

# Evaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen

Sluttevaluering av omstillingsprogram



**Knowledge for a better society**

Oxford Research er et nordisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige, Finland og Latvia. Oxford Research er en del av Oxfordgruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet

**Oxford Research AS**

Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

**Oppdragsgiver**

Innovasjon Norge

**Prosjektperiode**

Oktober – november 2019

**Prosjektteam**

André Flatnes

Morten Grønås-Werring

## Forord

Denne rapporten inneholder en evaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen, som er gjennomført i perioden 2013-19. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt programmets organisering, innretting og måloppnåelse. Evalueringen skal i tillegg bidra til læring for andre omstillingsprogrammer.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker André Flatnes og analytiker Morten Grønås-Werring. Oppdraget inngår i en rammeavtale med Innovasjon Norge for sluttevaluering av omstillingsprogrammer. Gry Elisabeth Monsen har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Evaluatør har i tillegg fått god hjelp av programleder Stig-Endre Tryggestad Elvevoll. Vi takker for oppdraget og for godt samarbeid.

Kristiansand, 25. november 2019



André Flatnes  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Økonomisk ramme, organisering og forankring	5
1.3 Hovedmål og strategier, resultater og videreføring	5
1.4 Læring	6
<b>2. Evalueringens formål og metode</b>	<b>7</b>
2.1 Evalueringens formål	7
2.2 Evalueringsmetode	7
2.3 Leserveiledning	8
<b>3. Programmets organisering og forankring</b>	<b>9</b>
3.1 Gjennomføringen av programmet	9
3.2 Programmets organisasjon	9
3.3 Budsjett	10
3.4 Programmets forankring	11
3.5 Videreføring	12
<b>4. Bakgrunn, målsettinger og tiltak</b>	<b>13</b>
4.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet	13
4.2 Målstruktur	13
4.3 Omstillingsprogrammets innretting	14
<b>5. Utvikling og resultater</b>	<b>18</b>
5.1 Faktisk utvikling i regionen	18
5.2 Resultater av omstillingsprogrammet	21
5.3 Programmets måloppnåelse	23
5.4 Næringslivets utviklingsevne	24
<b>6. Evaluators oppsummering og vurdering</b>	<b>27</b>
6.1 Vurdering av organisering og drift	27
6.2 Vurdering av innretting og måloppnåelse	27
6.3 Overordnet vurdering	29

# 1. Sammendrag

Denne rapporten inneholder en evaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen, som ble gjennomført i perioden 2013-19. Formålet med evalueringen er å vurdere gjennomføringen og resultatene av satsingen, samt bidra til læring for andre omstillingsprogrammer.

## 1.1 Bakgrunn

Den direkte foranledningen til etablering av omstillingsprogrammet var nedleggelsen av hjørnesteinsbedriften Norske Skog Follum i 2012, etter nedbemanning gjennom en rekke år. 365 arbeidsplasser forsvant da bedriften ble nedlagt. Regionen har et lavere utdanningsnivå enn lands- og fylkesgjennomsnittet, hvilket blant annet har sammenheng med næringsstrukturen i regionen. Regionens lokalisering i nærheten av sentrale arbeidsmarkeder medførte at disse absorberte en stor andel av arbeidstakerne, slik at bortfallet av arbeidsplasser ikke medførte betydelig økt ledighet. Avvikling og nedbemanninger i næringslivet medførte imidlertid kompetanseflukt, hvilket var bekymringsfullt ettersom utdanningsnivået i regionen allerede var lavt. Bekymringen var at kompetanseflukten ville redusere regionens evne til innovasjon, omstilling og vekst.

## 1.2 Økonomisk ramme, organisering og forankring

Omstillingsprogrammet ble gjennomført med et budsjett på 15,4 millioner kroner, hvorav 13,5 millioner kroner (87 prosent) var midler overført fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet via fylkeskommunen, og 1,9 millioner kroner (13 prosent) var Buskerud fylkeskommunes egne midler. Programmet har i tillegg mottatt 382 000,- kroner fra Innovasjon Norge, i forbindelse med anvendelse av ulike verktøy som er tilgjengelig for omstillingsprogrammer.

