



UTLYSNING

Datum
2015-04-23

Diarienummer
2018-02186

1 (14)

Innovationsledning och organisering – nyttiggörande av kunskap för ökad innovationsförmåga

En utlysning inom Vinnovas program Innovationsledning och organisering

Innehåll

1	Utlysningen i korthet	3
2	Vad vill vi åstadkomma med finansieringen?	4
2.1	Utlysningens inriktning	4
2.2	Teman för utlysningen.....	5
2.2.1	Tema - Ledning och organisering av digital transformation	5
2.2.2	Tema – Innovationsförmåga i hälso- och sjukvård.....	6
2.2.3	Tema – Innovations- och hållbarhetsfrämjande styrelsearbete	6
2.3	Förväntade resultat och effekter	7
3	Vem riktar sig utlysningen till?	8
4	Vad finansierar vi?.....	9
4.1	Aktiviteter det går att söka finansiering för.....	9
4.2	Stödberättigande kostnader.....	10
5	Hur stort bidrag ger vi?.....	10
6	Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan	11
7	Bedömning av inkomna ansökningar	11
7.1	Vad bedömer vi?.....	11
7.2	Hur bedömer vi?	12
8	Beslut och villkor.....	12
8.1	Om våra beslut.....	12
8.2	Villkor för beviljade bidrag	12
9	Så här ansöker ni.....	13
	Bilaga 1 – Definitioner	14

1 Utlysningen i korthet

Bakgrund och syfte

Utlysningen riktar sig till er som vill bidra till ökad användning av existerande kunskap, metoder och verktyg inom området innovationsledning och organisering. Det långsiktiga målet med utlysningen är att bidra till ökad innovationsförmåga inom privat, offentlig och ideell sektor.

Utlysningens inriktning på innovationsförmåga ska ses mot bakgrund av de utmaningar som snabb teknisk utveckling, globalisering och andra omvärldsförändringar medför. Sammantaget bidrar dessa utmaningar till att innovationsförmågan har fått ökad betydelse för organisationer, det vill säga förmågan att tillvarata kompetens och kreativitet samt leda och organisera framgångsrika innovationsprocesser.

Utlysningens teman

Utlysningen är avgränsad till följande teman:

- Ledning och organisering av digital transformation
- Innovationsförmåga i hälso- och sjukvård
- Innovations- och hållbarhetsfrämjande styrelsearbete

Vilka riktar sig utlysningen till?

Projekten ska genomföras i nära samverkan mellan:

- Forskare vid universitet, högskola eller forskningsinstitut.
- Minst två organisationer ur en målgrupp från privat, offentlig eller ideell sektor.
- Minst en organisation med en roll som intermediär (se vidare avsnitt 3).

Vad finansierar vi?

Inom utlysningen finansieras projekt som nyttiggör existerande kunskap, metoder och verktyg inom området innovationsledning och organisering.

Följande projektaktiviteter kan finansieras:

- Vidareutveckling och anpassning av forskningsbaserad kunskap, metoder och verktyg för praktisk användning inom en målgrupp.
- Genomförande och utvärdering av pilottester där minst två organisationer i målgruppen får stöd att tillämpa kunskap, metoder och verktyg.
- Framtagning av ett erbjudande om stöd för utveckling av innovationsförmågan i organisationer inom målgruppen baserat på forskningsbaserad kunskap, metoder och verktyg.

Projekten kan beviljas ett bidrag på maximalt 1,6 miljoner kronor.

Två parallella utlysningar inom området innovationsledning

År 2018 görs två utlysningar inom området innovationsledning och organisering som har samma öppnings- och stängningsdatum. Den aktuella utlysningen syftar till nyttiggörande av existerande kunskap medan den andra utlysningen syftar till utveckling av ny kunskap.

Viktiga datum:

Öppningsdatum	24 april 2018
Sista ansökningsdag	26 juni klockan 14:00
Senaste beslutsdatum	15 oktober 2018
Projektstart tidigast	15 oktober 2018
Projektstart senast	15 november 2018
Projektavslut senast	31 december 2020

Kontaktpersoner för utlysningen:

Cassandra Marshall, utlysningsansvarig
08-473 32 60
cassandra.marshall@vinnova.se

Carl Ridder
08-473 31 64
carl.ridder@vinnova.se

Kontakt angående ansökningstjänsten (Intressentportalen):

Vinnovas IT-support
Tel: 08-473 32 99
helpdesk@vinnova.se

Aktuell information om utlysningen och länk till vår ansökningstjänst finns på www.vinnova.se.

