

Innovationsledning för innovativa, hållbara och klimatneutrala städer

En utlysning inom programmet Innovationsplattformar och i samarbete med det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities



Innehåll

1	Erbjudandet i korthet	1
2	Vad vill vi åstadkomma med finansieringen?	3
3	Vem riktar sig utlysningen till?	4
4	Beskrivning av projektets innehåll och omfattning	4
4.1	Bakgrund.....	4
4.2	Behovsinventering inför innovationsledningsstödet	5
4.3	Behovsbild	5
4.4	Projektupplägg.....	6
	Modul 1: Nulägesanalys – bedömning av innovationslednings- och samverkansförmåga	8
	Modul 2: Innovationsledningsutbildning och coaching	8
	Modul 3: Stöd för att stärka strategiska ledningsförmågan	9
	Modul 4: Stöd för ökad samverkansförmåga.....	10
5	Kommunprojekt som ska erbjudas stöd.....	11
5.1	Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer	11
5.2	Klimatneutrala städer 2030.....	12
6	Kommunikation under utlysningstiden	12
7	Vad finansierar vi?.....	13
7.1	Aktiviteter det går att söka finansiering för	13
7.2	Stödberättigande kostnader.....	13
8	Hur stort bidrag ger vi?.....	14
9	Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan	14
10	Bedömning av inkomna ansökningar	15
10.1	Vad bedömer vi?.....	15
10.2	Hur bedömer vi?	16
11	Beslut och villkor.....	16
11.1	Om våra beslut.....	16
11.2	Villkor för beviljade bidrag	16
12	Så här ansöker ni.....	17
13	Vem kan läsa ansökan?.....	17
	Bilaga 1 – Definitioner	18
	Bilaga 2 – Enkät vid behovsinventeringen	20

Revisionshistorik

Datum	Ändring

1 Erbjudandet i korthet

Detta är ett erbjudande om finansiering där aktörer får möjlighet att tillsammans utveckla och erbjuda olika typer av metoder, modeller och verktyg inom innovationsledning. Dessa tjänster ska utvecklas för kommuner och dess samarbetspartners för att på ett kraftfullt sätt bidra i deras arbete mot innovativa, hållbara och klimatneutrala städer. Vinnova använder *innovationsledningsstöd* som ett samlingsnamn för dessa tjänster i denna utlysning.

Den behovsbild som denna utlysning utgår från är baserad på en inventering av stödbehov inom innovationsledning hos 15 befintliga bidragsprojekt (i utlysningstexten benämnda som "Kommunprojekten"). Inventeringen har genomförts av Vinnova och det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities. Ansökningar i denna utlysning ska tydligt förhålla sig till den behovsbild och det upplägg för innovationsledningsstöd som beskrivs i denna utlysningstext. Utlysningen ska resultera i **ett** bidragsprojekt (i utlysningstexten benämnt som "Projektet") där flera aktörer tillsammans utvecklar och tillhandahåller tjänster inom innovationsledning.

Under ansökningstiden kommer ett informationsmöte med möjlighet till så kallat matchmaking att arrangeras där potentiella sökande kan hitta varandra och utbyta idéer och förslag på projektupplägg. Då kommer några av Kommunprojekten att delta för att själva beskriva sina behov. Därutöver kommer en sida på LinkedIn finnas där det är möjligt för olika aktörer att introducera sig för varandra, beskriva sina kompetenser samt hitta relevanta aktörer att samarbeta med.

I utlysningen går det att ansöka om bidrag för utveckling och anpassning av tjänster inom innovationsledning, såsom nya metoder, verktyg och modeller. Under Projektet ska tjänsterna erbjudas Kommunprojekten i form av process- och metodstöd, kartläggning och analys samt coaching och facilitering. Det beviljade Projektet ska utformas, utföras och utvecklas i nära dialog med Vinnova och Viable Cities.

Svenska juridiska personer kan ansöka om bidrag i utlysningen, däribland företag, idéburna organisationer och forskningsorganisationer, som tillsammans har kompetens att utveckla och tillhandahålla tjänster inom innovationsledning. Projektet ska genomföras av en aktörskonstellation bestående av minst tre aktörer.

Maximalt bidrag för Projektet är 5 500 000 kr. Den totala budgeten kan vara större än så givet att deltagande aktörer medfinansierar Projektet. Koordinerande part får ansöka om maximalt 40 procent av det totala bidraget och övriga parter får ansöka om maximalt 30 procent av det totala bidraget.

Följande datum gäller för utlysningen:

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

Öppningsdatum	18 maj 2020
Informationsmöte med möjlighet till matchmaking	10 juni 2020
Sista ansökningsdag	15 september 2020, klockan 13:59
Senaste beslutsdatum	30 oktober 2020
Projektstart tidigast	1 november 2020
Projektstart senast	1 december 2020
Projektavslut	31 oktober 2022

Kontaktpersoner för utlysningen:

Anna Wall, utlysningsansvarig
Telefon: 08-473 3122 E-post: anna.wall@vinnova.se

Glenn Gran, sakkunnig innovationsledning
Telefon: 08-473 3144 E-post: glenn.gran@vinnova.se

Annika Bergendahl, programledare Innovationsplattformar
Telefon: 08-473 3021 E-post: annika.bergendahl@vinnova.se

Åsa Minoz, innovationsstrateg Viable Cities
Telefon: 072-210 88 26 E-post: asa.minoz@viablecities.se

Administrativa frågor:

Eva Nyström, Vinnova
Telefon: 08-473 3121 E-post: eva.nystrom@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?

Syftet med denna utlysning är att finansiera **ett** projekt (hädanefter kallat ”Projektet”) där minst tre aktörer tillsammans ska utveckla och tillhandahålla tjänster inom innovationsledning som möter identifierade behov hos kommuner och deras samarbetspartners. Vinnova använder *innovationsledningsstöd* som ett samlingsnamn för dessa tjänster i denna utlysning.

Målet är att innovationsledningsstödet ska bidra till att Kommunprojekten stärker sin innovationsförmåga och därmed underlätta och katalysera deras omställning mot Agenda 2030 och klimatneutralitet. Ett annat mål är även att de tjänster som utvecklas inom ramen för Projektet kan erbjudas på en marknad efter dess slut.

