

### SITI:s organisation

I samband med etableringen av SITI AB 1 april avses företaget organiseras utifrån ett antal principer:

- Engagera forskningsledarna i de operativa frågorna
- Endast mindre ändringar eller inga alls i detta skede
- En strategisk verkställande ledning för företagets långsiktiga utveckling.

Under våren och försommaren genomförs en LOTS-process i syfte att ta fram en affärsplan för de närmaste fyra åren. I samband härmed kommer även organisationen att prövas ånyo.

Nedanstående förslag skall diskuteras i styrelsen, SITI:s ledningsgrupp samt med personalorganisationerna, och beslutas därefter i samråd mellan de tre instituten och SITI.

Några gemensamma funktioner etableras 1 april:

- en marknadsenhet, med ansvar bl.a. att strategiskt söka bästa förutsättningar för SITI vad avser intressentrelationer. I detta ingår t.ex. att verka för nya föreningar inom Media, liksom att etablera en gemensam marknadskommunikation. Vidare ingår att skapa och driva en strategi kring SITI:s marknadsföring av kompetens, projekt och leverabler, samt ansvara för marknadsprocessen;
- en administrativ enhet, med ansvar för personal och ekonomi samt gränssnittsfrågor samt stödprocesser i bolaget;
- en samordnande forskningsledare, med ansvar för kvalitetssäkring inkl. SAC, generell samverkan med den akademiska världen och förslag till långsiktig utveckling samt ansvar för utvecklingsprocessen;
- en samordnande enhet för projekt- och programverkan, rapportering till intressenter inkl. ansvar för uppbyggnad och relation med industristyrgrupper, allmänna finansierings- och äganderättsfrågor samt projekt-/programprocessen.

projekt beslutas primärt utifrån intressentnytta, sekundärt utifrån vetenskapliga bedömningar.

- 45% av medlen reserveras för mer fristående projekt, vilka bedöms primärt utifrån intressentnytta, sekundärt från vetenskapliga bedömningar.
- 25% av medlen reserveras för kompetenshöjande projekt med långsiktigt intresse. Dessa projekt beslutas primärt på grundval av vetenskapliga bedömningar, sekundärt på grundval av intressentintresset.
- För de första två delarna, totalt 75%, skall långsiktigt en delad finansiering ske mellan intressenter och SITI.
- Att få intressenter att i avtal förbinda sig till finansiering mer än ett, i bästa fall två, år är snarast omöjligt. Vidare kommer ofta intresset att konkretiseras och materialiseras successivt. Därför måste projekt av B-typen startas med en större andel SITI-pengar, och samtidigt med en risk att intressenterna efter viss tid inte bedömer området som intressant. Å andra sidan skall vid en förlängning intressenterna betala en större andel. För att få ett moraliskt åtagande redan från början bör intressenterna förbinda sig dels till viss ekonomisk stöttning från början, dels att redan vid projektstart i en avsiktsförklaring åta sig en senare ökning av finansiering under vissa förutsättningar.
- Nya projekt och forskningsprogram skall kunna startas även efter den första rushen. Förslagsvis är målet att under 1998 besluta och starta "B-projekt" med en total kostnadsram på ca 40MSEK avseende 1998, och således ca 16 MSEK till visionsprojekt och 24MSEK till övriga B-projekt.
- För A-projekt avsätts ca 12 MSEK för 1998, att fördelas enligt ovan, för att utveckla kompetensområdena.
- Insatsområden och forskningsprogram beslutas normalt av SITI:s styrelse, på rekommendation av VD. I undantagsfall kan av tidsskäl VD ta beslut att påbörja arbete.
- Projekt inom forskningsprogram beslutas normalt av VD, på rekommendation av intressenter, SAC, programledare och forskningsledare.
- Projekt av B-karaktär skall endast undantagsvis påbörjas utan bindande avtal resp LoI för förlängning.



## Programfaser (prel.)

- |   |   |
|---|---|
| 1. Pågående forskning,<br>industriintresset.<br><i>Intresseanmälan</i>    | 4. Driva och avrapp.<br>Förstudier<br><i>Letter of Intent</i> |
| 2. Inbjudan först.,<br>seminarium.<br><i>Fånga intresset</i>              | 5. Beslut om projekt<br><i>Avtal</i>                          |
| 3. Best. och genomf.<br>planering/först.<br><i>Knyta upp intressenter</i> | 6. Beställning av projekt<br><i>Medverkan</i>                 |
|   | 7. Avrapportering<br><i>Utvärdering av nytta</i>              |

Successivt tas alltmer bindande beslut. En ansats, som bör ses över för att inte skapa onödig byråkrati och tidsfördröjning framgår av ovanstående bild.

