

Hur leda en Katalysator?

Råmaterial till manual för Katalysator, som bör läsas tillsammans med Slutrapport – Katalysator 0, 060222

(för ytterligare pedagogisering i Katalysator 1, och även sedan separat en anpassning/bearbetning för olika målgrupper)



Innehåll	sid
• Introduktion	3
• Katalysator och andra insatsformer i VINNOVA	4
• Katalysators särdrag	6
• Katalysatorprocessen – en schematisk modell	8
• Katalysatorprocessen steg för steg	10
Fas 1 Förberedelser för Katalysator inom VINNOVA	10
Fas 2 Katalysator från idégenerering till matchningsprocess	11
Fas 3 Matchningsprocessen hos Katalysatorvärden	12
Fas 4 Projektets kunskapsteman bestäms	13
Fas 5 Katalysator under arbetet med projektansökan	13
Fas 6 , 7 och 8 Genomförandet av projektet	14
• Avslutande kommentarer	15

Bilaga 1 Katalysator, Integrerad Finansiering och Sprider

Bilaga 2 Vanliga frågor & svar (tillkommer efter WS 1 februari 2006)

Introduktion

Det här utkastet/diskussionsunderlaget/förslaget till manual har utformats inom ramen för **Katalysator 0**¹, ett projektuppdrag, som VINNOVA i slutet av 2004 gav till **forskningsstiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC**.

MTC arbetar sedan drygt trettio år tillbaka med olika lärande- och möteskoncept för kunskapsutbyte akademi och näringsliv samt modeller för att initiera, bygga upp och genomföra såväl kortare som längre fou – projekt baserade både på forskningens och företagens/marknadens behov.

Katalysatorprojekt 0 är ett första pilotprojekt inom kunskapsplattformen IKT-användning, IKT@KPL, som prövar en ny modell för ökad samverkan och rörlighet inom innovationssystemet och för att nå en ökad kommersialiseringsgrad av behovsmotiverad forskning.

Modellen omfattar tre aktiviteter eller processer:

- **Katalysator**
- **Integrerad Finansiering** (en funktion för samfinansiering både genom samverkan inom VINNOVA och/eller med extern forskningsfinansiering), samt
- **Sprider** (för att på olika sätt verka för spridande och nyttiggörande av kunskap och resultat).

I det här dokumentet är fokus helt på Katalysatorprocessen, och på sid 8f ger vi ett förslag till en praktisk modell för processen. En närmare beskrivning av de tre processernas funktioner i innovationssystemet och hur de hänger samman beskrivs i bilaga 1, Katalysator, Integrerad Finansiering och Sprider.

Förväntade effekter av Katalysator inom IKT – plattformen har beskrivits² som att:

- öka samverkan över disciplinränserna inom forskning kring användarbehov, ekonomi, juridik och möjliggörande teknologi, dvs prioriterade områden inom plattformen, för att identifiera nya projekt och nya temaområden,
- bidra till att öka graden av kommersialisering i tillväxtområden och hos andra relevanta aktörer genom att synliggöra relevanta forskningsresultat och samverka med inkubatorer och inkubatorsforskning, och mer generellt
- bidra till att på sikt öka rörligheten inom innovationssystemet, genom att skapa incitamentsstrukturer inom IKT@KPL och införa dynamiska kriterier och indikatorer.

Effekter, som genom exemplets makt och bärkraften i Katalysator - metodiken förväntas få dels direkta återverkningar för IKT- plattformens arbetssätt, och dels också som nytt instrument få en gynnsam spridning "som ringar på vattnet" inom hela VINNOVA.

¹

² Förlös tillväxt tillsammans.

Det är MTCs erfarenhet genom åren och även i detta Katalysator-uppdrag

- att en viktig framgångsfaktor gäller att kunna forma ett genuint och gemensamt ägarskap till de nya projekt, som katalysatorn förväntas generera, och att
- andra framgångsfaktorer för en katalysatorfunktion handlar om att med relativt korta projekttid- och genomförandeplaner, samtidigt kunna möta och matcha såväl forskarnas som företagens/verksamhetens behov på ett resultatorienterat sätt,
- att detta bl a kräver en arbetsmetodik med full respekt för forskarnas och forskningens integritetskrav och villkor, samtidigt som företag erbjuds en konkurrensneutral arena för kunskapsutveckling i affärskritiska frågor, och för offentlig verksamhet på motsvarande sätt en oberoende kunskapsmiljö för dess verksamhetsfrågor, och att det sist men inte minst,
- för att nå framgång med en Katalysator - uppdrag fordras både en kvalificerad projekt- och processledning

Manualen är tänkt som en handfast vägledning för att praktiskt genomföra och driva ett Katalysatorprojekt och en katalysatorprocess från start till mål (även om MTCs uppdrag i Katalysatorprojekt 0 formellt är avslutat i och med att 2 projektansökningar lämnats in. Katalysatorprocessen omfattar även olika steg efter detta, se vidare modellen sid 9.)

Den har utformats både utifrån MTCs tidigare erfarenheter av projekt- och processledning av olika FoU-projekt genom åren, och de erfarenheter, som givits i arbetet med Katalysatorprojekt 0 med de där framtagna projektansökningarna inom ramen för utlysningen ”Integrerad finansiering.