Projektet ska svara mot behov hos 15 kommunledda bidragsprojekt (hädanefter kallade ”Kommunprojekten”). Kommunprojekten är finansierade av Vinnova i programmet Innovationsplattformar och av det Strategiska innovationsprogrammet Viable Cities inom satsningen Klimatneutrala städer 2030.

I figur 1 illustreras omfattningen av Projektet samt dess koppling till Kommunprojekten, Vinnova och Viable Cities. En nära dialog mellan samtliga inblandade aktörer är en förutsättning för ett lyckat projekt.



Figur 1: Illustration av innovationsledningsstöd (Projektet), Kommunprojekten och omkringsliggande aktörer och initiativ

Kommunprojekten har alla som mål att bidra till ökad hållbarhet; oavsett om deras fokus ligger på klimatomställning, stadsutveckling eller stärkt förmåga till innovation. Innovationsledningsstödet ska bidra till Kommunprojektens arbete mot Agenda 2030, jämställdhet¹, transformativ systemförändring och med missionsorienterat angreppssätt². I ansökningarna i denna utlysning ska det därför vara tydligt hur dessa aspekter integreras i de tjänster som utvecklas och tillhandahålls i Projektet.

¹ Läs mer om jämställd innovation: <https://www.vinnova.se/m/jamstalld-innovation/>

² <https://www.vinnova.se/m/missions/>

3 Vem riktar sig utlysningen till?

Utlisningen riktar sig mot de aktörer (däribland företag, idéburna organisationer och forskningsorganisationer) som tillsammans har kompetens och förmåga att utveckla samt tillhandahålla stödinsatser inom innovationsledning. Projektet ska genomföras av en aktörskonstellation bestående av minst tre aktörer. Efter att Projektet har avslutats förväntas deltagande aktörer eftersträva att långsiktigt kunna erbjuda stöd för utveckling av innovationsförmågan till liknande målgrupper med de utvecklade tjänsterna som grund.

Alla typer av svenska juridiska personer kan vara koordinerande projektpart³. Projektparter⁴ som söker bidrag ska vara svensk juridisk person i Sverige. Med svensk juridisk person likställs i detta avseende utländsk organisation som har filial eller driftställe i Sverige. Kostnaderna ska vara hänförliga till filialen/driftstället.

Det är viktigt att Projektet genomförs i nära samverkan mellan de projektparter som ska utveckla och tillhandahålla tjänster inom innovationsledning. En förutsättning för finansiering i utlysningen är att aktörerna öppet och transparent samarbetar med varandra under projektets gång, samt att de är villiga att dela med sig av sina metoder och sin kompetens. Det är också av vikt att utformning och utveckling av det beviljade Projektet sker i nära dialog med Vinnova och Viable Cities.

Flera av Kommunprojekten har arbetat med liknande processer, metoder och verktyg som ska utvecklas och tillhandahållas i Projektet. Det är positivt om de kommuner det rör sig om får delta i utformningen av stödinsatserna och kan delge sina erfarenheter. Kommunerna ska dock inte delta som projektparter i Projektet.

4 Beskrivning av projektets innehåll och omfattning

4.1 Bakgrund

Offentlig sektor står inför komplexa utmaningar som ställer krav på förnyelse och innovation. Då krävs det mer än goda idéer och stark vilja. Det krävs att ledare och medarbetare har organisatoriska förutsättningar och egen förmåga att bidra till innovation. Det förutsätter en medvetenhet och kunskap om hur man framgångsrikt leder och organiserar *för* innovation.

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.

⁴ Projektpart – en organisation som formellt deltar i ett bidragsprojekt och som deltar i utformningen av projektet, bidrar till genomförande och delar på risker och resultat.

Utgångspunkten för denna satsning är att städer som geografiska platser och kommuner som organisatoriska enheter står inför stora hållbarhetsutmaningar av både ekonomisk, social och miljömässig karaktär. För att hantera dessa utmaningar krävs ett internt omställningsarbete som omfattar hur både sakfrågor och samverkan hanteras inom den kommunala organisationen. Därtill behöver förutsättningarna utvecklas för att kommuner tillsammans med externa aktörer (såsom företag, akademi och idéburen verksamhet) ska kunna samskapa de systemlösningar som behöver komma till stånd.

Som stöd för att klara önskvärd omställning har Vinnova sedan 2017 utvecklat ett koncept som för att kunna erbjuda pågående projekt stöd i innovationsledning. Utgångspunkten för stödinsatserna inom innovationsledning är att de ska adressera utmaningar på flera nivåer i en organisation, samt adressera utmaningar över organisatoriska gränser i komplexa samverkansprojekt. De som har fått ta del av stödinsatserna har varit politiker, högsta ledning, chefer och medarbetare, projektledare och andra nyckelpersoner, andra parter i projekten, kringliggande miljöer och andra viktiga aktörer i innovationssystemet.

4.2 Behovsinventering inför innovationsledningsstödet

För att identifiera behovet av stödinsatser har en behovsinventering genomförts av Vinnova och Viable Cities under hösten 2019 och våren 2020. Inventeringen har omfattat arbetsmöten med Kommunprojekten och de har under inventeringen även fått fylla i en enkät som summerar deras nuläge vad gäller förkunskaper och förmågor inom innovationsledning på individ-, organisations- och systemnivå.

Baserat på behovsinventeringen och den analys som har genomförts av Vinnova och Viable Cities har ett antal stödinsatser paketerats i så kallade *moduler*. Behovsinventeringen avslutades med att analysen och förslaget presenterades för, och verifierades med, representanter för Kommunprojekten. Utifrån den diskussionen reviderades det slutgiltiga förslaget till innovationsledningsstöd.

Det fullständiga materialet från behovsinventeringen kommer göras tillgängligt för den aktörskonstellation som ska genomföra Projektet. En summering av behov och nuläge som framkom i enkäten återfinns i Bilaga 2 i denna utlysningstext.