2 Vad vill vi åstadkomma med finansieringen?

2.1 Utlysningens inriktning

Utlysningens inriktning på innovationsförmåga ska ses mot bakgrund av de utmaningar som snabb teknisk utveckling, globalisering och andra omvärldsförändringar medför. Sammantaget bidrar dessa utmaningar till ett ökat behov av innovation och organisatorisk förnyelse.

För att tillgodose de ökade behoven av innovation, finns förutom att öka resurserna för innovation, möjligheten att utveckla de organisatoriska förutsättningarna för innovation och processerna för innovationsledning. Mer

precist handlar det om att utveckla förmågan att tillvarata kompetens, stimulera kreativitet och främja innovativa initiativ samt att utveckla förmågan att framgångsrikt leda och organisera innovationsprocesser. Det handlar även om att förbättra förutsättningarna för ett mer jämställt deltagande och en större mångfald av perspektiv i innovationsprocesser, då innovation och relaterade begrepp som teknik och entreprenörskap är fält som är manligt genuskodade och domineras av män.

Därutöver finns ett behov av en vidgad syn på innovation, från ett mer traditionellt fokus på teknisk innovation, till att inkludera andra typer av innovationer i form av nya organisationsformer, processer, management- och affärsmodeller.

2.2 Teman för utlysningen

Utlisningen är *avgränsad* till följande tre teman:

- Ledning och organisering av digital transformation
- Innovationsförmåga i hälso- och sjukvård
- Innovations- och hållbarhetsfrämjande styrelsearbete

2.2.1 Tema - Ledning och organisering av digital transformation¹

Digitalisering är en drivkraft för mycket av den utveckling som sker inom privat och offentlig sektor. För att kunna tillvarata potentialen med digitalisering räcker det inte med att implementera ny teknik utan det krävs parallell utveckling av organisation och verksamhet. Detta innebär att digital transformation kan medföra stora ledningsmässiga utmaningar vad gäller förnyelse av organisation, processer, strategi, affärsmodell och samarbeten.

Inom det här temat ser vi gärna projekt som tar sig an breda frågeställningar och stärker organisationers förmåga att leda och organisera digital transformation.

Exempel på teman och frågeställningar som kan adresseras i projekten är:

- En utmaning för många företag är att öka intäkterna baserat på data. För detta behövs processer som är anpassade för utveckling av digitalt baserade erbjudanden och affärsmodeller. Att byta ut en affärsmodell kan t.ex. innebära en ny affärslogik med behov av djupgående förändringar av verksamheten samt olika utmaningar som att hantera osäkerhet, överkomma olika interna hinder och samverka med nya partners.
- Digital transformation tenderar att påverka många olika delar, processer och funktioner i en verksamhet. Enheter och funktioner som tidigare har varit löst kopplade blir mer beroende av varandra och behöver etablera nya samarbeten. Detta aktualiserar frågor som ansvar och mandat för digital

¹ Temat är bland annat underbyggt av slutsatser från Vinnovas rapport Digitalisering – mer än teknik <https://www.vinnova.se/publikationer/digitalisering--mer-an-teknik/>

transformation och innebär utmaningar att involvera olika funktioner och leda över organisatoriska gränser.

2.2.2 Tema – Innovationsförmåga i hälso- och sjukvård

Den svenska vården, ett av våra mest centrala välfärdssystem, står sig väl i internationella jämförelser. Samtidigt är vården satt under stor press. I och med nya utmaningar, så som ökat antal invånare, fler äldre och kroniskt sjuka, den enskilde patientens ökande behov av inflytande och kontroll samt svårigheter med kompetensförsörjning, ställs det krav på vårt sjukvårdssystem som det idag inte är riktigt anpassat för.

För att utveckla vården och ta tillvara nya möjligheter, som exempelvis digitalisering, krävs förmåga att leda, organisera och skapa förutsättningar för innovation över organisatoriska gränser och i organisatoriska mellanrum. De aktörer som ingår, och borde ingå, i vårdens ekosystem behöver samverka för att förebygga och behandla ohälsa. Det krävs också att de människor som arbetar i vården får utrymme för sin kompetens och vilja att leverera god vård, liksom för utveckling och förbättring.