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen i hovedsak hadde en god og hensiktsmessig organisering og gjennomføring, samtidig som bytte av programleder i 2018 medførte en periode på flere måneder uten programlederressurser. Programledelsen ble i begge periodene levert på kompetent måte. Lederen av styret har fungert som «arbeidende styreleder», og har dermed tilført betydelig kapasitet i programgjennomføringen. Omstillingsstyret synes å ha fungert tilfredsstillende, og var sammensatt av personer med omfattende næringsutviklingskompetanse.

Ringerike kommune har vært eier av omstillingsprogrammet, og har hatt en tilbaketrukket rolle i store deler av perioden. Kommunen var imidlertid aktiv i etableringen av programmet, og har også i avslutningen tatt en aktiv rolle for å sikre en god avvikling. Omstillingsprogrammet oppnådde en god forankring i næringslivet. Programmet har mobilisert et stort antall næringsaktører, men gitt utstrekningen på næringslivet i regionen er det åpenbart at kun en liten andel av næringslivet har deltatt direkte i aktiviteter i omstillingsprogrammet.

## 1.3 Hovedmål og strategier, resultater og videreføring

Kompetanseheving ble det sentrale innsatsområdet i omstillingsprogrammet, etter at innsats for å styrke økosystemet av utviklingsaktører og innsats for å stimulere til utvikling av næringsklynger ble nedprioritert. Det ble satt en målsetting om at 70 (opprinnelig 50) virksomheter skulle delta i kompe-

tansehevende programmer. Ettersom 87 virksomheter (80 unike) har deltatt i programmene, er denne målsettingen for aktivitet innfridd. Ved å heve innovasjonskompetansen skulle programmet bidra til etablering av nye arbeidsplasser i regionen. Målsettingen ble etter hvert tallfestet til 250 nye eller sikrede arbeidsplasser. Evalueringen dokumenterer en effekt av programmet på 73 nye arbeidsplasser, mens den ikke oppgir tall for sikrede arbeidsplasser, ettersom måling av denne type effekter vil være beheftet med betydelig usikkerhet. Hvorvidt målsettingen om 250 nye eller sikrede arbeidsplasser er oppnådd er dermed usikkert, fordi målsettingen i seg selv er uklar. Oxford Research mener uansett det er mer hensiktsmessig å vurdere effekten på 73 nye arbeidsplasser opp mot ressursinnsatsen, altså programmets budsjett på 15,4 millioner kroner, samt å sammenligne kostnadseffektiviteten (antall arbeidsplasser realisert i forhold til programbudsjett) med et stort antall øvrige omstillingsprogrammer som Oxford Research har evaluert. I en slik sammenligning kommer programmet i Ringeriksregionen godt ut, samtidig som det må påpekes at vekstkraften i næringslivet i Ringeriksregionen er betydelig sterkere enn i de mange små distriktskommunene som utgjør de fleste omstillingsprogrammer. For Ringeriksregionens del må det også påpekes at innrettingen av programmet, med fokus på kompetanseheving, betyr at det kan forventes ytterligere effekter i tiden som kommer.

Omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke utviklingsevnen til næringslivet i regionen, ved at deltakende bedrifter i innovasjonsløftprogrammer, SPARK Innovasjon, PLP-kurs, etc. er tilført kompetanse og erfaring knyttet til metodikk for utviklingsarbeid. 80 prosent av deltakerne i innovasjonsløftprogrammer oppgir selv at de har fått styrket sin utviklingsevne. Økningen i antall bedriftsetableringer og bruk av Skattefunn og Innovasjon Norges virkemidler indikerer det samme.

