

Leda och organisera för digital transformation

Innehåll

1	Erbjudandet i korthet	3
2	Vad vill vi åstadkomma med finansieringen?	4
2.1	Bakgrund, motiv och inriktning.....	4
2.2	Förväntade resultat och effekter för steg 2	5
2.2.1	Förväntad resultat för medverkande behovsägare	6
2.2.2	Förväntade resultat av värde för näringsliv och samhälle	6
2.2.3	Förväntade effekter för medverkande behovsägare.....	6
2.2.4	Förväntade långsiktiga effekter av utlysningen i näringsliv och samhälle	6
2.3	Inriktning på 5 samhällsutmaningar	6
2.4	Agenda 2030 och jämställdhet	7
2.5	Spridning av projektresultat.....	7
3	Vem riktar sig utlysningen till?	7
4	Vad finansierar vi?.....	8
4.1	Aktiviteter det går att söka finansiering för	8
4.1.1	Steg 1	8
4.1.2	Steg 2	8
4.2	Vad finansieras inte	9
4.3	Stödberättigande kostnader.....	9
5	Hur stort bidrag ger vi?.....	9
6	Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan.....	10
7	Bedömning av inkomna ansökningar	10
7.1	Vad bedömer vi?.....	10
7.2	Hur bedömer vi?	11
8	Beslut och villkor.....	11
8.1	Om våra beslut.....	11
8.2	Villkor för beviljade bidrag	12
9	Så här ansöker ni.....	12
10	Vem kan läsa ansökan?.....	13

Revisionshistorik

[Används om utlysningstexten har ändrats efter publicering.]

Datum	Ändring

1 Erbjudandet i korthet

Detta erbjudande är inriktat mot ledning och organisering av digital transformation (se vidare avsnitt 2). Motivet till inriktningen är att en stor del av de utmaningar som är förenade med digital transformation berör frågor med koppling till ledning och organisering. För att uppnå digitaliseringens fulla potential räcker det inte att implementera teknik. Förändringar behöver även göras av organisation och verksamhet, förändringar som ofta är djupgående och berör många olika organisatoriska frågor. Andra utmaningar är att leda samarbeten med olika typer av aktörer internt och externt.

Projektet som finansieras ska genomföras i nära samverkan mellan minst en forskningsorganisation och minst två organisationer med behov inom utlysningens område (behovsägare). Båda kategorierna av parter kan söka bidrag och vara koordinatörer (se avsnitt 3 – 5).

Projektet förväntas resultera i forskningsbaserad kunskap och metodik med potential för praktisk tillämpning i näringsliv och samhälle. För behovsägarnas del förväntas forskningssamverkan stödja:

- 1) Strategi-, innovations- och förnyelseprocesser
- 2) Realisering av digitala erbjudanden, arbetsprocesser, verksamhets- och affärsmodeller i ett organisatoriskt sammanhang.

Utlisningen är en av flera insatser inom Vinnovas område Digital omställning. Områdets mål är att bidra till att Sverige blir ledande i att tillvarata digitaliseringens möjligheter som ett led i utvecklingen av ökad konkurrenskraft och hållbarhet.

Observera att utlysningen genomförs i 2 steg enligt nedan.

Följande datum gäller för utlysningen:

Genomförandet av utlysningen sker i 2 steg enligt nedanstående tidplan. **Steg 1** avser bidrag för planering och **steg 2** avser bidrag för genomförande av projekt. En *förutsättning* för att kunna ansöka i **steg 2** är att planeringsbidrag har beviljats i **steg 1**.

Observera att datumen är preliminära. För aktuella uppgifter se www.vinnova.se.

Steg 1

Öppningsdatum	18 maj 2021
Sista ansökningsdag	7 september 2021 klockan 14:00
Senaste beslutsdatum	15 november 2021
Projektstart tidigast	15 november 2021
Projektstart senast	20 november 2021

Steg 2

Öppningsdatum	15 november
Sista ansökningsdag	16 februari 2022 klockan 14:00
Senaste beslutsdatum	31 mars 2022
Projektstart tidigast	31 mars 2022
Projektstart senast	20 april 2022
Projekttid steg 2	ca 2 år (avslut senast 30 juni 2024)

Kontaktpersoner för utlysningen:

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

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

Samer Yacoub
08-473 31 86
samer.yacoub@vinnova.se

Administrativa frågor:

Lena Dalsmyr
08-473 31 61
lena.dalsmyr@vinnova.se

Vinnovas IT-support:

Tekniska frågor om Intressentportalen
Tel: 08-473 32 99
helpdesk@vinnova.se

Aktuell information om utlysningen och länk till Vinnovas Intressentportal finns på www.vinnova.se.