Inom ramen för utlysningens tema *Innovationsförmåga i hälso- och sjukvården* söker vi samverkansprojekt som kan bidra till utveckling av stödjande strukturer och processer för innovation och förnyelse inom vården. Det kan bland annat handla om utveckling av processer och strukturer för lärande och samverkan, men också om att bättre förstå hur kultur, värderingar och förhållningssätt främjar utveckling och implementering av innovationer i vården.

De projekt som söker bidrag i utlysningen kan med fördel koppla till fler teman så som innovationsförmåga och digitalisering genom att realisera potentialen i en preventiv ansats där hälsodata styr insatser som förebygger ohälsa. Det finns utrymme för att utveckla kunskap och pröva nya organisations- och arbetsformer för att mer effektivt samverka mellan olika vårdinstanser och specialistområden, för att bättre möta behoven av vård i en viss målgrupp (exempelvis multisjuka äldre) eller för att involvera patienten, brukaren eller närstående i innovationsarbetet.

2.2.3 Tema – Innovations- och hållbarhetsfrämjande styrelsearbete

Innovations- och hållbarhetsfrågor är många gånger avgörande för ett företags fortlevnad och de förväntas öka i betydelse framöver. För att möta snabba omställningar och samtidigt kunna skapa långsiktighet finns det behov av styrelser som aktivt främjar både innovation och hållbarhet som en del av en organisations strategi, värderingar och arbetssätt.

I detta tema söker vi projekt som leder till att styrelser i större utsträckning utmanar, har integritet och driver på en hållbar utveckling och innovationsarbetet i organisationer. För att detta ska lyckas önskar vi oss samarbeten som vågar utmana, utveckla och pröva nya former för att leda, styra och organisera

styrelsearbete. För projekten med inriktning på temat är det ett krav på medverkan från minst två styrelser som har ett tydligt utvecklingsbehov med avseende på både innovation och hållbarhet.

Exempel på teman och frågeställningar som kan adresseras i projekten är:

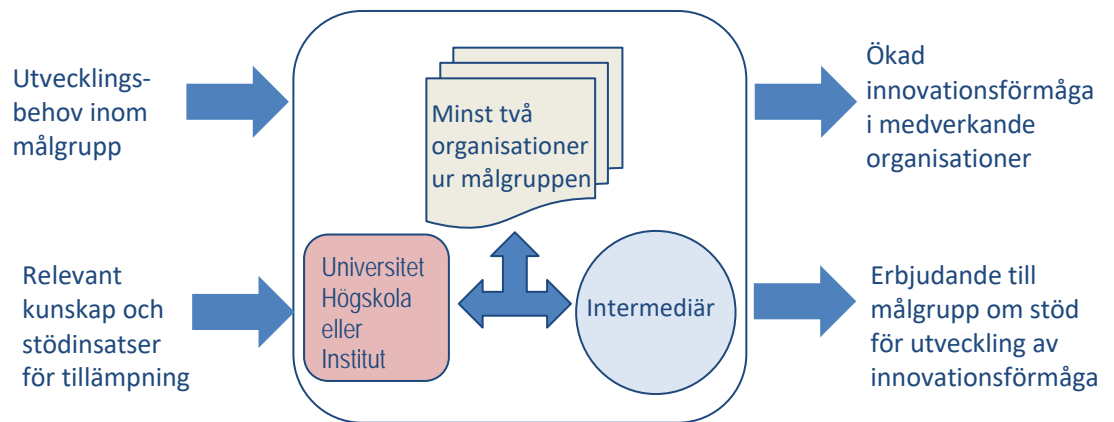
- *Styrelsens arbete och ansvar*
Det finns behov av att bättre förstå vad det skulle innebära för styrelsen att vara innovationsdrivande och agera hållbart. Vi ser gärna projekt som utvecklar nya förutsättningar för att bättre förstå och mäta styrelsens bidrag till innovation och hållbarhet. Det skulle samtidigt vara intressant om dessa erfarenheter kan paketeras och spridas i form av t.ex. berättelser (case), råd, principer, metoder och verktyg.
- *Ledningens roll gentemot styrelsen*
En viktig dimension inom temat är ledningens roll i förhållande till styrelsen och vice versa för att möjliggöra innovation och hållbarhet. För att brygga samarbetet mellan ledningen och styrelsen ser vi gärna utvecklandet av kunskap, metoder och verktyg för en fungerande rollfördelning mellan styrelse och företagsledning utifrån ett innovations- och hållbarhetsperspektiv.