Mot denna bakgrund kan följande syn på insatsområden, forskningsprogram och projekt tänkas, vilka samtidigt kan utgöra de principer som omnämndes inledningsvis.

### Principer för insatsområden, forskningsprogram och projekt

- Projektförslag bedöms utifrån fyra olika infallsvinklar: intressenternas nytta; forskningens nytta och kvalitet; SITI:s nytta samt samhällets nytta.
- Intressentnyttan bedöms av någon form av Intressentstyrgrupp; troligen en per insatsområde (detta skall utredas vidare). Projekt som saknar intresse från intressenter genomförs ej.
- Forskningsaspekterna bedöms av SAC, d.v.s. den grupp av forskare som tillsatts för ändamålet, med representation från SITI och resten av forskarvärlden. Forskningsprojekt som saknar långiktig vetenskaplig nytta genomförs ej.
- SITI:s nytta liksom samhällets bedöms av SAC (långsiktig kompetensförsörjning), styrelse och företagsledningen (övriga aspekter, t.ex. marknadsaspekter eller politiska hänsynstaganden).
- Projekt kring tekniköverföring och exploatering skall ge bidrag till SITI:s uppgift avseende SMF, genom t.ex. avknoppning eller kompetenshöjning i SMF.
- Projekt av konsultkaraktär skall undvikas, och i förekommande fall finansieras fullt ut av intressenter.
- SITI definierar, i samråd med några intressenter inom IT-sfären, ett utmanande och konkret visionärt scenario avseende ett område av intresse för samhället.
- En viss del, t.ex. 30% av de 200MSEK, reserveras för forskningsprogram och projekt, som sammantaget kan illustrera hur IT kan realisera detta visionära scenario. Dessa

## SITI:s program och projekt

### Visionsprojekt

- Attraktiv, utmanande, konkret, engagerande vision
- Skär över programmen
- Bygger tillsammans en möjlighet

### Fristående projekt

- Intresse
- Avgränsade behov
- Intressentnyttorienterade resp. kompetensutveckl.
- Balans mellan snabba och långsiktiga resultat

En alltför heterogen samling projekt ger dock inte någon samlad bild av de möjligheter som kan finnas. Därför kan det finnas skäl att SITI, i samråd med intressenter och forskare, koncentrerar en del av sina insatser till att forska och demonstrera IT-lösningar för "ett visionärt scenario av intresse för samhället". Exempel kan vara "Hantering av katastrofer 2005", "Ett ekologiskt uthållbart samhälle" el.dyl. Ett sådant scenario skär tvärs över flertalet av de olika insatsområdena: transport, lärande, hälsa etc.

### **Program- och projektfaser**

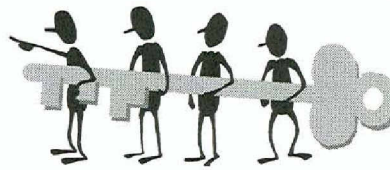
En tydlighet i kraven på underlag för beslut erfordras. Ett arbete pågår f.närv. med att skapa mallar för projektförslag.

Ett insatsområde eller ett forskningsprogram bryts ner i projekt. Även motsatsen kan förekomma - att ett antal projekt tillsammans konstituerar ett forskningsprogram. Etableringen sker i faser, som framgår av nedanstående figur. I *kursiv* framgår kraven på förankring hos intressenter i fall av B- och C-projekt.

intressenter, dels från KK-stiftelsen eller Nutek; B2-medel finansieras av intressenter och andra källor såsom EU. C-medel är i sin helhet finansierade av intressenter.

## Insatsområden

- Insatsområden och forskningsprogram
- Använder kompetens inom SITI eller utanför
- Skapa värde för SITI
- B- och C-program
- Intressenter, finansiärer, kunder



A-medel står primärt för projekt vars mål är kompetenshöjning. B- och C-medel är oftast kopplade till mer specifik nytta för intressenterna.

### **Roller**

Medarbetare kan ha flera roller i SITI. Utifrån den kompetens man har, har man en *yrkesroll* inom ett kompetensområde, ofta som forskare. Därtill har man en eller flera *uppdragsroller* inom de olika uppdragen (projekten). En uppdragsroll kan även vara programledare eller projektledare. Det är dock väsentligt att detta inte är en yrkesroll, då projekt resp program/insatsområden måste bedrivas utifrån en förankring i SITI:s kärnverksamhet.