2 Vad vill vi åstadkomma med finansieringen?

2.1 Bakgrund, motiv och inriktning

Utlisningens inriktning är ledning och organisering av digital transformation. Inriktningen ska ses mot bakgrund av den snabba utvecklingen inom digitala

teknologier och den intensiva digitalisering som pågår brett inom näringsliv och samhälle.

Drivkraften bakom utvecklingen är den mångfald av möjligheter som digitalisering medför. Kortfattat kan dessa sammanfattas som möjligheter till effektivisering, förbättrad service och nya intäkter genom utveckling av digitalt baserade erbjudanden och affärsmodeller. Ur ett samhällsligt perspektiv finns dessutom förväntningar på att digitalisering ska bidra till ökat medborgarinflytande, minskad klimatbelastning och andra mål inom Agenda 2030.

Med digitalisering avses här tillämpningen av digitala teknologier i en verksamhet. Med digital transformation avses strategi-, innovations- och förändringsprocesser med koppling till digitalisering med målet att realisera digitala erbjudanden, arbetsprocesser, verksamhets- och affärsmodeller i ett organisatoriskt sammanhang.

För att kunna tillgodogöra sig potentialen med digitalisering räcker det inte med att implementera teknik. Förändringar behöver även göras i verksamheten och organisationen. Dessa förändringar är ofta djupgående och berör många områden som verksamhetsprocesser, affärsmodeller och strategier. Vidare behöver transformationen ofta involvera olika enheter och funktioner internt samt är beroende av samarbeten och resurser externt.

Av ovanstående skäl medför digital transformation många olika utmaningar inom området ledning och organisering. Utmaningarna handlar bland annat om att kunna göra vägval, vara snabbfotad, leda och organisera komplexa förändringsprocesser. Andra utmaningar handlar om att etablera organisatoriska förutsättningar för nya digitalt baserade arbetssätt, verksamhets- och affärsmodeller. Det kan exempelvis handla om behov av ny kompetens, ansvarsfördelning, styrmodeller eller att rådande normer, beteenden och verksamhetslogiker utmanas.

Bristfällig förmåga att leda och organisera digital omställning medför att en hög andel digitaliseringsprojekt försenas, fördras, läggs ned, inte når sin fulla potential eller leder till oönskade effekter.

2.2 Förväntade resultat och effekter för steg 2

Projekt som finansieras i utlysningen ska genomföras i nära samverkan mellan forskningsorganisationer och behovsägare för att på så sätt bidra till organisatoriskt lärande och förändring. Samverkan förväntas stödja digital transformation och relaterade strategi-, innovations- och förändringsprocesser.

Vidare förväntas behovsägarna få stöd att realisera nya digitalt baserade arbetssätt, erbjudanden, affärs- och verksamhetsmodeller.

Förutom att skapa nytta för behovsägarna förväntas projekten bidra till utveckling och nyttiggörande av forskningsbaserad kunskap och metodik med potential för praktisk tillämpning inom näringsliv och samhälle.

2.2.1 Förväntade resultat för medverkande behovsägare

- Ökad kompetens och förmåga att leda och organisera digital transformation.
- Framgångsrikt införande av nya digitalt baserade arbetssätt, erbjudanden, verksamhets- och affärsmodeller.

2.2.2 Förväntade resultat av värde för näringsliv och samhälle

- Forskningsbaserad kunskap och metodik med potential för praktisk tillämpning.
- Kunskap, dokumenterade ”case” och andra typer av projektresultat med potential för användning inom utbildningar.
- Ökad tillgång till kunskap, metodik, expertis, ökad samverkan och nya relationer mellan forskare och praktiker.

2.2.3 Förväntade effekter för medverkande behovsägare

- Varaktigt ökad förmåga att leda och organisera digital transformation.
- Framgångsrik digitalisering och positiva verksamhetseffekter.

