 02 Lösningar på lager - Energilagringstekniken och framtidens hållbara energiförsörjning
- 03 Friska system - eHälsa som lösning på hälso- och sjukvårdens utmaningar
- 04 Utan nät - Batterimarknadens utvecklingsmöjligheter och framtida tillväxt
- 05 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007 - 2011.
- 06 Företag inom fordonsindustrin - Nationella, regionala och sektoriella klusterprofiler som underlag för analys- och strategiarbete
- 07 Svensk Life Science industri efter AstraZenecas nedskärningar.
- 08 EUREKA Impact Evaluation - Effects of Swedish participation in EUREKA projects
- 09 Uppföljning avseende svenskt deltagande i Eurostars. För engelsk version se VA 2012:10.
- 10 Follow-Up of Swedish Participation in Eurostars. För svensk version se VA 2012:09.

VINNOVA Information

VI 2015:

- 01 Insatser för innovationer inom Hälsa
- 02 FFI Årsrapport 2014 - Samverkan för stark svensk fordonsindustri och miljöanpassade samt säkra transporter
- 03 Social innovation - Exempel
- 04 Social innovation
- 05 Årsredovisning 2014

VI 2014:

- 01 Tjänsteinnovationer 2007.
- 02 Innovationer som gör skillnad - en tidning om innovationer inom offentliga verksamheter
- 03 Årsredovisning 2013
- 04 VINNVÄXT - A programme renewing and mowing Sweden ahead
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2015:01
- 06 Din kontakt i EU:s forsknings- och innovationsprogram.
- 07 VINNOVA - Sveriges innovationsmyndighet (För engelsk version se VI 2014:10)
- 08 Visualisering - inom akademi, näringsliv och offentlig sektor
- 09 Projektkatalog Visualisering - inom akademi, näringsliv och offentlig sektor
- 10 VINNOVA - Sweden 's Innovation Agency (För svensk version se VI 2014:07)

VI 2013:

- 01 Branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Projektkatalog 2013
- 02 Destination Innovation- Inspiration, fakta och tips från Ungas Innovationskraft
- 03 Inspirationskatalog - Trygghetsbostäder för äldre
- 04 Challenge-Driven Innovation - Societal challenges as a driving force for increased growth. (För svensk version se VI 2012:16)
- 05 UTGÅR, ersätts av VI 2013:14
- 06 Årsredovisning 2012
- 07 Trygghetsbostäder för äldre - en kartläggning.
- 08 Äldre entreprenörer med sociala innovationer för äldre - en pilotstudie kring en inkubatorverksamhet för äldre.
- 09 Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning och samhällsekonomisk analys. (För kortversion se VINNOVA Information VI 2013:10)
- 10 Sammanfattning Fixartjänster i Sveriges kommuner - Kartläggning. (Kortversion av VINNOVA Information VI 2013:09)

- 11 UTGÅR, ersätts av VI 2014:10
- 12 UTGÅR, ersätts av VI 2013:19
- 13 När företag och universitet forskar tillsammans - Långsiktiga industriella effekter av svenska kompetenscentrum
- 14 Innovationer på beställning - en möjlighet till förnyelse och utveckling. UTGÅR
- 15Handledning - för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation
- 16 UTGÅR, ersätts av VI 2013:22
- 17 Innovationer på beställning - tidning pm att efterfråga innovationer i offentlig sektor
- 18 UTGÅR, ersätts av VI 2014:06
- 19 Arbetar du inom offentlig sektor och brinner för innovationsfrågor? - VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och arbetar för att offentlig sektor ska vara drivkraft för utveckling och användning av innovationer
- 20 Programöversikt 2014 - Stöd till forskning och innovation
- 21 OECDs utvärdering av Sveriges innovationspolitik - En sammanställning av OECDs analys och rekommendationer.
- 22 Att efterfråga innovation - Tankesätt och processer

VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 UTGÅR, ersätts VI 2013:05
- 05 Årsredovisning 2011
- 06 UTGÅR, ersätts av VI 2012:15
- 07 UTGÅR, ersätts av VI 2013:18
- 08 Uppdrag att stärka det svensk-kinesiska forsknings- och innovationssamarbetet.
- 09 Projektkatalog eTjänster. Slutkonferens - summering och reflektioner
- 10 Hållbara produktionsstrategier samt Tillverkning i ständig förändring - Projektkatalog 2012
- 11 VINNVÄXT
- 12 Effekter av innovationspolitik - Tillbakablickar och framtidsperspektiv
- 13 Banbrytande IKT - Projektkatalog
- 14 Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - Projektkatalog inom området IT och Data/Telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation
- 15 Fordonsstrategisk forskning och innovation för framtidens fordon och transporter
- 16 Utmaningsdriven innovation - Samhällsutmaningar som drivkraft för

stärkt tillväxt. (För engelsk version se VI 2013:04)

- 17Handledning för insatser riktade mot tjänsteverksamheter och tjänsteinnovation.

VINNOVA Rapport VR 2015:

- 01 Bumpy flying at high altitude? - International evaluation of Smart Textiles, The Biorefinery of the Future and Peak Innovation
- 02 From green forest to green commodity chemicals - Evaluating the potential for large-scale production in Sweden for three value chains
- 03 Innovationstävlingar i Sverige - insikter och lärdomar

VR 2014:

- 01 Väger till välfärdsinnovation - Hur ersättningsmodeller och impact bonds kan stimulera nytänkande och innovation i offentlig verksamhet
- 02 Jämställdhet på köpet? - Marknadsfeminism, innovation och normkritik
- 03 Googlemodellen - Företagsledning för kontinuerlig innovation i en föränderlig värld
- 04 Öppna data 2014 - Nulägesanalys.
- 05 Institute Excellence Centres - IEC -En utvärdering av programmet
- 06 The many Faces of Implementation
- 07 Slututvärdering Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården

VR 2013:

- 01 Från eldsjälsvärda innovationer till innovativa organisationer - Hur utvecklar vi innovationskraften i offentlig verksamhet?
- 02 Second International Evaluation of the Berzeli Centra Programme
- 03 Uppfinningars betydelse för Sverige - Hur kan den svenska innovationskraften utvecklas och tas tillvara bättre?
- 04 Innovationsslussar inom hälso- och sjukvården - Halvtidsutvärdering
- 05 Utvärdering av branschforskningsprogrammen för läkemedel, bioteknik och medicinteknik
- 06 Vad ska man ha ett land till? - Matchning av bosättning, arbete och produktion för tillväxt
- 07 Diffusion of Organisational Innovations - Learning from selected programmes
- 08 Second Evaluation of VINN Excellence Centres - BiMaC Innovation, BIOMATCELL, CESC, Chase, ECO2, Faste, FunMat, GigaHertz, HELIX, Hero-m, iPACK, Mobile Life, ProNova, SAMOT, SuMo & Wingquist.

- 09 Förkommersiell upphandling - En handbok för att genomföra FoU-upphandlingar

- 10 Innovativa kommuner - Sammanfattning av lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning
- 11 Design av offentliga tjänster - En förstudie av designbaserade ansatser.
- 12 Erfarenheter av EU:s samarbetsprogram - JTI-IKT (ARTEMIS och ENIAC).

VR 2012:

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 02 Innovationsledning och kreativitet i svenska företag
- 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 05 Metautvärdering av svenska branschforskningsprogram - Meta-evaluation of Swedish Sectoral Research Programmes
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft.
- 07 Mobilisering för innovation - Studie baserad på diskussioner med 10 koncernledare i ledande svenska företag.
- 08 Promoting Innovation - Policies, Practices and Procedures
- 09 Bygginnovationers förutsättningar och effekter
- 10 Den innovativa vården
- 11 Framtidens personresor - Slutrapport. Dokumentation från slutkonferens hösten 2011 för programmet Framtidens personresor
- 12 Den kompetenta arbetsplatsen
- 13 Effektutvärdering av Produktionslyftet - Fas 1: 2007-2010.



VINNOVA stärker Sveriges innovationskraft

POST: VINNOVA SE-101 58 Stockholm BESÖK: Mäster Samuelsgatan 56
+46 (0)8 473 3000 VINNOVA@VINNOVA.SE VINNOVA.SE