2.3 Förväntade resultat och effekter

Utlysningen syftar till att få fler organisationer att använda sig av existerande forskningsbaserad kunskap, metoder och verktyg inom området innovationsledning och organisering. Det långsiktiga målet är att bidra till ökad innovationsförmåga inom privat, offentlig och ideell sektor.

Projekten som finansieras i utlysningen ska ha samtliga nedanstående punkter som resultatmål:

- Kunskap, modeller och verktyg som är anpassade för praktisk användning och har testats genom tillämpning i organisationer.
- Ett framtaget och testat erbjudande om stöd för utveckling av innovationsförmågan som riktar sig till en definierad målgrupp.
- Minst två organisationer har deltagit i tester och fått stöd i arbetet med att utveckla sin innovationsförmåga.
- En plan för hur erbjudandet ska spridas på bred front bortom de organisationer som har deltagit i projektet som inkluderar en intermediär som spridningsaktör.



Figur 1. Schematisk bild av ett projekt med dess utgångspunkter, sammansättning av parter och förväntade resultat.

3 Vem riktar sig utlysningen till?

Projektet ska vid ansökningstillfället bestå av:

- minst* en forskare vid högskola, universitet eller forskningsinstitut som bidrar med relevant forskarkompetens.
- minst* två organisationer² från privat, offentlig eller ideell sektor som representerar målgruppen och medverkar i pilottesterna med mål att utveckla sin innovationsförmåga.
- minst* en organisation med en roll som intermediär (se nedan).

Projektet ska genomföras i nära samverkan mellan ovan angivna aktörer. Samtliga typer av projektparter kan vara koordinator för projektet³.

Organisationer som deltar med en roll som intermediär ska samverka med forskarna i pilottesterna och framtagningen av erbjudandet. Efter avslutat projekt förväntas intermediären arbeta långsiktigt med att erbjuda målgruppen stöd för utveckling av innovationsförmågan med projektresultaten som grund.

² Notera att minimiantalet gäller antalet deltagande organisationer, dvs. inte antalet parter med eget organisationsnummer. Detta innebär att det kan finnas möjligheter att göra testerna i ett antal organisationer som har samma organisationsnummer, t.ex. inom sjukhus inom ett landsting eller divisioner inom ett företag. Kom ihåg att det ovanstående är ett minimikrav och att aktörssammansättningen i projektet är en viktig bedömningspunkt.

³ **Koordinerande projektpart (koordinator)** – den projektpart som samordnar projektet, mottar Vinnovas utbetalning av bidrag och överför till övriga bidragsmottagare i projektet, rapporterar projektet enligt anvisningar och meddelar Vinnova eventuella ändringar. Koordinatören är ansvarig för projektledaren som är den individ som är projektets kontaktperson gentemot Vinnova.

Exempel på aktörer som kan ha en roll som intermediär i projektet är konsulter, forskningsinstitut, utbildningsanordnare, bransch- och partsorganisationer, yrkesföreningar, klusterorganisationer, universitetsnära bolag/avknoppningar samt interna funktioner för verksamhetsutveckling eller liknande i större företag eller offentliga organisationer.

4 Vad finansierar vi?

4.1 Aktiviteter det går att söka finansiering för

Vinnova finansierar projekt som syftar till att utveckla och testa ett erbjudande om stöd för utveckling av innovationsförmågan i organisationer inom privat, offentlig eller ideell sektor.

Erbjudandet ska bestå av en insats eller en kombination av flera insatser för att stödja organisationer att tillämpa forskningsbaserad kunskap, metoder och verktyg inom området innovationsledning och organisering.

Efter avslutat projekt förväntas det utvecklade erbjudandet kunna ge grund för en långsiktigt hållbar verksamhet som syftar till att stödja utveckling av innovationsförmågan inom målgruppen.

Följande projektaktiviteter kan finansieras inom utlysningen:

- Vidareutveckling och anpassning av forskningsbaserad kunskap, metoder och verktyg för praktisk användning inom en målgrupp.
- Genomförande och utvärdering av pilottester där minst två organisationer får stöd att tillämpa kunskap, metoder och verktyg.
- Framtagning av ett erbjudande baserat på resultat och erfarenheter från pilottesterna.

Stödinsatserna ska genomföras så att de bidrar till organisatoriskt lärande och förändring. Detta innebär att bidrag inte ges till projekt som är begränsade till framtagning av traditionella utbildningar med fokus på utveckling av enstaka individers kompetens.