MTC har således med dessa projektansökningar som exempel konkret också i projektet drivit en katalysatorprocess baserat på IKT- plattformens prioriteringar. Den modell, som tillämpats och, som manualen också baseras på, presenteras utförligare i avsnittet *Katalysatorprocessen steg för steg*, sid 10f.

De två projektansökningar, som tagits fram är :

- ”Färddator för affärsutveckling: IT-baserat kunskapsstöd på användarnas villkor”, samt
- ”Den värdeskapande vårdprocessen” (och nästa generations IT-stöd).

Katalysatorprojekt 0 valde tidigt att fokusera på tema *Nätverksorganisation*, och dess resultat redovisas - utöver i detta förslag till manual – i övrigt i en separat rapport³.

Katalysator och andra insatsformer i VINNOVA

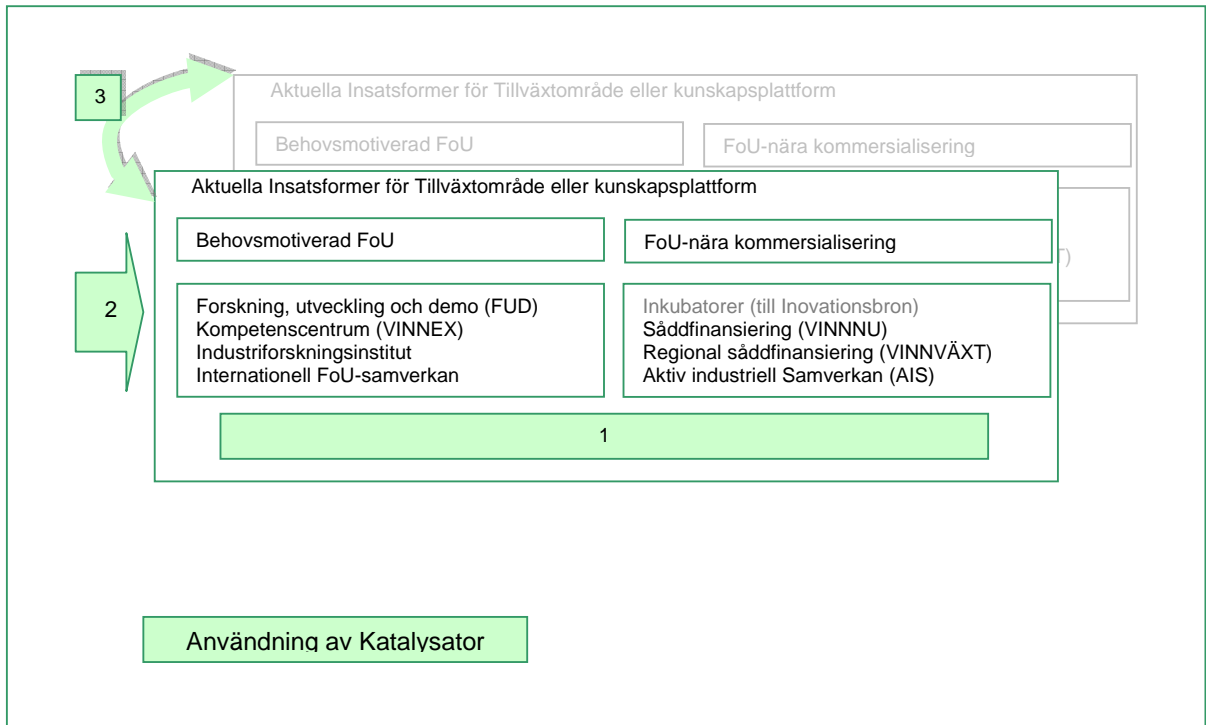
Katalysator kan ses både som en möjlig autonom insatsform, som ett alternativ till andra insatsformer och traditionella utlysningar, och som ett komplement till de övriga insatsformerna.

³ Slutrapport – Katalysatorprojekt 0, 2006-02-

Inom ramen för Katalysatorprojekt 0 har vi samtalat med några programledare motsv inom andra tillväxtområden än IKT om Katalysator och också fått konkreta exempel på – både faktiskt genomförda och tänkbara/möjliga andra områden - för att använda en Katalysator.

Flera tillväxtområden och kunskapsplattformar har också börjat ersätta den traditionella ansatsen med en portföljanalys och strategi, som analysavdelningen på VINNOVA föreslagit. Då genomförs en "affärsanalys" av området, som utmynnar i effektmål, åtgärder och resursbehov. Målen nås genom olika strategier (eller insatsformer) för t.ex. hävstångsstrategi (samfinansiering), portföljstrategi (fördelning på åtgärdsområden) och helst bör effektmål säkerställas genom utvärderingsbarhet.

Vi vill illustrera Katalysators möjliga användningsområden med följande figur.



Figur 1. Insatsformer på VINNOVA samt Katalysators möjliga användningsområden (markerat med ljusgrönt).

En tanke kan t ex vara att skapa en helt autonom insatsform med Katalysator enligt (1) i figuren ovan, eftersom den har potential att vara en sådan, för att direkt adressera problemen med bristande behovsmotiverad forskning och en ineffektiv samverkan och rörlighet mellan forskning och företag.