4.3 Behovsbild

Behovsinventeringen under 2019–2020 visade att det finns ett antal utmaningar inom innovationsledning som försvårar möjligheterna för Kommunprojekten att uppnå sina målsättningar. En sammanfattning av de viktigaste utmaningarna visar på ett behov av att:

- ledningen har en tydligare riktning och strategi för att kunna jobba strategiskt och långsiktigt med innovation
- hantera organisatoriska och kompetensmässiga inlåsningar som försvårar och hindrar ett tvärgående innovationsarbete

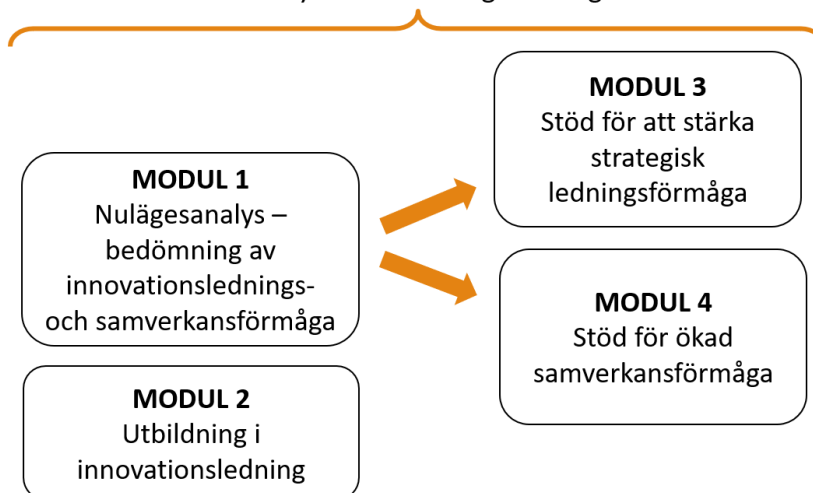
- stärka kulturen och mottaglighet för innovation på alla nivåer
- stärka projektledarnas kompetenser och förmågor inom innovations- och förändringsledning
- stärka förmågan att nyttja praktiska verktyg för att arbeta med innovation i projekt
- adressera utmaningar och möjligheter över organisatoriska gränser där ledning och ansvarsfördelning är otydlig eller helt saknas
- öka förståelsen för hur systemtransformation kan bidra till att lösa komplexa samhällsförändringar
- tydligare integrera Agenda 2030, jämställdhet, missions och transformativ systemförändring i organisationens innovationsarbete
- säkerställa att innovationsarbetet kopplas till organisationens och samhällets faktiska behov och utmaningar
- använda storytelling för att engagera och visa på värdet av satsningen

4.4 Projektupplägg

Behovsinventeringen landade i följande fyra moduler för att möta den ovan beskrivna behovsbilden:

1. Nulägesanalys – bedömning av innovationslednings- och samverkansförmåga
2. Utbildning i innovationsledning
3. Stöd för att stärka strategisk ledningsförmåga
4. Stöd för ökad samverkansförmåga

Integration av Agenda 2030, jämställdhet, missions, transformativ systemförändring i samtliga moduler



Figur 2: Illustration av modulerna i innovationsledningsstödet och sambandet mellan dem

Som figur 2 illustrerar ska en nulägesanalys av innovations- och samverkansförmåga hos Kommunprojekten genomföras modul 1. Den analysen utgör ett viktigt underlag för vilket stöd som behövs för att stärka den strategiska

ledningsförmåga (modul 3) och samverkansförmågan över organisatoriska gränser (modul 4). Parallellt med modul 1 kan en utbildning i innovationsledning (modul 2) genomföras för att öka den generella kompetensen i respektive organisation.

Innehållet i modulerna ska:

- ges på svenska (inkl. bilder och material, med undantag för forskningsartiklar)
- bygga på forskningsbaserad kunskap
- inkludera en kombination av genomgångar av teoretiska kunskaper och praktiska övningar, i form av seminarier, workshops och självstudier
- inbegripa inläsningsmaterial och inläsningsinstruktioner så deltagarna under och efter utbildningen har förutsättning att fungera som coacher i sina egna organisationer (train-the-trainer).

Utöver de fyra modulerna ska Projektet innehålla en koordinerande funktion som ska ta ett övergripande ansvar för att hålla ihop utveckling och tillhandahållande av stödinsatserna i de olika modulerna. Den koordinerande projektparten ska:

- samordna stödinsatserna som levereras av olika aktörer i de fyra modulerna
- tillhandahålla en projektledare med dokumenterad erfarenhet av att leda komplexa samverkans- och innovationsprojekt
- ha lämplig expertis för att leda minst en av de fyra modulerna
- jobba aktivt för att nyckelpersoner i Kommunprojekten ska utvecklas och få del av så skräddarsydda insatser som möjligt
- ha löpande avstämningar med Vinnova under projekttiden.

Målet är att innovationsledningsstödet ska katalysera Kommunprojektens omställning mot Agenda 2030 och klimatneutralitet genom att stärka deras innovationsförmåga. För att uppnå det ska samtliga moduler, liksom koordineringen av Projektet, genomsyras av ett följande aspekter och perspektiv:

- utgå ifrån den vägledande standarden för innovationsledningssystem ISO 56002
- bidra till ökad förståelse för hur jämställdhetsaspekter, Agenda 2030, mission-orienterade arbetssätt⁵ och transformativ systemförändring kan integreras i kommunorganisationens innovationsarbete
- presentera konkreta och relevanta exempel på innovationsarbete hos offentliga aktörer, gärna med relevans för de sakfrågor Kommunprojekten arbetar med
- omsätta insikter, förståelse och lärdomar i modulerna till tester och experiment i Kommunprojekten
- anpassas och genomförs med utgångspunkt i deltagande kommunorganisationers situation och förmåga, deras långsiktiga mål och syfte, samt Kommunprojektetens kompetens och behov
- inkludera regelbunden uppföljning av arbetet för lärande och kontinuerliga förbättringar.

⁵ <https://www.vinnova.se/m/missions/>

Nedan följer en beskrivning av innehåll, syfte och önskat resultat i de olika modulerna.