### **Insatsområden**

Det finns idag sex insatsområden angivna. Entydiga intressentgrupperingar, kopplade till dessa, är inte uppenbara. Mest naturlig torde "IT & Offentlig Sektor" vara, där TLF är intressentrepresentant. Men inom t.ex. "IT & Transport" är det inte uppenbart hur intressen hos Volvo, SJ, Luftfartsverket eller hamnar skall enas om prioriteringarna, och det är inte ens uppenbart om området skall kunna innefatta virtuella transporter, t.ex. "digitala motorvägar".

Det är inte heller självklart att alla områden (om nu alla skall finnas) skall ha lika mycket medel. Objektiva mekanismer för att fördela dessa finns ej. Vidare kan inte alla medel fördelas år ett. Ett utrymme för kommande förslag måste finnas.

### **"Ett visionärt scenario"**



SISU inom tre grupper samt inom IMT i form av fyra avdelningar. Någon analys av överlappning har ännu inte gjorts.

En viktig uppgift för SITI är att vidareutveckla sin kompetens inom de områden, som forskare och intressenter gemensamt anser vara viktigt. Samtidigt kan andra områden kanske minska eller avvecklas.

Sammantaget erfordras utrymme för specifika, intressentnära projekt för forskning kring tillämpningar samt överföring och exploatering av forskningsresultat, liksom för kompetensuppbyggnad. Vidare erfordras utrymme för omvärldsbevakning och tekniköverföring inom resp. kompetensområde.

Forskningsprogram och projekt	
Komp- omr	IT & ... (Insatsområden)
	Media Trpt Hälsa O.S. Etc "SICS" "IMT" "SISU" etc.
CNA	
ISL	
Humle	
etc	
Dig.bild	
M-media	
etc	
process	
v-utv	
etc	

### Finansiering av program

Verksamheten i SITI kan finansieras med A-, B- och C-medel. A-medel är till 100% gemensamma medel (i dagsläget från KK-stiftelsen). B1-medel finansieras dels från

## Kompetensområden

- Dynamik
- Långsiktighet
- Förnyas
- Basforskning
- Utvecklas bl.a. i A-program
- Universitet, högskolor



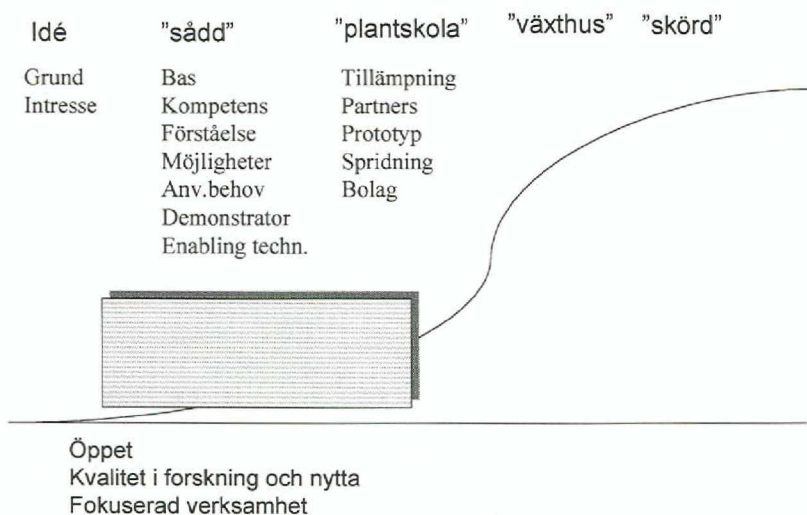
Således tar också insatsprogrammen sin grund i affärsidén. SITI skall verka för långsiktig forskning samt spridning av forskningsresultat (genererade inom och utom SITI) till i första hand intressentföretag, men även till samhället i stort.

SITI:s långsiktiga *styrka* ligger förmågan till kompetensutveckling. Den långsiktiga *framgången* ligger i att *ge upplevd intressentnytta*. Således är verksamhet utan koppling eller prioritering av upplevd intressentnytta inte långsiktigt hållbar; men verksamhet som inte långsiktigt bygger en hög och ständigt förnyad kompetens är inte i bolagets intresse.

SITI bedriver inte grundforskning - detta görs i universitetsvärlden i Sverige. Däremot har SITI nära och täta kontakter med sådan verksamhet, för att kunna "fånga upp" idéer som kan bli intressanta för intressenterna. SITI ägnar sig åt basforskning, primärt men inte uteslutande i "A-program" (se nedan). Genom detta får SITI erfarenheter som kan omsättas i långsiktigt värdefulla intressentstyrda forskningsprojekt ("B- och C-projekt") och exploatering. Forskningsprojekten bidrar till kompetensstillväxten och ger möjlighet att i verkligheten, i form av demonstratorer mm, visa på intressentnytta.