Det är också möjligt att använda Katalysator som ett inledande steg tillsammans med andra existerande insatsformer för hävstångsstrategi (2). Det är precis så Katalysator har använts för kunskapsplattformen IKT -användning i detta initiala skede. Katalysator kan t ex också användas som en insatsform för flera tillväxtområden, som vill samarbeta (3).

Katalysators särdrag

Några av Katalysators särdrag kan således exemplifieras på följande sätt. Katalysator:

- är således tänkt som **ett nytt VINNOVA - instrument** och också ett alternativ eller komplement till traditionella utlysningar,

dvs, ett alternativt arbetssätt för att få fram nya, innovativa projekt och mer behovsorienterade projektspecifikationer utifrån nya strategiska allianser, som når längre än till att både bokstavigt och bildligt stanna på pappret i ytterligare en avslutande projektrapport,
- baseras på idéer om **ett mycket proaktivt arbetssätt för att forma och följa upp en projektansökan till VINNOVA,**

ett arbetssätt, som ökar samverkan över disciplinränsar inom forskning, och mellan forskning och näringsliv samt organisationer, genom att de facto bygger upp gemensamma målbilder och därmed skapar ett genuint ägarskap till projekten och dess genomförande, och

ett arbetssätt, som också aktivt identifierar och responderar på konkreta incitament till behovsmotiverad forskning hos användare med målsättningen att snabbare och mer effektivt kunna nå en fas av kommersialisering av innovativa idéer, koncept och kunskaper,
- hanterar **mångvetenskap/tvärvetenskap** på ett syntetiserande sätt,

dvs, försöker i dialog mellan forskare från olika discipliner respektive forskare och företag och/eller offentlig verksamhet "föda fram" och formulera verksamhetsnära och företagsrelevanta frågor, som inte bara skapar mervärde och kunskaper åt företaget och verksamheter utan också gör det möjligt för forskare att tillsammans med forskare från andra discipliner komma vidare i sitt aktuella forskningsarbete.

Det kan också innebära ett out – of – the – box - resultat, när forskningsresultat, som kommit att hamna i byrålådan, plötsligt får omedelbar relevans för ett företagsspecifikt problem eller kan addera kunskapsmässigt till ett relevant forskningsbehov i ett projekt; det kan också innebära "fynd" av direkt realiserbara idéer,
- innebär analogt en möjlighet för VINNOVA att mer proaktivt kunna arbeta med sitt omfattande, och i vissa avseende **unika kontaktnät** för att skapa nya konstellationer och, allianser för reella, tvärvetenskapliga genombrott och skalfördelar i fou-arbetet,

att kunna koppla samman nya nätverk med varandra för att åstadkomma nya samarbetsmöjligheter och "crossover" mellan discipliner och verksamheter är en viktig förutsättning för utveckling. Likheter bekräftar det som är, olikheter skapar utveckling under gynnsamma former.
- syftar till att bryta ny mark och **skapa "win-win" situationer, där företag ser/har angelägna FoU – behov;**

ofta kan det vara svårt för företag i allmänhet och speciellt mindre företag att – inom ramen för de etablerade beredningsprocesserna för fou-projekt - både kunna motiveras att delta, om det inte kan ske tillräckligt övertygande utifrån det egna företagets behov,

och därmed också att på ett tidigt stadium kunna komma in och påverka upplägg och inriktning,

- kan inte genomföras utan **en professionell projekt- och processledning**, som grundar sig på ett kvalificerat ledarskap och tillgång till styrmekanismer och arbetsmetoder för ett gränsöverskridande arbetssätt mellan näringsliv/organisationer och akademien,

vad, som är en effektiv *projektledning* kan väl uppfattas som mer eller mindre självförklarande och ligger som en grundläggande förutsättning i den modell för katalysatorprocessen, som presenteras i det följande. Vi syftar då på ett konkret målinriktat, effektivt och resultatorienterat arbetssätt, som håller tidplaner och levererar vad, som förväntas; projektledning utövas *på två "plan"* i ett Katalysatorprojekt, dels som ledning av detta, dels också som projektledning av det/de nya projekt som Katalysator genererar, och

vad, som kanske framför allt bör betonas i sammanhanget, är vikten av att förstå *processledningens betydelse*, dvs den form av ledarskap av grupper, som bl a skapar förutsättningar för en väl fungerande kommunikation mellan olika kompetenser med olika tanketraditioner och referensramar; ett ledarskap, som förmår förstärka deltagarnas motivation för ett ömsesidigt lärande och som ger plats för särart och nytänkande och som formar ett kreativt och generöst klimat för gruppens gemensamma arbetsinsatser, och

- förutsätter en större **tydlighet vad gäller budget och interna förutsättningar** som inte varit ideala i denna första omgång med Katalysatorprojekt 0. (Detta utvecklas närmare i separat projektrapport).

På en mer övergripande nivå kan Katalysator också ses som ett sätt att adressera sådana problem i det svenska FoU-systemet, som generellt sett har beskrivits som "den svenska paradoxen", dvs att den långsiktiga tillväxten kopplad till svenska satsningar på forskning varit relativt låg i internationell jämförelse.