2.2.4 Förväntade långsiktiga effekter av utlysningen i näringsliv och samhälle

- Ökad förmåga i näringsliv och samhälle att leda och organisera digital transformation.
- Ökad konkurrenskraft och hållbarhet i näringsliv och samhälle genom stärkt förmåga att tillvarata digitaliseringens möjligheter.

2.3 Inriktning mot att möta fem samhällsutmaningar

Utlysningen är en av flera insatser inom Vinnovas verksamhetsområde Digital omställning. Verksamhetsområdet och den aktuella utlysningen syftar till att bidra i linje med de fem nedanstående samhällsutmaningarna som Vinnovas verksamhet är inriktad mot¹.

- Hållbar industri
- Hållbar mobilitet
- Hållbara matsystem
- Hållbar precisionshälsa

¹ Läs mer om Vinnovas verksamhet: [Så ställer Vinnova om för en hållbar framtid | Vinnova](#)

- Hållbar samhällsbyggnad

Inom denna utlysning kommer ansökningarnas potential att bidra till de ovanstående samhällsutmaningarna att vägas in i bedömningen.

2.4 Agenda 2030 och jämställdhet

Vinnova har i uppdrag att främja hållbar tillväxt genom att förbättra förutsättningarna för innovation. Förbättrade förutsättningar för innovation stärker kapaciteten att nå målen för hållbar utveckling i Agenda 2030. Genom våra insatser bidrar vi till det globala åtagandet att nå målen.²

Samverkan, kraftsamling och innovation kommer att vara avgörande för att nå målen i Agenda 2030. Med denna utlysning vill vi få fler att i samverkan utveckla sin innovationsförmåga och realisera nya lösningar som bidrar till målen, inom ramen för utlysningens prioriteringar.

Jämställdhet är en förutsättning för hållbar tillväxt och återfinns i Agenda 2030, som ett mål i sig men även som ett perspektiv som skall genomsyra arbetet med alla mål. Utlysningen ska därför bidra till en jämställd samhällsutveckling kopplat till två huvudsakliga perspektiv.

En aspekt handlar om att både kvinnor och män på ett jämställt sätt tar del av bidraget, deltar i och har inflytande över projektet. En annan viktig aspekt handlar om att analysera och ta ställning till om det finns jämställdhetsaspekter (kön och/eller genus) som är relevanta inom lösningens problemområde och nyttiggörande.³

2.5 Spridning av projektresultat

Resultat från forskning och innovation som görs fritt tillgängliga ger ökad möjlighet för fler att bidra till lösningar på samhällsutmaningar. Utlysningen ska bidra till att fler resultat görs fritt tillgängliga för alla och vetenskaplig publicering ska ske med öppen tillgång.

3 Vem riktar sig utlysningen till?

Projektet ska vid ansökningstillfället bestå av (gäller både **steg 1 och 2**):

minst en projektpart från högskola, universitet eller forskningsinstitut som bidrar med relevant forskarkompetens (forskningsorganisation).

² Läs mer om vårt arbete för att bidra till målen i Agenda 2030: <https://www.vinnova.se/m/agenda-2030/>

³ Läs mer om vad vårt arbete för jämställd innovation innebär för dig som söker bidrag från oss: <https://www.vinnova.se/m/jamstalld-innovation/>

minst två organisationer från privat, offentlig eller ideell sektor som har utvecklingsbehov inom utlysningens område och medverkar med mål att utveckla sin förmåga till digital transformation (behovsägare).

Projekten ska genomföras i nära samverkan mellan ovan angivna aktörer. Samtliga typer av projektparter kan vara koordinator för projektet⁴.

Vi ser gärna att fler organisationer medverkar med andra roller än de ovan angivna. Exempelvis kan det vara organisationer som medverkar utan att behöva vara formella projektparter, till exempel genom att stödja spridning och nyttiggörande eller genom att bidra till en bredare empiri genom medverkan i intervjuer eller enkäter.

4 Vad finansierar vi?

4.1 Aktiviteter det går att söka finansiering för

4.1.1 Steg 1

I **steg 1** ges bidrag för att förbereda en fullständig ansökan. Detta innebär bland annat förstudier i medverkande organisationer för att fördjupa förståelsen av utmaningar och utvecklingsbehov samt att utveckla projektets teoretiska innehåll och genomförande.