Modul 1: Nulägesanalys – bedömning av innovationslednings- och samverkansförmåga

A. Utmaningar som insatsen ska adressera

En grundläggande förståelse för hur den egna organisationen systematiskt kan leda och organisera sitt innovationsarbete är centralt för att utveckla den egna innovationsförmågan. Den stora utmaningen är att på egen hand bedöma den egna organisationens förmåga och därefter tolka modeller och tillämpa lämpliga insatser. En ofullständig förståelse eller avsaknad av insikt försämrar förmågan att på sikt komma vidare i sitt innovationsarbete. Insatsen ska bedöma kommunorganisationens egen innovationsförmåga och förutsättningar för samverkan med aktörer utanför den egna organisationen.

B. Syftet med insatsen och önskat resultat

Insatsen ska bidra till att den deltagande kommunen får ökad kunskap om den egna innovationslednings- och samverkansförmågan. Efter avslutad insats ska deltagarna:

- ha en skattning av kommunens nuläge, inklusive brister i styrning och ledning, för att kunna arbeta mer strategiskt och systematiskt med innovation
- kunna formulera mål och delmål i form av en vägkarta för hur Kommunprojekten i samverkan med relevanta aktörer kan göra en förflyttning mot ett önskat läge.

C. Målgrupp för insatsen

Exempel på målgrupper som kan vara relevanta för denna modul är totalt 5–10 personer som ska komma från:

- Kommunprojektet
- projektledare i andra innovationsprojekt eller på utvecklingsavdelningar
- chefer/ kommunledningsgrupper som har en god överblick över organisationens eller den aktuella projektgruppens strategiarbete kopplat till innovation.

Modul 2: Innovationsledningsutbildning och coaching

A. Utmaningar som insatsen ska adressera

De största hindren för god innovationsförmåga är bristen på ett systemperspektiv och ett systematiskt tillvägagångssätt. I de flesta organisationer och sammanhang är innovationsarbetet fragmenterat och baserat på initiativ av enskilda personer eller enheter. Det saknas ofta en strategisk riktning, samlade resurser och kunskap om hur transformativa förändringar organiseras och leds för att hantera komplexa samhällsutmaningar.

B. Syftet med insatsen och önskat resultat

Utbildningen ska ge deltagaren kunskaper för att stärka innovationsförmågan i en organisation på strategisk och taktisk nivå. Efter utbildningen ska deltagarna ha:

- förståelse för ett innovationsledningssystem och dess komponenter
- en grund för hur man utvecklar en strategisk riktning för innovation
- förståelse för hur ett ramverk kan bidra till att bygga strukturella och kulturella innovationsförmågor
- insikter om hur transformativa förändringar kan drivas för att hantera komplexa samhällsutmaningar
- stärkt förståelsen för hur systeminnovation kan möjliggöras.

Exempel på viktiga frågeställningar som modulen bör adressera:

- innovationsstrategi, innovationsledarskap och kultur
- processer, metoder och verktyg i innovationsarbete (inkl. tjänstedesign och verktyg för ökat jämställdhet såsom NOVA⁶)
- systemperspektiv på innovationsledning, inklusive exempel på hur ett missions-orienterat arbetssätt kan användas för att mobilisera omställningen till ett hållbart samhälle.

C. Målgrupper för insatsen

Som målgrupp för insatsen ser vi 1–2 personer från den högsta ledningen (tjänstepersoner och/eller politiker) i kommunorganisationen som kan vara ”ambassadörer” för kommande insatser. Dessa bör få en översikt av vad innovationsledning innebär och hur det kan förstås utifrån ett systemperspektiv. Vidare ska 2–3 personer från kommunprojektet (såsom projektledare, innovationsledare) utbildas för att kunna jobba mer djupgående med konkreta verktyg och för att kunna fungera som coacher och föra vidare kunskapen i sina organisationer.

Modul 3: Stöd för att stärka strategiska ledningsförmågan

A. Utmaningar som insatsen ska adressera

Den högsta ledningsnivån i många verksamheter möter idag ett starkt förändringstryck (demografisk utveckling, globalisering, klimatfrågan, ökade krav från medborgare osv). Ofta ligger fokus på att klara uppdraget idag och imorgon genom effektivisering av nuvarande processer och arbetssätt. Samtidigt kan förmågan till innovation utgöra en viktig nyckel till att möta dessa utmaningar. Innovationsinsatser är dock ofta länkade till isolerade projekt som inte nödvändigtvis bidrar till att stärka den organisatoriska kapaciteten. Det saknas ofta ett systematiskt arbete och en tydlig strategisk riktning för innovationsarbetet.

B. Syftet med insatsen och önskat resultat

Insatsen syftar till att utveckla ett strategiskt förhållningssätt och stärka den högsta ledningens förmåga att leda för innovation. Dessutom ska insatsen bidra till en handlingsplan för att stärka den strategiska riktningen för kommunens innovationsarbete. Efter avslutad insats ska deltagarna ha ökat sin kunskap och förståelse om hur:

⁶ <https://www.vinnova.se/m/med-nova-i-hand/>

- en strategisk riktning och systematiskt innovationsledningsarbete kan bidra till omställning för att möta komplexa samhällsutmaningar
- innovationsarbetet kan prioriteras och systematiseras för att skilja det från andra pågående utvecklingsprojekt kopplat till t.ex. digitalisering, verksamhetsutveckling, kvalitetsutveckling och förbättringsarbete
- ledare och chefer kan agera och bidra till ett förhållningssätt och ledarskap som stödjer innovativ utveckling och stärkt innovationsförmåga.

Exempel på viktiga frågeställningar som modulen bör adressera:

- Vad är innovation och innovationsledning för vår organisation?
- Hur kan vi jobba med både struktur och kultur?
- Var är våra innovationsbehov störst? Vad behöver prioriteras? Hur säkerställer vi att innovationsarbetet är behovsdrivet?
- Vad innebär ett systematiskt och systemiskt perspektiv på innovation? Hur kan ett ledningssystem för innovation utformas?
- Vad är en innovationsledare och gränsgångare? Rollen som högsta chefer/ledare att vara innovationsledare/innovationschef?
- Hur arbetar vi vidare? Planen framåt?
- Hur kopplar vi samman innovationsarbetet med vårt budgetarbete?