SITI utvecklar även prototyper baserade på basforskningen eller på resultat av omvärldsbevakning, samarbetar med partners och verkar för spridning av intressanta resultat, bl.a. i form av nära samarbeten med intressenter och genom avknoppning.

Figuren nedan sammanfattar detta.



### Insatsområden, program och kompetensområden

SITI skall, förutom forskningsprogram inom insatsområden, även bedriva program som baserar sig på redan gjorda överenskommelser. För den samlade verksamheten finns ett antal (i dagsläget 16) kompetensområden. Inom SICS är detta i form av nio laboratorier, inom

# SITI AB

## Program- och projektverksamheten

### Bakgrund

I grunderna för SITI nämns att verksamhet kan bedrivas inom sex angivna områden. I samband med etableringen av dessa kan konstateras

- att det inte finns några klara motiv för just dessa sex områden;
- att det inte alltid finns en möjlighet att avgränsa projekt till ett av områdena;
- att det inte är uppenbart hur "de intressantaste" projekten skall utses;
- att det är väsentligt att projekt inom områdena samtidigt medför en kompetenstillväxt;
- att det kan vara svårt att lokalisera den naturliga intressentsfären.

Denna PM tar upp frågor kring synsättet på program och projekt, med förhoppningen att den diskussion styrelsen har med anledning därav ger möjlighet att fastlägga ett antal principer. Dessa, vilka kan vara en sammanfattning av denna PM, återfinns sist.

### Definition

Begrepp såsom insatsprogram, programområde, projekt, vision etc förekommer i diskussionen utan en gemensam definition. Detta skapar ett antal missförstånd, varför det föreslås

- att *insatsområde* är det övergripande området, t.ex. "IT & Media";
- att verksamhet inom ett insatsområde för SITI:s del bedrivs i *forskningsprogram*;
- att dessa forskningsprogram består av ett eller flera *projekt*.

För varje insatsområde finns en *programledare*; som har en bred bakgrund med erfarenhet inom forskning men framför allt ett intresse för området och en "kundorienterad" attityd. Programledare är inte nödvändigtvis, eller ens normalt, ett heltidsarbete. Det är en "roll", som medarbetare inom SITI har utöver andra roller såsom forskare el. dyl. Som programledare är man utsedd under viss tid, normalt två - tre år.

### Utgångspunkter

SITI:s verksamhet utgår från affärsidén: "SITI skall bedriva avancerad forskning inom området datavetenskap, telekommunikation och medieteknik, samt aktivt medverka till att nya idéer exploateras. SITI är en icke vinstdrivande organisation, som skall bidra till förnyelse av samhälle och näringsliv."



personal. I annat fall vore SACO/SIF logiska motparter. För gemensamma personalorganisationer efter 1 april i SITI AB torde detta vara befintliga personalorganisationers sak.

### **Administration**

En gemensam administrativ enhet föreslås bli skapad, se separat punkt på dagordningen. Så länge det juridiskt är fyra olika bolag, måste separat ekonomisk redovisning ske. Förberedelser för detta pågår.

Löner utbetalas t.v. enligt befintlig ordning.

Rapportering till styrelsen för SITI, KK-stiftelsen o dyl fora, där den sammantagna verksamheten i instituten är det relevanta sysnsättet, görs gemensamt. Till resp styrelse i stiftelserna sker separat redovisning.

## **Planering inför 1 april**

### **Bakgrund**

Den 1 april skall enligt planerna verksamheten i SITI AB inkludera även verksamheten i IMT, SICS och SISU. Kanske finns då permutationen beslutad, men troligen krävs ett reservalternativ under en övergångsperiod. I detta ärende har ordföranden i de tre instituten tillskrivits, och nedanstående reservalternativ är muntligen diskuterat med dessa och utgör det alternativ dessa förordar.

### **Reservalternativ**

I den händelse Kammarkollegiet inte beslutat enligt inlämnade permutationsansökningar och nödvändiga beslut därefter hunnit bli tagna, planerar de tre instituten att per 1 april överföra verksamheten till varsitt dotterbolag, tillsätta gemensam VD med SITI AB samt erbjuda SITI:s styrelse att inträda som styrelse i dessa tre dotterbolag. På så sätt uppnås personalunion, med undantag av personalrepresentanter. Stiftelsernas styrelser skall finnas kvar, med uppgiften att säkerställa att verksamheten in resp. dotterbolag sköts i enlighet med stiftelsens stadgars intentioner.