En viktig målsetting for omstillingsprogrammer er en permanent oppgradering av kommunens utviklingsevne, det vil si det kommunale apparatet, inkludert eksterne utviklingsselskaper støttet av kommunen, som arbeider med næringsutvikling. Utviklingsevnen for kommunen avhenger av økonomiske ressurser, personell og kompetanse. For Ringerike kommunes del er det uklart hvordan organiseringen av dette apparatet vil bli.

## 1.4 Læring

Avslutningsfasen skal forberede omstillingsområdet på tiden etter omstillingsstatus, og i et slikt perspektiv kan SIGR Akselerator være verktøyet som svarer på næringslivets behov, og det som videreføres fra programmet. Den må i så fall ha en klar organisatorisk forankring når omstillingsprogrammet utvikles, hvilket ikke er tilfelle kort tid før programavslutning.

I et omstillingsprogram er styrets viktigste funksjon å sørge for at aktiviteten i programmet medfører de målsettinger som er formulert i strategidokumentene. I Ringeriksregionen er det ikke systematisk og løpende dokumentert i hvilken grad programmet var i ferd med å nå disse målene. Oxford Research hadde gjerne sett at omstillingsstyret i større grad innhentet kunnskap om sammenhengen mellom aktiviteten og grad av måloppnåelse, for på denne måten å kunne ta kunnskapsbaserte, strategiske beslutninger om programmets videre innretting.

Oxford Research mener fylkeskommunen bør vurdere å kreve kommunal medfinansiering av omstillingsprogrammer. Dette er vanlig praksis i andre fylker som har omstillingsprogrammer, og kan bidra til god forankring av omstillingsprogrammet i kommunen eller kommunene som omfattes.

## 2. Evalueringens formål og metode

I dette kapittelet beskrives evalueringens formål, den praktiske metoden som er benyttet i gjennomføringen av evalueringen og rapportens oppbygging.

### 2.1 Evalueringens formål

Alle omstillingsområder gjennomfører en evaluering av programmet ved avslutning av omstillingsperioden. Formålet med evalueringen er å vurdere resultater av satsingen, samt programmets organisering, innretting og måloppnåelse. Evalueringen skal også bidra til læring for nasjonalt kompetansesenter for lokalt omstillingsarbeid i Innovasjon Norge. Gjennom systematisering av resultater og erfaringer vil evalueringen gi innspill til fremtidig organisering av næringsutviklingsarbeidet i kommunen og gi Innovasjon Norge kunnskap som kan anvendes i andre omstillingsprogrammer.

### 2.2 Evalueringsmetode

Dokumentgjennomgang, spørreundersøkelse til bedrifter, intervjuer og registerdata er benyttet som metode for datainnhenting. Evaluator mottok relevante dokumenter fra omstillingsprogrammet ved oppstart av arbeidet. Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluator:

- Agenda Kaupang (2014) Utviklingsanalyse for Ringeriksregionen
- Oxford Research (2016) Midtveiseevaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen
- Saksfremlegg fra Buskerud fylkeskommune, årlige 2013-19
- Omstillingsplan 2014-19
- Handlingsplaner, årlige
- Programstatusvurderinger, årlig 2014-18
- Dokumenter fra styremøter
- Diverse rapporter fra delprosjekter

Det ble gjennomført en survey til personer som har deltatt i innovasjonsløftprogrammene. Undersøkelsen ble sendt til 163 personer, hvorav 82 responderte (to besvarelse var ufullstendig). Dette gir en svarprosent på 50, hvilket vurderes som en god svarprosent for spørreundersøkelsen.

Evaluator innhentet i tillegg data ved å intervju et utvalg sentrale aktører. Totalt ble det gjennomført 14 intervjuer. Informantene fremgår av tabell 1.