C. Målgrupp för insatsen

Den här modulen riktar sig till högsta strategiska ledningen (tjänstepersoner och/eller politiker) i kommunorganisationen, samt styrgrupper inom Kommunprojektet. Nyckelpersoner i verksamheterna (t.ex. strateger, innovationsledare, centrala projektledare) ska också delta och bidra för att själva kunna utföra liknande insatser i nästa steg.

Modul 4: Stöd för ökad samverkansförmåga

A. Utmaningar som insatsen ska adressera

Samverkan och/eller samskapande med olika aktörer är nödvändig för att hantera komplexa utmaningar som organisationen och samhället står inför. För att fungera väl måste detta byggas på att värden skapas för alla inblandade samt att det finns ett systemperspektiv i det gemensamma arbetet. Hinder och möjliga inlåsningar för samverkan måste identifieras och reduceras, t.ex. i form av att *organisatoriska mellanrum*, där ansvar och kompetenser är otydliga eller helt saknas och som försvårar att önskade resultat uppnås, hanteras.

B. Syftet med insatsen och önskat resultat

Insatsen ska öka Kommunprojektets operativa förmåga att samverka med olika aktörer för att uppnå definierade mål och delmål som tas fram i modul 1. Efter avslutad insats ska deltagarna kunna:

- adressera utmaningar och möjligheter i form av organisatoriska mellanrum som hindrar samverkan över organisatoriska gränser för att göra en förflyttning mot ett önskat läge.

- skapa förutsättningar för samverkansarbetet genom att skapa samsyn kring arbetssätt, styrning och beslutsfattande baserat på ett gemensamt värdeskapande, samt etablera relevanta roller, ansvar, team och projekt.

C. Målgrupper för insatsen

Insatsen kan genomföras med utgångspunkt från Kommunprojektens samverkan med olika aktörer. Insatsen kan rikta sig till:

- högsta ledningen eller ledningsgrupper i organisationerna som ansvarar för att komplexa utmaningar identifieras och att ett innovations- eller utvecklingsarbete etableras, resurssätts och genomförs.
- innovations- och process-/projektledare i organisationerna som har ansvar för att planera, utveckla, genomföra och följa upp samverkansarbete.

5 Kommunprojekt som ska erbjudas stöd

Nedan följer en beskrivning av Kommunprojekten som Projektet ska utveckla sina tjänster för och som senare ska erhålla stödinsatserna.

5.1 Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer

Vinnovas satsning på innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer tog sin början i myndighetens regeringsuppdrag år 2011 och har sedan 2013 bedrivits som ett eget program. Satsningen var en pilotsatsning och hade som ambition att adressera några av de utmaningar som städer står inför och bidra till nya lösningar inom förvaltning, renovering och upprustning av befintliga områden och/eller utveckling av nya stadsdelar. Satsningen utgår från att innovation inom stadsutveckling kräver nya typer av samverkansformer eftersom många utmaningar i städer kan sägas vara samägda.

Idag finns sex innovationsplattformar inom ramen för programmet och de leds av kommunen på orterna Kiruna, Stockholm, Borås, Göteborg, Lund och Umeå. Alla plattformar har följeforskare knutna till sig. Därutöver löper projektet "Nationell samverkan" parallellt med plattformarnas arbete och omfattar insatser för kunskapsutbyte, lärande och spridning. Nationell samverkan leds av RISE och finansieras av Vinnova.

Innovationsplattformarnas fokus har successivt utvecklats och idag pågår ett brett arbete för att stärka förmågan till innovation i städerna. Innovationsplattformarna har gett upphov till bred samverkan mellan aktörer inom stadsutvecklingsområdet (offentliga aktörer, privata företag, universitet, idéburen sektor och brukare), samt ett formaliserat samarbete mellan aktörer som är engagerade inom forskning och utveckling.

Förhoppningen är att innovationsplattformar i kommuner, genom att utveckla förmågor, strukturer och samverkan för att hantera tvärsektoriella och tvärorganisatoriska samhällsutmaningar, ska bidra till systeminnovation och transformation. Programmet har visat att innovationsarbetet i en kommun måste

utvecklas utifrån lokala behov och förutsättningar och i och med det kommit att se väldigt olika ut i de olika städerna.

5.2 Klimatneutrala städer 2030

Viable Cities är ett av 17 strategiska innovationsprogram (SIP) inriktat på smarta och hållbara städer med finansiering från Vinnova, Energimyndigheten och Formas. Viable Cities har en budget på ca en miljard kronor som under 12 år ska investeras i forskning och innovation tillsammans med svenska städer och deras partners för att snabba på klimatomställningen. Programmet är pionjär i att utveckla och tillämpa så kallad missionsdriven innovation med fokus på transformativ systemförändring.

Programmets mission är att uppnå klimatneutrala städer till 2030 med ett gott liv för alla inom planetens gränser. Satsningen på nio städers klimatomställning är en nyckel i Viable Cities. Nio svenska kommuner (Enköping, Göteborg, Järfälla, Lund, Malmö, Stockholm, Umeå, Uppsala och Växjö) och deras partners fick 2019 finansiering genom Viable Cities tredje utlysning Klimatneutrala städer 2030. Projekten pågår under två år och därefter är förväntningen att städernas arbete förstärks med etablerade innovationsteam med mandat och förmåga att driva på och göra verklig skillnad i klimatomställningsarbetet.

I arbetet mot klimatneutrala städer 2030 ingår Viable Cities så kallade Transition Lab i vilket de olika städerna samarbetar genom att identifiera gemensamma behov och möjligheter, dela med sig av kunskap, erfarenhet och utmaningar i respektive stad. Ambitionen är att städerna tillsammans bildar en bas för att formulera behov för att kunna snabba på klimatomställningen, samt att alla övriga finansierade satsningar i Viable Cities portfölj ska kunna bidra till att möta dessa behov.

6 Kommunikation under utlysningstiden

En förutsättning för en lyckad projektansökan i denna utlysning är att aktörer med relevant kompetens för att utveckla och erhålla tjänster inom innovationsledning hittar varandra. Under den tid som utlysningen är öppen kommer olika aktiviteter och sammankomster ordnas för att möjliggöra detta, som beskrivs nedan.