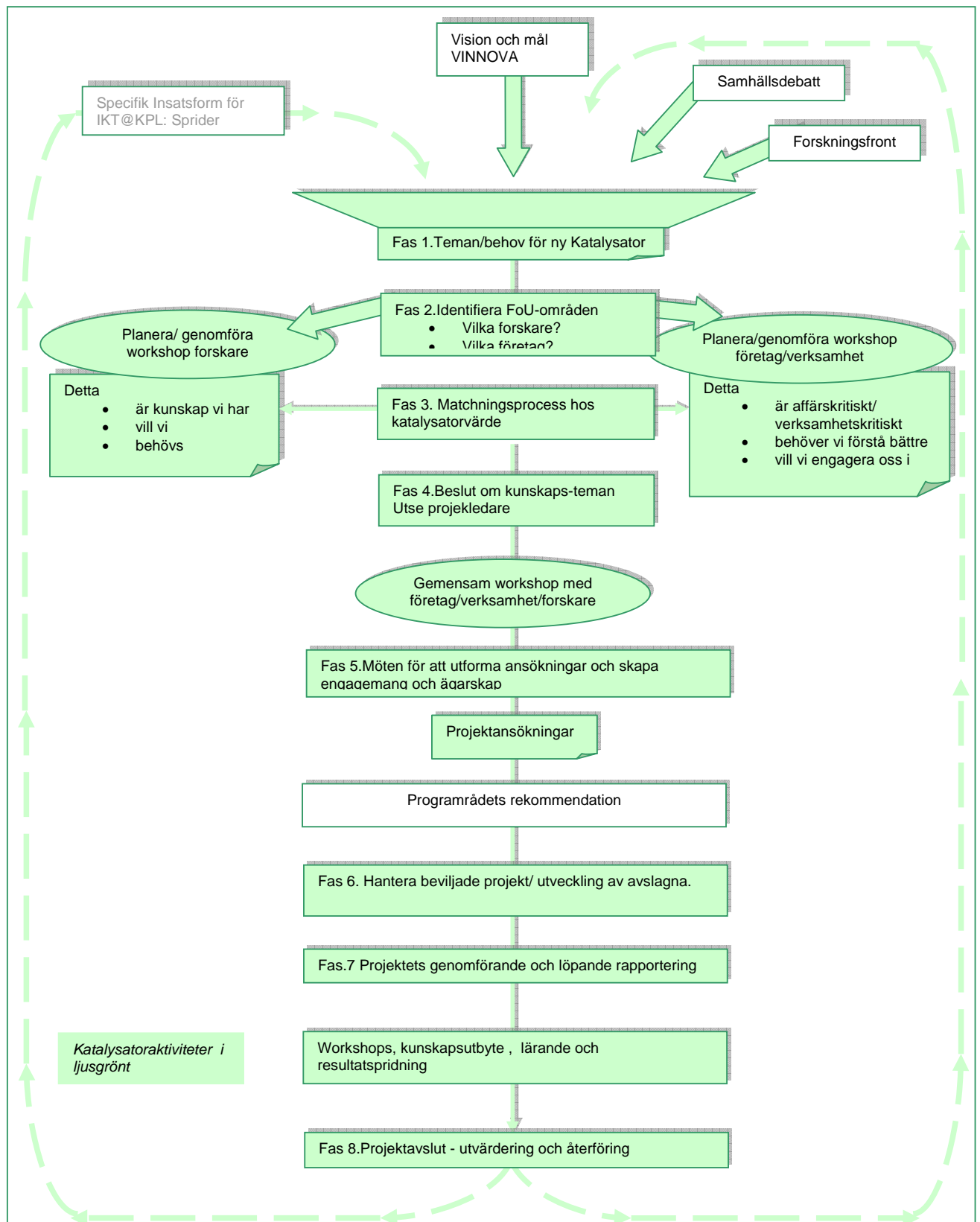
VINNOVA har bl a identifierat följande mer specifika problem kopplade till denna paradox som

- *"för liten behovsmotiverad forskning"*; med behovsmotiverad forskning avses att näringslivet medverkar i att formulera forskningsproblemen och som genererar kunskap som snabbt kan kommersialiseras,
- att *"stora koncerner dominerar"* med fokus på kärnverksamhet, vilket kan motverka utveckling av spännande gränsområden och avknoppning i nya företag, och
- att *"samspelet mellan forskning, näringsliv och politik/offentlig verksamhet inte är väl fungerande"*, vilket bl a leder till att kompetensöverföringen mellan aktörgrupperna inte blir så stor som den skulle kunna vara.

Katalysatorprocessen – en schematisk modell

Hur går man från ord till handling i en Katalysator? Vad är uppdraget? Vad är Katalysators uppgift? Vad innebär egentligen en effektiv projekt- och processledning för en Katalysator? Hur får man företag och forskare att "tala samma språk"? Hur ser modeller och arbetssätten ut? Vilka är framgångsfaktorerna? Detta är några av de frågor, som vi diskuterar i det följande. Redovisningen sker utifrån en schematisk modell och beskrivning av Katalysatorprocessen, se figur 3 nästa sida.