Andra delar som ingår i **steg 1** är att förankra projektet hos medverkande behovsägare och koppla det till utvecklings- och beslutsprocesser hos dessa. Vid behov finns möjligheter att tillföra nya projektparter, kompetenser eller andra typer av samarbeten som stärker projektets potential och förutsättningar i steg 2.

4.1.2 Steg 2

Följande projektaktiviteter förväntas och kan finansieras i **steg 2**:

- Samverkan mellan forskningsorganisationer och behovsägare inom utlysningens område.
- Behovsägarnas organisatoriska utvecklingsarbete som genomförs i samverkan med forskare (ej samtliga typer av aktörer och med begränsningar enligt avsnitt 4.2 och 5).
- Publicering, bearbetning, spridning och nyttiggörande av projektets resultat.

⁴ **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.

4.2 Vad finansieras inte

Utllysningens inriktning är ledning och organisering av digital transformation. Det innebär att projekt som fokuserar tekniska frågor eller bedrivs som tekniskt orienterade test-, demo- och pilotprojekt inte finansieras.

Projekt som finansieras i utlysningen ska bygga på nära samverkan mellan forskningsorganisationer och behovsägande organisationer. Samverkan förväntas stödja organisatoriskt lärande och förändring hos behovsägarna. Detta innebär att bidrag inte ges till projekt som endast involverar enstaka individer från behovsägarna och saknar koppling till organisatoriskt utvecklings- och förändringsarbete.

4.3 Stödberättigande kostnader

Vår finansiering sker genom bidrag. Bidrag till organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet omfattas av regler om statligt stöd⁵. Reglerna styr bland annat vilka typer av kostnader och hur stor andel av dem som får täckas genom bidrag.

De generella förutsättningarna för att en kostnad ska vara stödberättigande framgår i avsnitt 2 i [Anvisning till stödberättigande kostnader](#). I avsnitt 4 i anvisningen ges en detaljerad beskrivning av respektive kostnadsslag.

5 Hur stort bidrag ger vi?

Maximalt bidrag per projekt är **200 000 kr i steg 1** och **2 000 000 kr i steg 2**.

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

- **Forskningsorganisationer** kan få bidrag för upp till 100 procent i sin icke ekonomiska verksamhet (icke statsstöd).
- **Små och medelstora företag**⁶ och **ideella organisationer** kan få upp till 50 procent.
- **Offentlig verksamhet** kan få upp till 30 procent.
- **Stora företag** kan inte få bidrag i denna utlysning.

I steg 1 ges bidrag till organisationer som bedriver ekonomiskt verksamhet enligt förordningen om stöd av mindre betydelse (EU nr 1407/2013)⁵.

⁵ Läs mer om statligt stöd på vår webbplats: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/statligt-stod/>. Där hittar du även våra allmänna villkor för bidrag och Anvisning till stödberättigande kostnader: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/allmanna-villkor/>

⁶ [Användarhandledning om definitionen av SMF-företag \(vinnova.se\)](#)

I steg 2 ges bidrag till ekonomiska aktörer enligt förordningen (2015:208)⁵ om stöd till forskning och utveckling samt innovation. Karaktären på projektmedverkan förväntas motsvara beskrivningen för Stöd till processinnovation och organisationsinnovation (13 § / Art. 29).

6 Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan

Vi kommer endast att 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 enligt avsnitt 2.
- De projektaktiviteter som bidrag söks för ska motsvara avsnitt 4.
- Ansökan ska vara fullständigt ifylld och följa de instruktioner rörande innehåll, bilagor och mallar som anges i avsnitt 9.

För **steg 2** tillkommer kravet att ha beviljats bidrag och ha genomfört ett projekt enligt **steg 1**.

7 Bedömning av inkomna ansökningar

7.1 Vad bedömer vi?

I **steg 1** kommer ett urval av delkriterier användas enligt nedan. I **steg 2** kommer samtliga delkriterier att tillämpas.