Fullständig utlysningstext tillgängliggörs – 18 maj 2020

Utlysningen öppnar och utlysningstext tillgängliggörs. Aktörer som är intresserade av att delta i Projektet börjar identifiera sin kompetens, vilka delar de är intresserade av att söka samt hur en eller flera tänkbar(a) tjänst(er) kan utformas.

Observera att utlysningstexten kan komma att uppdateras fram till tre veckor innan utlysningen stänger. Om så sker kommer detta meddelas på utlysningssidan, samt via e-post till de aktörer som har visat intresse för utlysningen genom att delta i några av aktiviteterna nedan.

Informationsmöte med möjlighet till matchmaking – 10 juni 2020

För att ge aktörerna möjlighet att tillsammans utveckla och erbjuda olika tjänster för att möta de identifierade behoven kommer Vinnova och Viable Cities att arrangera ett möte för matchmaking. Detta genomförs i samband med informationsmöte för utlysningen (10 juni). Både informationsmöte och matchmaking kommer genomföras digitalt.

Under matchmaking-delen erbjuds aktörerna att presentera sina idéer till tjänster och insatser. Mer information skickas ut till de aktörer som anmäler sig till detta möte.

Grupp på LinkedIn under utlysningstiden – 18 maj 2020 och framåt

I samband med att utlysningen öppnar kommer Vinnova tillgängliggöra en sida på LinkedIn där det är möjligt för olika aktörer att introducera sig för varandra, beskriva sina kompetenser samt hitta relevanta aktörer att samarbeta med. Gruppen heter *Innovationsledning för innovativa och hållbara samhällen* och det är fritt för alla att delta efter godkännande av administratör.

7 Vad finansierar vi?

7.1 Aktiviteter det går att söka finansiering för

I denna utlysning avser Vinnova att finansiera **ett** projekt där utveckling av tjänster som svarar upp mot den behovsbild som beskrivs i kapitel 4 sker. Därutöver finansieras tillhandahållandet av samma tjänster till Kommunprojekten, samt spridning av kunskap om tjänsterna och effekterna av ett sådant stöd. För merparten av de stödinsatser som ska levereras till Kommunprojekten krävs betydande utveckling eller anpassning av befintliga tjänster inför eller samtidigt som de ges. En anpassning till målgruppen offentlig sektor och kommuner betraktas i detta sammanhang som utveckling av en tjänst.

Vinnova finansierar inte tillhandahållande av en befintlig tjänst hos den aktör som söker bidrag eller en tjänst som redan finns på marknaden. Detta eftersom sådana tjänster istället ska upphandlas. I denna utlysning finansierar Vinnova inte heller rena forskningsinsatser, men forskare kan delta i Projektet för att bidra med relevant kunskap och kompetens.

7.2 Stödberättigande kostnader

Vinnovas finansiering sker genom bidrag. Bidrag till organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet omfattas av regler om statligt stöd⁷ som bland annat styr vilka kostnader, samt vilken andel av kostnaderna, som får täckas genom bidrag.

⁷ 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 en guide till villkoren om stödberättigande kostnader: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/allmanna-villkor/>

I denna utlysning tillämpas artikel 25 i EU-kommissionens gruppundantagsförordning (EU nr. 615/2014, GBER) för industriell forskning eller experimentell utveckling. I utlysningen tillåts de kostnadsslag som återfinns i kapitel 4 i [Guide till Vinnovas villkor om stödberättigande kostnader](#). I utlysningen tillämpas även stöd enligt förordningen om *stöd av mindre betydelse* (EU nr 1407/2013).

8 Hur stort bidrag ger vi?

Maximalt bidragsbelopp för Projektet som finansieras är 5 500 000 kronor. För Projektet i sin helhet finns inget krav på medfinansiering; dock kan maximal stödnivå per projektpart göra att viss medfinansiering blir nödvändig.

Koordinerande part får ansöka om maximalt 40 procent av det totala bidraget och övriga projektparter får ansöka om maximalt 30 procent av det totala bidraget. Kostnaderna för koordinering av projektet får inte överstiga 20 procent av den totala budgeten. Koordinerande projektpart får inte enbart koordinera Projektet utan ska även delta i utveckling och tillhandahållande av tjänsterna.

Gränsen för bidrag för respektive stödmottagare avgörs av vilken typ av aktör som söker bidrag samt vad deras roll i projektet är. För företag eller andra organisationer som bedriver ekonomisk verksamhet⁸ gäller de stödnivåer som framgår i [Tabeller över stödnivåer för statligt stöd](#) på sidan 2 (Industriell forskning eller experimentell utveckling art. 25). Forskningsorganisationer och offentliga organisationer kan få bidrag på upp till 100 procent av de stödberättigande kostnaderna förutsatt att arbetet görs inom ramarna för organisationens icke ekonomiska verksamhet.

För *stöd av mindre betydelse* (EU nr 1407/2013) är det maximalt tillåtna stödet 200 000 EUR per mottagare under de tre senaste beskattningsåren. Mottagare av denna form av stöd kan få ersättning med upp till 100 procent av sina kostnader. Alla som ansöker om stöd av mindre betydelse ska lämna in en redogörelse för hur mycket stöd av den här typen de fått beviljat under de två föregående beskattningsåren och det pågående beskattningsåret. Läs mer om [Stöd av mindre betydelse](#) och ladda ner den blankett som ska biläggas ansökan om denna förordning används.

9 Förutsättningar för att vi ska bedöma ansökan

Vi kommer endast bedöma ansökningar som uppfyller följande formella krav:

- Minst tre parter i deltar i Projektet.
- Koordinerande part ansöker om maximalt 40 procent av det totala bidraget och deltar även i utveckling och tillhandahållande av tjänsterna i innovationsledningsstödet. Övriga projektparter ansöker om maximalt 30

⁸ Läs mer om vad ekonomisk verksamhet innebär här: <https://www.vinnova.se/sok-finansiering/regler-for-finansiering/statligt-stod/>

procent av det totala bidraget. Kostnaderna för koordinering av projektet överstiger inte 20 procent av den totala budgeten.