Figur 3. Scematisk modell över huvudstegen i en katalysatorprocess



Modellen består av sex huvudfaser enligt följande :

1. förberedelser inom VINNOVA för att välja tema och utse katalysatorvärd, dvs intern eller extern och praktisk oberoende instans för att genomföra Katalysator.
2. Katalysator startar med idégenerering och scanning för att identifiera relevanta frou-områden samt vilka forskare och företag/verksamheter, som kan/vill bidra; genomförande av workshops med forskare respektive företag/verksamheter för att ringa in frågeområden för ett möjligt projekt.
3. Matchningsprocess hos katalysatorvärd.
4. Projektets kunskapstema bestäms och projektledare utses.
5. Arbete med att forma en projektansökan, samt vid tillstyrkan
6. Genomförande av projekt. (Fas 6-8)

I följande avsnitt beskriver vi de olika stegen i modellen och vad, som speciellt karakteriserar respektive steg samt dess olika nyckelaspekter.

I slutrapporten för Katalysatorprojekt 0 föreslår vi en revidering av modellen för steg 4-6. Vi har funnit att Katalysatorprocessens ”logik” förutsätter en något annorlunda beslutsprocess (fler beslutssteg) för anslagsbeviljande än den nuvarande med fokus på Programrådets beslut/rekommendationer.

Katalysatorprocessen steg för steg

Fas 1 Förberedelser för Katalysator inom VINNOVA

- Programledare i VINNOVA väljer tema bland möjliga teman för Katalysator X utifrån Vision och mål för respektive plattform och/eller tillväxtområde samt förväntade effektmål.
- Budget och tidplan, som anpassas till förutsättningar som exempelvis Integrerad Finansiering eller motsv speciell förutsättning.
- Uppdragsbeskrivning till Katalysatorvärd.
- Val av Katalysatorvärd.
- Katalysatorvärd arbetar fram projektplan i samverkan med VINNOVA.
- Godkännande av projektplan – Katalysator startar.

Några kritiska faktorer i fas 1

- Processen att välja tema är central för olika insatsformer och inte bara Katalysator, men är kanske speciellt kritisk för Katalysator p g a att den där exponeras inför många olika aktörer. Samtidigt kan involveringen av många aktörer innebära ett konstruktivt utvärderingsstöd vid det strategiska valet av ett tema.

- Möjligheterna att realisera Integrerad Finansiering kräver förutseende och framförhållning både ifråga om att hitta och motivera såväl interna som externa finansörer. Analogt andra typer av krav om annat än Integrerad Finansiering.
- Tillgång till praktiskt oberoende Katalysatorvärdar? Katalysatorvärdens renommé och kompetens.
- Behov av både flexibilitet och styrning i uppdragsbeskrivningen. Katalysator både förutsätter och fordrar en relativt stor självständighet och förmåga att bedöma och värdera potentiella insatser från såväl forskare som företag/verksamhet hos katalysatorvärden.
- Vem bestämmer i ett Katalysatorprojekt ? Katalysator går definitionsmässigt "något på tvären" med etablerad organisation hos alla intressenter, såväl internt VINNOVA, som hos forskare och företag, vilket kan komplicera informations- och beslutsvägar.

Fas 2 Katalysator från idégenerering till matchningsprocess

- Katalysator startar med öppna processer för att identifiera intresserade och lämpliga forskare.
- Scanning med snöbollsteknik i sökprocesser via etablerade dynamiska kontaktnät/nätverk för att finna relevanta forskningsinstitutioner och forskningsprogram inom temat; förutsätter omfattande kontaktnät/nätverk hos Katalysatorvärd och förmåga att attrahera nya, samt
- Förmåga att sälja idén att medverka i en Katalysator. För allsidigt deltagande krävs oftast flera personliga kontakter, utförligare muntlig information om syfte och förutsättningar samt övertygande beskrivning om möteskontext m m.
- Planering och genomförande av forskarworkshop med öppen inbjudan. Alla, som är intresserade, är välkomna. Varje inbjuden uppmanas vidarebefordra inbjudan till andra intresserade. Också viktigt att pröva olika säljmetoder och att finna vägar att nå "udda" forskare m m
- Identifiera forskningens syn på relevanta forskningsfrågor inom temat samt redovisning av respektive forskares/forskargrups särskilda kompetens och intresseinriktning. Man får inte sällan en Out-of-the-box-effekt genom de systematiska samtalen med forskarna, som annars inte skulle kommit till stånd, dvs att glömda/gömnda forskningsresultat kan komma till nytta
- Konstruktiva möten, här börjar Katalysator de facto bygga teamet. Dessa möten föder också ofta andra, nya möten forskare och företag/verksamhet emellan.
- Noggrann dokumentation, som distribueras till samtliga deltagare och intresserade, för en öppen kommunikationsprocess.
- Motsvarande delprocess och workshop med företag/verksamhet.
- Syftet med företags- workshopen att ventilera affärskritiska frågeställningar att bilda projekt omkring. En grannliga uppgift, som kräver tid och förmåga att sätta sig in i företagets affärsutvecklingsprocess, att förstå konkurrenssituationer och branschens affärslogik m m En logik, som oftast är "konservativ" i förhållande till befintlig marknad; man är insocialiserad att se marknaden på ett visst sätt, medan geniun utveckling oftast innebär att bryta mot etablerad logik.