**Tabell 1: Informanter**

Navn	Organisasjon og rolle
Stig-Endre Tryggestad Elvevoll	Programleder 2018-19
Sonja Bordewich	Programleder 2014-18
Sten Magnus	Styreleder, omstillingsprogrammet
Markus Moberg	Styremedlem, omstillingsprogrammet
Monica Odden Myklebust	Styremedlem, omstillingsprogrammet
Tom Sverre Karlsen	Menova AS, deltaker i innovasjonsløftprogram
Jørgen Moe	Ringerike Utvikling AS, daglig leder
Sjur Dagestad	Innoco AS, leverandør av innovasjonsløftprogrammer
Veronika Bazika	PAN Innovasjon, inkubatorleder
Harriet Slaaen	Ringerike kommune, næringssjef
Tore Isaksen	Ringerike kommune, rådmann
Roald A Johansen	IFO AS, prosessleder PSV og prosjektleder videreføring etter omstilling
Bård Strige Øyen	Buskerud fylkeskommune, observatør i omstillingsstyret
Anne Helgesen	Innovasjon Norge, observatør i omstillingsstyret
Kilde: Oxford Research	

Det er innhentet følgende typer registerdata (kilde i parentes):

- Utvikling i antall arbeidsplasser (SSB)
- Utvikling i andel arbeidsledige (SSB)
- Utvikling i befolkningstall (SSB)
- Pendlingstall (SSB)
- Utviklingen i verdiskaping (Proff)
- Antall nyetableringer (Brønnøysundregistrene)
- Andel virksomheter med positivt driftsresultat (Proff)
- Differensiering av næringsstruktur (Proff/Enhetsregisteret)
- Tilsagn fra Innovasjon Norge (Innovasjon Norge)
- Tilsagn fra Skattefunn (Skattefunn)

## 2.3 Leserveiledning

Rapporten består av tre datakapitler (kapittel 3-5) og et kapittel med evaluators vurderinger (kapittel 6). Informasjonen som presenteres i kapittel 3-5 er innhentet fra datakildene beskrevet over. Data fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de utsagn som ble gitt. Kapittel 6 inneholder evaluators vurdering av omstillingsprogrammets organisering, gjennomføring, resultater og måloppnåelse, samt lærdommer fra programmet.



## 3. Programmets organisering og forankring

I dette kapittelet beskrives omstillingsprogrammets gjennomføring, organisasjon, budsjett og forankring, samt videreføringen etter programavslutning.

### 3.1 Gjennomføringen av programmet

Ringeriksregionen, som består av kommunene Ringerike, Jevnaker og Hole, har hatt omstillingsstatus i perioden 2013-19. Ringerike kommune var initiativtaker til omstillingsprogrammet, mens Jevnaker og Hole kommuner ble invitert med i programmet fordi det var ønskelig med et regionalt fokus. De tre kommunene utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion, og det er betydelig pendling mellom kommunene. Ringerike kommune er formell eier av programmet.

Rådet for Ringeriksregionen, som er et samarbeidsorgan for de tre kommunene, søkte Buskerud fylkeskommune om omstillingsstatus i august 2012. Avklaringsfasen ble avsluttet i februar 2013, da omstillingsprogrammet for Ringeriksregionen ble innvilget av fylkeskommunen. Agenda Kaupang var engasjert for å utarbeide en utviklingsanalyse. Denne forelå i januar 2014, etter at et stort antall aktører i regionen var konsultert. Omstillingsprogrammet ble gitt benevnelsen «Innovasjonsløft». Programmet var bemannet fra mai 2014, og var i full operativ virksomhet fra 2015.

### 3.2 Programmets organisasjon

Organisasjonen i omstillingsprogrammet besto av prosjekteier, omstillingsstyre og programleder. Ringerike kommunestyre var eier av omstillingsprogrammet, som til å begynne med var organisert som et kommunalt prosjekt. Prosjekteier er mottaker av omstillingsmidlene fra fylkeskommunen og rapporterer tilbake til fylkeskommunen, og har ansvar for å vedta styringsdokumenter og å velge omstillingsstyre. Styret er blant annet ansvarlig for fremdrift og retning i programgjennomføringen, mens programledelsen har det operative ansvaret.