Vi ser gärna erbjudanden som bygger på kombinationer av olika stödinsatser. De erbjudanden som tas fram förutsätts ha ett nyhetsvärde vad gäller innehåll, stödinsatser eller målgrupp.

Vinnova kommer ej att ge driftsstöd för erbjudandet efter avslutat projekt.

4.2 Stödberättigande kostnader

Vinnovas finansiering sker genom bidrag. Bidrag till organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet⁴ omfattas av regler om statligt stöd. Reglerna styr bland annat vilka typer av kostnader och hur stor andel av dem som får täckas genom bidrag.

De stödberättigande kostnaderna framgår av Vinnovas allmänna villkor för bidrag⁵ och beskrivs mer ingående i dokumentet ”Guide till Vinnovas villkor om stödberättigande kostnader”⁶.

5 Hur stort bidrag ger vi?

För ett projekt kan parterna sammanlagt beviljas högst 1,6 miljoner kronor.

Nedan anges hur stor andel av de stödberättigande kostnaderna som det maximalt går att få finansiering för inom *denna utlysning*.

- Forskningsorganisationer kan få bidrag för upp till 100 procent i sin icke ekonomiska verksamhet.
- Små företag och ideella organisationer kan få upp till 70 procent.
- Medelstora företag kan få upp till 50 procent.
- Offentlig verksamhet kan få upp till 30 procent.
- Stora företag kan inte få bidrag i denna utlysning.

Vi följer EU:s definitioner av små, medelstora och stora företag⁷.

Bidrag till företag och andra organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet ges i enlighet med:

- Förordning SFS 2015:208 om statligt stöd till forskning och utveckling samt innovation⁸ eller
- Kommissionens förordning om stöd av mindre betydelse (EU) 1407/2013⁹.

⁴ Organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet innefattar i princip de flesta organisationer som inte är universitet, högskolor eller forskningsinstitut. Exempel på organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet, i regelverkets mening, är företag, medlemsorganisationer och branschorganisationer

⁵ <https://www.vinnova.se/globalassets/dokument/allmanna-villkor-2018.pdf>

⁶ <https://www.vinnova.se/globalassets/dokument/guide-till-vinnovas-villkor-om-stodberattigandekostnader.pdf>

⁷ Vinnova följer EU:s definitioner av små, medelstora och stora företag

<https://www.vinnova.se/globalassets/dokument/eu-definition-smf.pdf>

⁸ Läs mer om statligt stöd på vår webbplats: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/statligt-stod/>.

⁹ Läs mer om statligt stöd på vår webbplats: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/statligt-stod/>.

Vilken stödgrund som gäller för respektive bidragsmottagare kommer att framgå av beslutet under rubriken "Information och anvisningar".

6 Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan

Vi kommer endast bedöma ansökningar som uppfyller följande formella krav:

- Projektparterna ska vara juridiska personer.
- Kraven på parternas medverkan enligt avsnitt 3 ska vara uppfyllda.
- Projektet ska vara i linje med utlysningens inriktning (se avsnitt 2.1) och något av dess tre teman (se avsnitt 2.2).
- Ansökan ska följa de instruktioner rörande innehåll, bilagor och mallar som anges i avsnitt 9 i denna text.
- Det framgår av ansökan att projektet kommer att påbörjas inom perioden 2018-10-15 – 2018-11-15.

7 Bedömning av inkomna ansökningar

7.1 Vad bedömer vi?

1. **Potential** (det vill säga betydelsen av resultaten och effekterna om projektet lyckas)
 - a. Projektets nyhetsvärde och potential att bidra till ökad innovationsförmåga inom den aktuella målgruppen (dvs. bortom de organisationer som medverkar i projektet).
 - b. Projektets potential att bidra till utveckling av medverkande organisationers innovationsförmåga.
 - c. Projektets potential att bidra till ett mer jämställt deltagande och en ökad mångfald av perspektiv i innovationsprocesser.
2. **Aktörer** (det vill säga vilka aktörer som involveras och hur samarbetet dem emellan organiseras för att genomföra projektet och nå projektets resultat- och effektmål)
 - a. Kompetens, förmåga och engagemang hos samtliga medverkande i förhållande till projektmål och genomförande.
 - b. Hur väl projektet är förankrat och förberett i medverkande organisationer.
 - c. Projektledarens kompetens, förmåga och engagemang att leda projektet.
3. **Genomförande** (det vill säga hur projektet har utformats för att nå dess resultat och effektmål)

- a. Realism och trovärdighet i projektets plan, budget och bemanning.
- b. Angreppsätt och metodik för de utvecklingsstödjande insatserna, dvs. hur väl de stödjer organisationernas lärande och långsiktiga utveckling av innovationsförmåga.
- c. Intermediärens strategi, plan och modell för att långsiktigt etablera erbjudandet och bygga kapacitet för ett brett nyttiggörande i målgruppen.
- d. Hur väl jämställdhets- och mångfaldsaspekter¹⁰ har integrerats i projektplanen.