- Analogt viktigt kunna förstå logik och processer i offentligt verksamhet.

Några kritiska faktorer i fas 2

- En prövande, kritisk hållning till syfte och mål och "what's in it for us" ? är legio inte minst från forskarnas sida. Viktigt att kunna motivera för mer engagemang än för finansiering av projekt.
- Företags deltagande i denna typ av projekt innebär initialt oftast en form av lite "motvilligt" lärande om vilken typ av frågor, som kan beforskas och vilka svar som kan levereras, och på vilket sätt. Kanske inte de initialt ställda frågorna från praktikerns perspektiv, men genom såväl breddning som fördjupning av relevanta frågeställningar skapas en mer genuin förståelse av problemfältet och bl a också om andra företags sätt att förhålla sig till det.
- "Att tala med bönder på bönders vis och med lärde män på latin"... Att vara minst "tvåspråkig", att förstå de skilda logikerna; den subtila kvalitetskontrollen och den inomvetenskapliga diskussionen i den akademiska världen versus marknadens och branschens logik samt spelreglerna på marknaden och analogt den offentliga verksamhetens särskilda förutsättningar.
- Processledning av workshops, som innebär att man "kommer någon vart" i en fortfarande öppen process med att motivera till delaktighet, beredskap att bidra och "se vad, som händer", att "lita till processen".
- Att ha uthålligheten att motivera för deltagande, att kunna se möjligheter och erbjuda dem
- Att behålla neutraliteten och vara frikopplad från det politiskt korrekta; att förhålla sig konkurrensneutral i förhållande till företagen och samtidigt motivera dem att inleda samarbete i en öppen process med potentiella konkurrenter.
- Att behålla och utveckla intresset hos aktörerna/hos var och en av aktörerna och motivera till forandet av en gemensam agenda och gemensamma målbilder, att succesivt bygga teamet och projektets konsortium
- Att kunna välja bort det som inte passar in utan att stänga processen

Fas 3 Matchningsprocessen hos Katalysatorvärden

Matchningsprocessen syftar till att ringa in de kunskapsteman, som rymmer både intressanta forskningsfrågor och relevanta företagsfrågor/verksamhetsfrågor och empiri. Den är både intuitiv, explicit och offensiv, och inleds i praktiken redan, när kontakter tas med olika intressenter. Genom snöbollsteknik och uppnående av "mättnad", dvs när ny information inte längre tillförs i samtal och dialog, utkristalliseras under vägen, vilka, som är intressanta kunskapsteman och områden för den aktuella kretsen av aktörer att åstadkomma matchning omkring. I fas 3 avslutas den del av matchningsprocessen, där avgörande beslut fattas av katalysatorvärden, om inriktningen av projektet och val av nyckeldeltagare i möjliga konsortier.

Några kritiska faktorer i fas 3

- Sammanlänkande workshop innebär viktigt moment i matchningen, dvs här framträder på vilka punkter/områden och i vilka frågor forskarna och företagen/verksamheterna kan mötas för en gemensam utvecklingsresa.

- Beslut innebär att välja och därmed välja bort. I de överväganden, som görs är resultatorientering ett överordnat kriterium.
- I matchningsprocessen sker val av kunskapstema och projektledare iterativt.
- Kritiskt att finna projektledare, som både är duktig forskare och "vet" tillräckligt mycket om företagande respektive aktuell verksamhet och effektiv projekt- och processledning
- Flera känner sig kallade, få kan väljas. Viktigt att det finns en fungerande kommunikation och återkoppling med alla, som visat intresse för projektet, och att pröva olika sätt för intressenter att delta i den fortsatta processen.

Fas 4 Projektets kunskapsteman bestäms

- Nu sker en sista avstämning internt hos Katalysatorvärden om vilka kunskapsteman, som ska väljas.
- Projektledare utses. Vid valet av projektledning sker sedan ytterligare en kvalificering av valda kunskapsteman och projektledarvalet blir sedan i praktiken ett relativt avgörande beslut för projektets inriktning, syfte och mål genom den kompetens, som projektledningen besitter.
- Generella egenskaper och färdigheter hos projektledare. Både projektlednings- och forskarkompetens erfordras.

Några kritiska faktorer i fas 4

- Att utse projektledare med rätt kompetens och "skills" för att forma projektbeskrivning och "förvalta" preliminärt format konsortium av deltagare. "Flerspråkiga" forskare är relativt ovanliga.
- Projektledningen behöver ha ett arbetssätt, som involverar aktionsforskning, levande cases och en vilja och öppenhet inför att pröva nya forskningsmetoder motsv och också vilja att ta in nya intressenter.
- Att få intressenternas engagemang för hela projektet, och inte bara sin "bit".
- Finansiering av forskarens/forskarnas arbete/projektledning med att ta fram ansökan.