Potential

För steg 1 och 2:

- a. Projektets relevans för utlysningens inriktning.
- b. Vetenskaplig kvalitet och förväntat kunskapsbidrag.
- c. Förväntad betydelse för medverkande behovsägande organisationer.
- d. Förväntad betydelse för utveckling av konkurrenskraft och hållbarhet i linje med de 5 samhällsutmaningar och motsvarande områden som Vinnovas verksamhet är inriktad på (se avsnitt 2.3).

För steg 2 tillkommer:

- e. Projektets potential att bidra till ökad jämställdhet.

Aktörer

För steg 1 och 2 gäller:

- a. Projektledarens kompetens, engagemang och förmåga att leda projekt i samverkan mellan forskare och organisationer.

- b. Kompetens och engagemang hos nyckelpersoner från forskningsorganisationer inklusive sammansättningen av kompetenser i relation till projektinnehållet.
- c. Sammansättningen av behovsägare och urvalet av nyckelpersoner som medverkar (förutsättningarna som ges av sammansättningen/urvalet för att projektet ska ”göra skillnad” lokalt och i det större perspektivet)

Genomförbarhet

För steg 1.

- a. Kvalitet på projektets plan inklusive trovärdighet i relation till budget och bemanning.

För steg 2:

- a. Kvalitet på projektets plan, ansats och metoder inklusive trovärdighet i relation till budget och bemanning.
- b. Förankring av projektet i behovsägande organisationer.
- c. Interaktion mellan forskare och behovsägare inklusive hur resultat och lärdomar kommuniceras och tillvaratas i behovsägarnas besluts- och utvecklingsprocesser.
- d. Plan och strategi för spridning och nyttiggörande av projektresultat till relevanta målgrupper i näringsliv och samhälle.
- e. Hur väl jämställdhetsaspekter har integrerats i projektplanen.

7.2 Hur bedömer vi?

Inkomna ansökningar som uppfyller de formella kraven (avsnitt 6) 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. Bidrag kommer beviljas med stöd av stödgrunder enligt avsnitt 5. Stödgrunden framgår av beslutet och styr även vilka kostnader som är stödberättigande.

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.⁷ Villkoren innehåller bland annat regler om projektavtal, förutsättningar för utbetalning, uppföljning, rapportering och nyttiggörande av resultat. Vetenskaplig publicering ska ske med öppen tillgång i enlighet med Vinnovas anvisning i de allmänna villkoren.

Kompletterande särskilda villkor kan beslutas för enskilda projekt.

Projekt som inte följer Vinnovas villkor kan ni bli återbetalningsskyldiga. Det gäller också om projektet beviljats bidrag felaktigt eller med för högt belopp.

9 Så här ansöker ni

För att söka bidrag fyller ni i ett webbaserat formulär på Vinnovas Intressentportal, som nås via www.vinnova.se. Där laddar ni även upp följande bilagor⁸:

Projektbeskrivningen ska skrivas i Wordmallen som finns på utlysningens webbplats. Använd 12 punkters text och typsnitt Times New Roman. Den ska skrivas på svenska eller engelska. Notera att mallarna är olika för **steg 1** och **steg 2**. I **steg 1** får projektbeskrivningen vara **högst 6 A4-sidor** och i **steg 2** **högst 10 A4-sidor** exklusive CV-bilagan.

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

Tänk på att det tar tid att göra en ansökan. Ni kan börja fylla i uppgifter, spara och fortsätta vid ett senare tillfälle. När ansökan är färdig markerar ni den som klar. Ni kan när som helt låsa upp ansökan och göra ändringar, ända fram till sista ansökningssdag.

Klarmarkera ansökan i god tid innan utlysningen stänger.

När utlysningen stängt och ansökan registrerats hos Vinnova kommer en bekräftelse skickas ut per e-post till dig som står för användarkontot, projektledare och firmatecknare/prefekt. Det kan ta några timmar innan du får e-posten.

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

⁷ 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/>

⁸ Mallar för bilagorna hittar du på vår webbplats: www.vinnova.se

10 Vem kan läsa ansökan?

Ansökningar som lämnas in till Vinnova blir allmänna handlingar. Vi lämnar inte ut uppgifter om affärs- eller driftsförhållanden, uppfinningar och forskningsresultat ifall det kan antas att någon enskild lider skada om uppgifterna röjs.