#### 3.2.1 Programledelse

Programledelsen har bestått av én fulltidsstilling, og to ulike personer har innehatt stillingen i løpet av programperioden. Programleder tiltrådte stillingen i mai 2014. I tillegg til programleder deltar programmets styreleder i det operative arbeidet. Skifte av programleder i 2018, der ny programleder begynte i stillingen i august, innebar en periode på flere måneder da programmet var uten programleder. I denne perioden var aktiviteten i programmet relativt laber.

Programledelsen var i store deler av programperioden formelt lokalisert i kommunen med kontorplass på rådhuset, samtidig som det meste av arbeidstiden ble benyttet til proaktivt arbeid utenfor rådhuset. I 2018 valgte kommunen å legge programledelsen til Ringerike Utvikling AS, som eies av de tre involverte kommunene og Universitetet i Sørøst-Norge. Bakgrunnen var et ønske fra kommunen om å knytte programledelsen til et større utviklingsmiljø. Etter en anbudskonkurranse ble Kraftcentralen AS engasjert for å ivareta programledelsen på vegne av Ringerike Utvikling.

#### 3.2.2 Omstillingsstyre

Ordføreren i Ringerike kommune engasjerte en styreleder med omfattende næringslivserfaring, etter at omstillingsstatus ble tildelt i 2013. Omstillingsstyret som helhet ble etablert tidlig i 2014. Styret rapporterer til Rådet for Ringeriksregionen som igjen rapporterer til de tre kommunenes formannskap

(Ringerikstinget) og videre til kommunestyrene. Omstillingsstyret er sammensatt utelukkende av medlemmer fra næringslivet, som er valgt på grunnlag av næringslivskompetanse og kjennskap til næringslivet i regionen. Kommunene var kun representert i omstillingsstyret frem til tidlig i 2016, til tross for en stående invitasjon om representasjon. Styreleder og ett styremedlem har sittet gjennom hele perioden, mens det for de øvrige styreposisjonene har vært utskiftninger underveis. I forbindelse med omorganiseringen i 2018 ble Ringerike Utvikling og Ringerike næringsforening representert i omstillingsstyret.

Informanter gir uttrykk for at styret viser stort engasjement og fungerer godt i sin rolle som støttespiller og diskusjonspartner for programledelsen. Samtidig fremholdes det fra enkelte at styremøter preges av orienteringssaker, til dels diskusjonssaker og i svært liten grad beslutningssaker. Det er gjennomført om lag seks styremøter årlig, og møtene har i hovedsak vært av to timers varighet.

Buskerud fylkeskommune og Innovasjon Norge har hatt observatørstatus i omstillingsstyret. Fire ulike personer har ivaretatt observatørrollen for fylkeskommunen. Informanter gir uttrykk for at dette ikke har svekket fylkeskommunens oppfølging av programmet. Samtidig samspiller fylkeskommunen med Innovasjon Norge, slik at observatørens rådgiverfunksjon i styret har vært godt ivaretatt. Ringerike Utvikling (fra 2018) og Ringerike kommune ved næringssjef (fra 2019) hadde også observatørstatus i siste del av programperioden.

### **3.2.3 Styringsdokumenter, programstatusvurdering og midtveisevaluering**

Omstillingsprogrammet utarbeidet en utviklingsanalyse i andre halvdel av 2013 (Agenda Kaupang, januar 2014). I 2014 ble det utarbeidet og vedtatt en omstillingsplan (november) for Ringeriksregionen og en handlingsplan for 2014-15. Omstillingsplanen og handlingsplanen ble utformet på grunnlag av utviklingsanalysen. Omstillingsplanen var gjeldende for hele omstillingsperioden, mens det er utarbeidet årlige handlingsplaner. Det er gjennomført årlige programstatusvurderinger, med IFO AS som ekstern prosessleder. Deltakerne i programstatusvurderingene har i hovedsak vært programleder, styreleder og observatører fra Innovasjon Norge og fylkeskommunen, i tillegg til prosessleder. Oxford Research gjennomførte en midtveisevaluering av omstillingsprogrammet i 2016. Denne evalueringen lå til grunn for beslutningen om videreføring av programmet i tre nye år.