Fas 5 Katalysator under arbetet med projektansökan

- Katalysatorvärdens roll stödjande i processen att forma ansökan.
- Forskarnas öppenhet för företagens/verksamhetens frågor behöver ibland "lockas"/ ibland "provoceras fram, om det inte från början är forskarnas "egna". Olika agendor, olika behov. Konstruktiva "provokationer" ofta nödvändiga och befruktande.
- Företagens förståelse för forskningens villkor. Extremt "kvartalsekonomiskt" inriktade företagsrepresentanter har vanligtvis inte det tålamod och den öppenhet, som behövs.

Företagens lärande startar oftast i reflektiva samtal, när deras initiala frågeställningar blir konstruktivt ifrågasatta och "problematiserade".

- Analoga problem kopplat till den offentliga verksamheten. Viktigt bli att skilja på kunskapsutveckling i ett fou-projekt och lobbying, när man direkt vill påverka något, som råder nu.
- Forskning och representativitet. Den offentliga verksamhetens representanter är ofta insocialiserade i en logik om demokratisk representativitet, som kan bli kontraproduktivt på det sättet att enskilda deltagare, snarare kan få fokus på att "argumentera för sin sak" än att öppna sig för en utvecklingsresa.
- Att enas kring förväntade resultat ofta avgörande. Systematiskt teambyggande för att skapa gemensamma målbilder och förutsättningar för ägarskapet.
- Att finna möjligheter till integrerad finansiering inom aktuella tidsramar

Några kritiska faktorer i fas 5

- Att undvika "tio – små - negerpojkar" – syndromet, dvs att intressenter faller ifrån pga att dialogen inte fungerar.
- Företagens/verksamheternas engagemang avgörs ofta väldigt sent under arbetet med ansökan, och otydlighet om vad deras engagemang (i tid, pengar, "kommittad" företags-/verksamhetsledning etc) egentligen innebär skapar förr eller senare problem.
- Förväntningar om Katalysator som en "gräddfil" till finansiering. Det kan inledningsvis finnas en otålighet hos forskare, "som kan bäst själv" om det finns/eller inte finns en sorts "förhandsbesked" om finansiering i ett Katalysatorprojekt. (En annan fråga är om Programrådets roll blir annorlunda).

Fas 6 - 8 Genomförandet av projektet

- Programrådets rekommendation, VINNOVAs beslut och sedan....
- Ansökan avslås. Viktigt att ta hand om avvecklingen av intressenternas engagemang, att ta tillvara kontakter och upparbetade projektidéer m m för framtida, nya aktiviteter och projekt.
- Ansökan beviljas och projektet startar inom viss tid. Katalysator-uppdraget går nu över i en fas, som handlar om att se till att resultat löpande rapporteras och att det skapas tillfällen till lärande och nyttiggörande.
- Orda seminarier och workshops.
- Resultatspridning inom Katalysatoruppdraget.
- Kopplingar till Sprider
- Avslut, utvärdering, återföring

Några kritiska faktorer i fas 6

- Forskarna blir "aldrig" färdiga; det ligger i forskningens natur, det finns alltid intressanta följdfrågor... Det gäller att finna former och vägar för den löpande avrapporteringen av resultat exempelvis att se och "marknadsföra" detta för vad det är, nämligen dialog, test av teori och empiri och ömsesidigt lärande.
- Katalysatorvärdskapet innebär också att kommunicera och sprida resultat i mer typisk populär form exempelvis skrifter och böcker, men också mer selektivt för att skapa olika andra, nya katalysatoreffekter.
- Avrapportering till samtliga intressenter med utgångspunkt från att "all kommunikation sker på mottagarens villkor", dvs information måste förmedlas med hänsyn till hur den tas emot i olika målgrupper med avseende på deras kunskaper, attityder och skills.
- Angeläget finna relevanta indikatorer för att mäta katalysatorresultat även i ett kortare perspektiv, en form av early-warning om effekter.
- När övergår Katalysatoruppdraget i Sprider-uppdrag?

Avslutande kommentarer

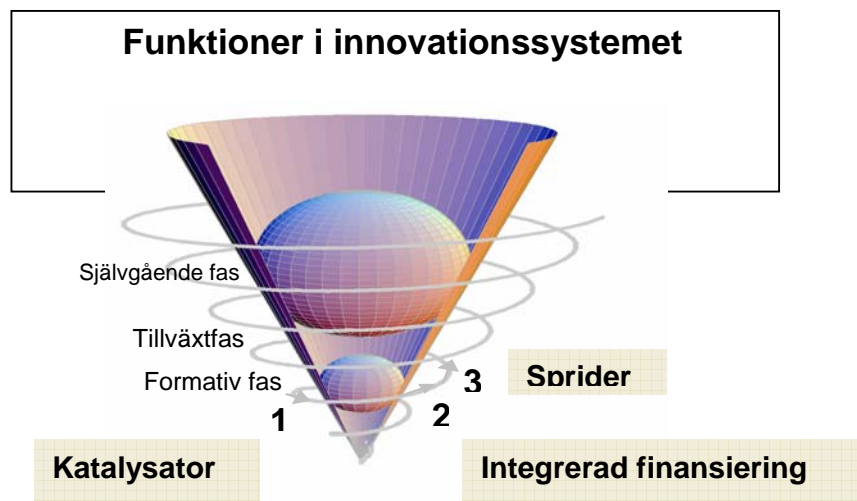
Katalysatorprojekt 0 avslutas formellt den 15 januari 2006. MTCs uppdrag i processen sträcker sig fram till att 1-2 projektansökningar tagits fram, även om Katalysator - modellen även omfattar fas 6 – 8, som ligger efter detta.