- Maximalt sökt bidrag är 5 500 000 kr eller lägre.
- Ansökan beskriver hur stöd inom samtliga moduler i avsnitt 4.4 ska utvecklas och tillhandahållas.
- Samtliga sökande är juridiska personer.
- Mall för projektbeskrivning och CV har använts.
- Ansökan är skriven på svenska eller engelska.

10 Bedömning av inkomna ansökningar

10.1 Vad bedömer vi?

Inkomna ansökningar kommer bedömas utifrån tre huvudkriterier: Potential, Genomförbarhet och Aktörer. Nedan listas de underkriterier som ansökningarna kommer bedömas utifrån.

Potential

- Projektet stärker Kommunprojektens förutsättningar att utveckla innovations- och samverkansförmåga.
- Projektet erbjuder för målgruppen, och i förhållande till behovsbilden, relevanta insatser och tjänster.
- Projektet leder till väsentligt utvecklade eller anpassade tjänster och insatser i relation till det som tillhandahålls på marknaden idag.
- Projektet ger Kommunprojekten stöd för ett innovationsarbete där jämställdhetsaspekter, Agenda 2030, mission-orienterade arbetssätt och transformativ systemförändring är väl integrerade.
- Deltagande projektparter kan trovärdiggöra att de kommer att tillhandahålla de tjänster som utvecklas i Projektet efter att det avslutas.

Genomförbarhet

- Projektet har en realistisk projektplan som tydligt anger aktiviteter, mål, organisation, väntade resultat, tidsuppskattning och budget.
- Jämställdhetsaspekter, Agenda 2030, mission-orienterade arbetssätt och transformativ systemförändring är väl integrerade i projektplanen.
- Projektet avser, och har en välutvecklad plan för, att involvera Kommunprojekten som har arbetat med liknande processer, metoder och verktyg.

Aktörer

- Aktörskonstellationen för Projektet har tillsammans relevant kompetens (inom innovationsledning, sakfrågor av relevans för Kommunprojekten och kommunikation) för att utveckla och tillhandahålla tjänsterna i Projektet.
- Projektet genomförs i nära samverkan mellan deltagande projektparter; aktörerna samarbetar öppet och transparent och är villiga att dela med sig av sina metoder och sin kompetens.

- Nyckelpersoner i teamet som genomför Projektet är väl sammansatt med avseende på könsfördelning, samt fördelning av makt och inflytande mellan kvinnor och män.
- Projektledaren har relevant kompetens för att leda Projektet (såsom kunskap inom innovationsledning och dokumenterad erfarenhet av att leda komplexa samverkansprojekt).

10.2 Hur bedömer vi?

Schematiskt ser ansöknings- och bedömningsprocessen ut på följande sätt:

- Utlysningen öppnar den 18:e maj 2020.
- Efter stängning (15:e september 2020) granskas ansökningarna utifrån de formella kraven i kapitel 9.
- Bedömning sker av särskilt förordnade bedömare och handläggare på Vinnova utifrån kriterierna angivna i avsnitt 10.1. Bedömningen sker i konkurrens mellan inkomna ansökningar.
- Sökande bjuds eventuellt in till intervju via Teams under oktober månad. Intervjuerna ska ge möjlighet att fördjupa, förtydliga och förklara de delar av ansökan som bedömarna har haft frågor om.
- Vinnova fattar beslut om vilket projekt som ska beviljas bidrag.
- Beslut skickas ut till sökande, senast den 30:e oktober 2020.

11 Beslut och villkor

11.1 Om våra beslut

Hur mycket varje projektpart i projektet beviljas i bidrag framgår av beslutet. Stödgrunden framgår av beslutet och styr även vilka kostnader som är stödberättigande. Vinnovas beslut om att bevilja eller avslå en ansökan kan inte överklagas.

11.2 Villkor för beviljade bidrag

För beviljade bidrag gäller våra allmänna villkor för bidrag.⁹ Villkoren innehåller bland annat regler om projektavtal, förutsättningar för utbetalning, uppföljning, rapportering och nyttiggörande av resultat.

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

⁹ 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/>

12 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 bilagor¹⁰:

- Projektbeskrivning enligt mall
- CV för relevanta nyckelpersoner och projektledare enligt mall
- Blankett(er) för Stöd av mindre betydelse (om relevant)

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 låsa upp ansökan och göra ändringar, ända fram till sista ansökningsdag. 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 oss.

13 Vem kan läsa ansökan?

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

¹⁰ Mallar för bilagorna hittar du på vår webbplats:
<https://www.vinnova.se/e/innovationsledningsstod/innovationsledningsstod-varen-2020/>

Bilaga 1 – Definitioner

Behovsinventering – Process för att identifiera behovet av stödinsatser inom innovationsledning som genomfördes av Vinnova och Viable Cities under hösten 2019 och början våren 2020. Läs mer i avsnitt 4.2.

Innovationsekosystem – Miljöer som främjar innovation. Det kan vara såväl fysiska mötesplatser för olika aktörer som arbetssätt som gör det lätt att arbeta med innovation både inom och mellan organisationer. Det kan vara kopplat till ett geografiskt område eller ett gemensamt tema. Systemet består av olika aktörer som akademi, näringsliv och offentliga verksamheter som tar olika roller för att driva fram innovationer.

Innovationsledningsstöd – Ett samlingsnamn för de tjänster inom innovationsledning som möter identifierade behov hos kommuner och deras samarbetspartners i denna utlysning.

Innovationsförmåga – Innovationsförmåga avser förmågan att kontinuerligt och hållbart skapa innovation och realisera dess nytta. Det handlar om organisatoriska förutsättningarna för innovation, men också om kunskap och kompetens.

Innovationsplattformar – Läs mer i avsnitt 5.1.

Klimatneutrala städer 2020 – Läs mer i avsnitt 5.2.

Kommunprojekten – De 15 kommunledda projekt som tjänster och stödinsatser i denna utlysning ska utvecklas och tillhandahållas för. Läs mer om Kommunprojekten i kapitel 5.