Vid styrelsemötet redovisas konsekvenser av detta samt planering inför 1 april med avseende på nödvändiga bolagsstämmor etc. Frågor som bör beläggas är t.ex.

- momsproblematiken
- hänsyn till stadgar mm i stiftelserna
- "körschema" avseende åtgärder för att det avsedda målet skall nås.

I ovannämnda brev har också föreslagits att resp. styrelse genom sina kanaler informerar personalen i resp. institut om motiv mm. Det är viktigt att detta sker på ett sådant sätt så att det framstår som odiskutabelt, men samtidigt med förståelse för de reaktioner som beslutet kan föranleda.

### **Personalkonsekvenser**

All personal erbjuds, efter detta styrelsemöte och beslut om personalinformation i resp. institut, arbete, endera i SITI AB (i huvudalternativet) eller i resp. dotterbolag (i reservalternativet). Personalen förväntas aktivt besvara erbjudandet före 1 april. Medarbetare som inte svarat och som finns tillgängliga kontaktas för att ånyo få möjlighet att svara. Om då fortfarande inget svar inkommer torde arbetsbrist föreligga i den gamla arbetsplatsen.

Villkoren är oförändrade. För ny personal skall nytt avtal överenskommas. Det är i skrivande stund oklart med parter i detta, då personalföreningen i SICS tydligt sagt sig vilja företräda sin

## BOLAGISERING AV IMT

### Bakgrund

KOFI-utredningen rekommenderar att verksamheten i de svenska industriforskningsinstituterna framledes ska bedrivas i aktiebolagsform med intressentföreningen som majoritetsägare.

Nedanstående modell för överföring av verksamheten i IMT till SITI AB har utarbetats på initiativ av Stiftelsen för Kunskaps- och Kompetensutveckling i samråd med NUTEK och Näringsdepartementet med hjälp av skatte- och civilrättslig expertis.

IMT (ideella föreningen) har förvärvat ett helägt aktiebolag, IMT AB med ett aktiekapital på 100.000 kronor. SITI AB är idag bildat med ett aktiekapital på 100.000 kronor och är helägt av KK-stiftelsen.

### Överföring av verksamheten

Överföringen av verksamheten i IMT (ideella föreningen) till SITI AB kommer att ske i ett antal steg.

1. Bokslut upprättas i IMT (ideella föreningen) vid överföringstillfället.
2. En marknadsvärdering av IMT (ideella föreningen) utförs av revisionsbolaget Öhrlings, Coopers and Lybrand. Med beaktande av samtliga avvecklingskostnader uppvisar IMT (ideella föreningen) ett negativt värde. För SGF, de andra intressentföreningarna och IRECO AB är naturligtvis värdet högre, eftersom man inte har för avsikt att betala avvecklingskostnaderna, utan bedriva verksamheten vidare.
3. Tillgångar och skulder överföres från IMT (ideella föreningen) till IMT AB till bokfört värde. Då marknadsvärdet understiger det bokförda värdet överföres mellanskillnaden till bolaget som aktieägartillskott.
4. Verksamheten, i form av avtal, personal etc. överföres till SITI AB.
5. Intressentföreningarna och IRECO AB förvärvar 70 % respektive 30% av aktierna i SITI AB till nominellt värde.
6. SITI AB förvärvar IMT AB för 1 krona.
7. IMT (ideella föreningen) anmäler till skattemyndigheten att verksamheten upphör, i enlighet med statens önskemål om bolagisering av verksamheten. Anhållan görs om att momsregistrering upphör och att skattemyndigheten avregistrerar IMT (ideella föreningen).



## SITIs vision

**SITI är en nationell resurs, som arbetar med forskningsfrågor idag med långsiktig relevans för intressenterna.**

**SITI är en världsauktoritet inom de områden där egen forskningsverksamhet bedrivs, täckande i omvärldsbevakning och engagerad i tekniköverföring så att denna teknik verkligen kommer till användning.**

### **Förslag på formulering på affärsidé:**

SITI skall skapa värde för samhälle och näringsliv genom att förse dem med avancerad kompetens, innovativa lösningar och värdefulla nätverk inom området datavetenskap, telekommunikation och medieteknik.

SITI gör detta genom samverkan med andra institut, fakulteter och industrier, samt egen avancerad forskning.

SITI är ett icke vinstdrivande industriforskningsinstitut.

### **Alternativ:**

SITI skall aktivt medverka till att nya idéer exploateras genom omvärldsbevakning, egen avancerad forskning samt nationell och internationell samverkan.

SITI är en icke vinstdrivande organisation .....

# Verksamhetens form

Projekt

Kompetensuppbyggnad

Vision