Manualen behöver således bearbetas ytterligare avseende dessa faser, inte minst med hänsyn till att det egentliga arbetet med kunskapsutveckling faktiskt startar, när anslag beviljats.

IKT@KPL bedriver för närvarande i pilotform projektfinansiering med en öppen modell med tre samspelande insatser eller processer. **Katalysator**, **Integrerad Finansiering** och **Sprider** är de delprocesser, som IKT@KPL valt. Dessa ska ej förväxlas med den uppdelning man gjorts av det adresserade kunskapsområdet, nämligen *användarnas behov, ekonomisk och legal infrastruktur samt möjliggörande teknologier*.

En idealisering av denna modell med de tre processerna beskrivs ibland i form av en tredimensionell innovationsspiral eller "innovationskon", som rör sig i landskapet mellan tre olika faser i innovationssystemet, formativ, tillväxt- respektive självgående fas. Dessa faser kan grovt ses som analoga med behovsdriven forskning, såddfinansiering, samt vinstdrivande företag. De tre samspelande processerna motsvarar de cykliska elementen och kan förekomma i alla innovationsfaser.

Katalysators och de övriga processernas tilltänkta roll i innovationssystemet framgår av figur 2 nedan.



Figur 2 Katalysators, Spriders och Integrerad Finansierings funktioner i innovationssystemet

Förväntade effekter av Katalysator i inom IKT – plattformen har beskrivits som att:

- öka samverkan över disciplingränserna inom forskning kring användarbehov, ekonomi, juridik och möjliggörande teknologi, dvs prioriterade områden inom plattformen, för att identifiera nya projekt och nya temaområden,
- bidra till att öka graden av kommersialisering i tillväxtområden och hos andra relevanta aktörer genom att synliggöra relevanta forskningsresultat och samverka med inkubatorer och inkubatorforskning, och mer generellt
- bidra till att på sikt öka rörligheten inom innovationssystemet, genom att skapa incitamentsstrukturer inom IKT@KPL och införa dynamiska kriterier och indikatorer. (koppling till indikatorer av Katalysator diskuteras i slutrapport)

Effekter, som genom exemplets makt och bärkraften i Katalysator - metodiken förväntas få dels direkta återverkningar för IKT- plattformens arbetssätt, och dels också som nytt instrument få en gynnsam spridning "som ringar på vattnet" inom hela VINNOVA.

Delprocessen **Sprider** avser att inom ramen för programverksamheten verka för spridande och nyttiggörande av kunskap och resultat i form av:

- Breddspridning - Huvudkoncept "Syntologi" (Multidisciplinärt seminari-um/workshop kombinerat med annat spridningsmedium, kanske massmedium); Bi-koncept: tex externa nyhetsbrev, antologier (populärvetenskapliga)
- Riktad Spridning - Huvudkoncept "under pågående program": projektledarkonferens (programkonferens); "efter programmet": eftersyn (programkonferens med breddkaraktär i syfte att finna nya nyttiggörandemöjligheter, nya projekt, etc), kommersialisering (tex VINN NU- och Inkubatorssatsningar); Bikoncept: tex tematiska rapporter (med tydliga avgränsade mottagare)
- VINNåtriktad Spridning - Huvudkoncept "Research Business Intelligence" (Business Intelligence för forskning inom KPLs tema- och verksamhetsområden); Bikoncept: tex VINNOVA-interna nyhetsbrev

Integrerad finansiering innebär i korthet "att på ett dynamiskt sätt finansiera viktiga projekt i samverkan med aktörer inom olika innovationssystem" (t.ex. inom VINNOVA:s tillväxtområden), eller utanför genom andra forskningsfinansiärer än VINNOVA, dvs forskningsstiftelser, näringsliv och organisationer. Till skillnad från de båda övriga delprocesserna, Katalysator och Sprider, bedrivs Integrerad Finansiering internt på VINNOVA av programledaren på IKT.

Det går att jämföra analysavdelningens portföljanslys och IKT@KPLs modell steg för steg och se att det finns väldigt många likheter. Vi kan t ex konstatera att "affärsanalysen" som görs av handläggare på VINNOVA, har en motsvarighet i Katalysator. Men skillnaden är att Katalysator förlitar sig helt på de externa aktörerna för att göra affärsanalysen i en kontinuerlig dialog med dem. Resultatet bör bli att man får en dynamisk krav- och behovsdialog, som i högre grad direkt speglar de externa aktörernas världsbild. Dessutom förväntas Katalysatorer att vara mer förändringsbenägna, vilket är en förutsättning för behovsmotiverad forskning och ökad samverkan. Hävstångstrategi för IKT@KPL sker helt och hållet i processen Integrerad Finansiering och innefattar en enkel princip för samfinansiering.