Mission – Ett aktörsgemensamt mål som ska ha effekt på samhället och politiken och vara relevant för en stor del av befolkningen. Uppfyllande av målet kräver förändring på systemnivå. Läs mer på <https://www.vinnova.se/m/missions>

Missionsorienterat arbetssätt – syftar till att uppnå systemförändring genom att aktörer från olika sektorer, branscher och discipliner samlas kring ett djärvt inspirerande och mätbart mål (ett mission) som ska uppnås inom en viss tidsperiod. Läs mer på <https://www.vinnova.se/m/missions>

Moduler – Paketering av stödinsatser som syftar till att möta de identifierade behoven. Beskrivning av moduler i denna utlysning återfinns i avsnitt 4.4.

Organisatoriska mellanrum – inbillade och faktiska ingenmansland som uppstår när det finns en oklarhet om vem som har ansvar för att hantera en fråga. Kan leda till att människor, frågor och möjligheter inte adresseras i önskad utsträckning, men också vara en potential till innovation om de hanteras medvetet.

”Projektet” – Det bidragsprojekt som ska finansieras i denna utlysning där flera aktörer tillsammans utvecklar och tillhandahåller tjänster inom innovationsledning.

Strategiska innovationsprogram – Program där företag, akademi och organisationer tillsammans utvecklar framtidens hållbara produkter och tjänster inom områden som är strategiskt viktiga för Sverige. Läs mer på Vinnovas webbplats: <https://www.vinnova.se/m/strategiska-innovationsprogram/>.

Transformativ förändring – En fundamental förändring av kultur, praktik och underliggande antaganden. Kan beskrivas av karakteristiska drag: 1) den förändrar kulturen genom att underliggande antaganden och beteenden, liksom produkter ifrågasätts; 2) den är djup och genomträngande i hela organisationen; 3) den är avsiktlig; och 4) den äger rum över en längre tid.

Viable cities – Strategiskt innovationsprogram, läs mer i kapitel 5 eller på www.viablecities.se

Bilaga 2 – Enkät vid behovsinventeringen

Det fullständiga materialet från behovsinventeringen kommer göras tillgängligt för den aktörskonstellation som ska genomföra Projektet. Här ges en summering av det som framkom i den enkät som genomfördes i samband med behovsinventering med Kommunprojekten 2019. Utifrån diskussionen vid det avslutande mötet under behovsinventering reviderades förslag till insatser något.

De som har besvarat enkäten uppger att...

...de idag har följande roll (flera svar möjliga):

- 85% projektledare
- 15% innovationsledare
- 23% processledare

...de sedan tidigare har erfarenhet av följande:

- Projektledning – 100%
- Processledning – 57%
- Förändringsledning – 57%
- Innovationsledning – 50%

...deras roll i projektet i huvudsak handlar om att:

- 1) Öppna upp för möten
- 2) Hålla ordning/administration
- 3) Projektledning/förändringsledning

...har behov av utbildningsinsatser i följande ordning (där 1 anger störst behov och 3 anger minst behov):

- 1) Förändringsledning / Innovationsledning
- 2) Processledning
- 3) Projektledning

Under projekttiden planerar 29% av Kommunprojekten att genomföra någon form av ledarskapsutbildning. 29% har tidigare genomfört någon form av ledarskapsutbildning och planerar att genomföra ytterligare sådan. 43% planerar inte att genomföra någon ledarskapsutbildning under projekttiden.

93% av Kommunprojekten upplever ett starkt eller väldigt starkt behov av stöd för att öka innovationsförmågan. Behovet bedöms vara **störst** hos individ, ledning, i mellanrum mellan förvaltningar/organisationer samt hos projektteamet. Behovet bedöms som mindre internationellt, nationellt och regionalt, samt hos kommunstyrelse. Kommunprojekten uppger även att de har ett behov av metoder och verktyg för att arbeta praktiskt med att öka innovationsförmågan. Kommunprojekten ser att de har störst behov av följande för att stärka förmågan till innovation:

- 1) Innovationsstrategi / handlingsplan
- 2) Mäta samverkans- och innovationsförmåga

3) Omvärldsanalys / Förstå utmaningar i samverkansprojekt

69% av de som har besvarat enkäten upplever sig ha engagerade och drivande politiker medan 15% upplever sig sakna det. 86% av de som besvarat enkäten upplever sig ha engagerade och drivande högre tjänstepersoner medan 7% upplever sig sakna det.

14% av Kommunprojekten har tidigare genomfört inspirationsdagar (eller liknande) med sin ledning. Under projekttiden planerar 14% av Kommunprojekten att genomföra någon form av inspirationsdag med sin ledning. 14% har tidigare genomfört någon form av inspirationsdag med sin ledning och planerar att genomföra ytterligare sådana. 43% planerar inte att genomföra någon form av inspirationsdag med sin ledning under projekttiden.

Sammanfattning av enkäten

- Hög andel projektledare (få Innovationsledarroll)
- Merparten anser att ledarskapet består av att öppna upp för möten mellan människor och organisationer
- Många har gått interna process- och projektledningsutbildningar
- Starkt engagemang från ledande tjänstepersoner och politiker
- Stuprör och linjeverksamhet skapar svårigheter och hindrar innovation (exempelvis HR, ekonomi, juridik, upphandling)
- Många har inte planerat insatser inom spridningsaktiviteter till sin ledning och politiska ledning
- Insatser mot politisk ledning har lett till att det kommer upp på agendan men har inte lett till budgetförändringar
- Starkt behov av stöd, följande lyfts fram särskilt:
 - Utbildning inom förändring- och innovationsledning
 - Ledarskap inom nivån organisatoriska mellanrum, ledning och individen
 - Praktiska verktyg för hur man arbeta med innovation i projekt och hanterar organisatoriska mellanrum, mer operativt än strategiskt
 - Stärkt kultur och mottaglighet för innovation på alla nivåer
 - Förståelse för utmaningar i samverkansprojekt
 - Mäta förmåga till innovation och samverkansförmåga
 - Utveckla innovationsstrategi och handlingsplan
 - Riktade insatser till ledning och politiker
 - Ledningen förstår innovationsprocessen och hur den fungerar och vad som händer, samt att de kan jobba långsiktigt och mer strategiskt.