7.2 Hur bedömer vi?

Inkomna ansökningar som uppfyller de formella kraven och ligger i linje med utlysningens inriktning bedöms av Vinnova förordnade, särskilt utsedda bedömare.

Ansökningarna bedöms enligt bedömningskriterierna ovan.

8 Beslut och villkor

8.1 Om våra beslut

Hur mycket varje part i projektet beviljas i bidrag framgår av beslutet. Vilken stödgrund som kommer att tillämpas för bidrag till organisationers ekonomiska verksamhet kommer att framgå av beslutet.

Vårt beslut om att bevilja eller avslå en ansökan kan inte överklagas.

8.2 Villkor för beviljade bidrag

För beviljade bidrag gäller våra allmänna villkor för bidrag.¹¹ Villkoren innehåller bland annat regler om projektavtal, förutsättningar för utbetalning, uppföljning, rapportering och nyttiggörande av resultat. Kompletterande särskilda villkor kan beslutas för enskilda projekt.

Om ni inte följer våra villkor kan ni bli återbetalningsskyldiga. Det gäller också om ni beviljats bidrag felaktigt eller med för högt belopp.

¹⁰ Med mångfald menar vi någon eller några av de skyddade diskrimineringsgrunderna. <http://www.do.se/om-do/vanliga-fragor/fragor-om-diskriminering/vilka-ar-diskrimineringsgrunderna/>

¹¹ Aktuella villkor hittar du på vår webbplats, tillsammans med hjälp för att förstå och uppfylla villkoren: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/allmanna-villkor/>

9 Så här ansöker ni

För att söka bidrag fyller ni i ett webbaserat formulär i vår ansökningstjänst (Intressentportalen), som nås via Vinnovas webbplats. Där laddar ni även upp följande bilagor:

Projektbeskrivningen ska skrivas i Wordmallen som finns på utlysningens webbplats¹². Den får vara maximalt 10 A4-sidor med 12 punkters text (Times New Roman). Den ska skrivas på svenska eller engelska. Endast det efterfrågade antalet sidor kommer att ingå i bedömningen.

CV-bilagan ska innehålla relevanta CV:n för projektledaren och samtliga nyckelpersoner i projektteamet (forskare såväl som praktiker). CV:na ska skrivas i Wordmallen som finns på utlysningens webbplats¹³. Varje CV i bilagan får vara maximalt 1 A4-sida med 12 punkters text (Times new roman).

När ansökningstiden har gått ut kan komplettering av ansökan endast ske på begäran från oss.

¹² Utlisningens webbplats: <https://www.vinnova.se/e/innovationsledning-och-organisering--2018-02057/innovationsledning-och-organisering--nyttiggorande-av-kunskap-for-2018-02186/>

¹³ Utlisningens webbplats: <https://www.vinnova.se/e/innovationsledning-och-organisering--2018-02057/innovationsledning-och-organisering--nyttiggorande-av-kunskap-for-2018-02186/>

Bilaga 1 – Definitioner

Med *innovationsledning* avses här ledning och organisering för ökad innovationsförmåga. Innovationsledning kan innebära att skapa riktlinjer och mål för innovationsarbete och säkerställa att det finns processer, metoder och verktyg för att uppnå och följa upp dessa mål. Det kan också avse hur man leder och styr för att stimulera till innovation och förnyelse och bidrar till att en ”innovativ kultur” genomsyrar organisationen.

Med *innovationsförmåga* avses här förmågan att kontinuerligt och hållbart skapa innovation. Det handlar om organisatoriska förutsättningarna för innovation, men också om kunskap och kompetens.

Med *organisatoriska förutsättningar* för innovation avses här organisatoriska strukturer, processer, rutiner och förhållningssätt som avgör hur väl individers och grupper kompetens, kreativitet och initiativ tas tillvara och utvecklas för att sedan kunna omsättas i varor, tjänster, processer, affärer och nya sätt att leda och organisera verksamhet.