## **3.3 Budsjett**

Programmet ble gjennomført med et budsjett på 15,4 millioner kroner, hvorav 13,5 millioner kroner (87 prosent) var midler overført fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet via fylkeskommunen, og 1,9 millioner kroner (13 prosent) var Buskerud fylkeskommunes egne midler. Buskerud fylkeskommune har de senere årene supplert KMD-midlene med egne midler til omstillingsprogrammer i fylket, og har samtidig ikke krevd kommunal medfinansiering av omstillingsprogrammene. Inntektene fordelt på kilde og år fremgår av tabell 2.

**Tabell 2: Omstillingsprogrammets inntekter fordelt på kilder. 2013-19. Kroner.**

År	Midler fra KMD	Buskerud fylkeskommunes egne midler	Totalt
2013	2 000 000	500 000	2 500 000
2014	2 000 000	500 000	2 500 000
2015	2 000 000	371 667	2 371 667
2016	1 500 000	571 667	2 071 667
2017	2 000 000	0	2 000 000
2018	2 000 000	0	2 000 000
2019	2 000 000	0	2 000 000
<b>Sum</b>	<b>13 500 000</b>	<b>1 943 334</b>	<b>15 44 3334</b>

Kilde: Omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen og Buskerud fylkeskommune

Omstillingsprogrammet har i tillegg mottatt 382 000,- kroner fra Innovasjon Norge, i forbindelse med anvendelse av ulike verktøy som er tilgjengelig for omstillingsprogrammer. Dette gjelder verktøyene utviklingsanalyse, styreseminar, SMB-utvikling og Videreføring av omstillingsarbeidet. Beløpene er tilsagnsbeløp, ikke realisert beløp. Tilsagnene fremgår av tabell 3. Innovasjon Norge bidro i tillegg med delfinansiering av seks PLP-kurs, fra en avsatt ramme som omstillingsprogrammene kan få tilskudd fra etter en enkel søknad. Omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen har ikke vært en aktiv bruker av de mulighetene som finnes i verktøykassen for omstillingsprogrammer.

**Tabell 3: Tilsagn fra Innovasjon Norge. Prosjekter, tildelingsår og tilsagnsbeløp.**

Prosjekt/aktivitet	År	Beløp
Utviklingsanalyse	2013	150 000
Styreseminar	2014	24 500
SMB-utvikling (FS)	2015	132 500
Videreføring etter omstillingsarbeidet (FS)	2017	75 000
<b>Totalt</b>		<b>382 000</b>

Kilde: Innovasjon Norge

### 3.4 Programmets forankring

Omstillingsprogrammet har vært formelt forankret i Ringerike kommune ved kommunestyret, som er eier av programmet med ansvar for å vedta styringsdokumenter og velge omstillingsstyre. Ringerike kommune ved rådmannen har hatt arbeidsgiveransvar for programlederen, og ivaretatt regnskapsføringen for programmet. Kommunen har også bidratt med juridisk kompetanse ved behov. Kommunen var opptatt av at programmet skulle ha et regionalt nedslagsfelt, og benyttet derfor Rådet for Ringeriksregionen som arena for rapportering fra programmet. Programleder og styreleder for omstillingsprogrammet har ved flere anledninger informert om satsingens innhold og framdrift i Rådet for Ringeriksregionen, og kommunen har ved disse anledningene uttrykt tilfredshet med gjennomføringen av programmet. Kommunen har også vært deltaker i flere innovasjonsløftprogrammer. Kommunens var ellers noe tilbaketrukket i utøvelsen av programeierrollen, og deltok for eksempel ikke som medlem eller observatør i omstillingsstyret. I avslutningsfasen tok kommunen en sterkere direkte rolle i programmet, for å sikre en god avvikling og ivareta lærdommer fra programgjennomføringen.

Omstillingsprogrammet oppnådde en god forankring i næringslivet. Programmet har mobilisert et stort antall næringsaktører, gjennom innovasjonsløftprogrammene, forstudier og andre aktiviteter. Programmet mobiliserte flere av de sentrale bedriftene i regionen, men gitt programmets økonomiske ressurser

og utstrekningen på næringslivet i regionen, er det åpenbart at kun en liten andel av næringslivet har deltatt direkte i aktiviteter i omstillingsprogrammet.

Bedrifter som er rekruttert til innovasjonsløftprogrammene eller til deltakelse i de ulike forstudiene er vurdert som særlig interessante av programledelsen, basert på størrelse, utviklingspotensial eller annet. I mange tilfeller er virksomheter mobilisert til innovasjonsløftprogrammet gjennom deltakelse i forstudier. Den sterke næringslivskompetansen i omstillingsstyret sikret at aktivitetene og delprosjektene i programmet hadde relevans for næringslivet. Omstillingsprogrammet var synlig og godt kjent i næringslivet i Ringeriksregionen. Også offentlige institusjoner som Kartverket og NAV var involvert i omstillingsprogrammet, som deltakere i innovasjonsløftprogrammene.

Det ble tatt initiativ for en sterkere samordning mellom de ulike aktørene i økosystemet av utviklingsaktører. Dette økosystemet inkluderte Ringerike næringsforening, Ringerike Utvikling, PAN Innovasjon og Universitetet i Sørøst-Norge, i tillegg til omstillingsprogrammet. Omstillingsprogrammet lyktes imidlertid ikke med å etablere et aktivt samarbeid med næringsforeningen og Ringerike Utvikling før i 2018. Relasjonen mellom aktørene var preget av en funksjonell arbeidsdeling. Det begrensede samarbeidet med disse aktørene innebar at programmet ikke var forankret i et utviklingsmiljø, som potensielt kunne styrket inngripenen med næringslivet og dermed bidratt i mobiliseringsarbeidet.

PAN Innovasjon hadde tangeringspunkter med omstillingsprogrammet, ved at bedrifter som mottok inkubator tjenester fra PAN Innovasjon også var potensielle deltakere i innovasjonsløftprogrammer. PAN Innovasjon deltok i flere innovasjonsløftprogrammer som støttespiller («team») for gründerbedrifter. På denne måten bidro PAN Innovasjon i mobiliseringen av deltakere i innovasjonsløft, og omstillingsprogrammet bidro også med mobilisering andre veien.

### 3.5 Videreføring

Som del av planleggingen av organiseringen av næringsutviklingsapparatet etter endt omstillingsperiode, gjennomførte programmet en forstudie av Videreføring etter omstilling. Dette er et konsept som inngår i verktøykassen for omstillingsprogrammer. IFO AS var engasjert som programleder, og forstudien forelå i april 2018. På grunn av usikkerhet knyttet til kommunens planer for den videre organiseringen av næringsutviklingsarbeidet stoppet dette arbeidet opp, og det ble ikke gjennomført et forprosjekt.

Kommunene i Ringeriksregionen utarbeidet i 2018 en strategi for det videre næringspolitiske arbeidet i regionen. Ringerike kommune gjennomfører i 2018-19 en prosess for å etablere en ny organisering av næringsutviklingsressursene i kommunen og regionen. Ringerike Utvikling AS er vedtatt avvirket, og Ringerike kommune har etablert egne personellressurser på næringsfeltet internt i kommuneorganisasjonen, med nyopprettet (fra august 2018) stilling som næringssjef. Det er planer for å videreføre et sterkt samarbeid med Jevnaker og Hole kommuner, samt Universitetet i Sørøst-Norge. Også PAN Innovasjon og Ringerike næringsforening vil være del av økosystemet for næringsutvikling. Ved programavslutning er imidlertid mye uklart når det gjelder den fremtidige organiseringen av utviklingsarbeidet i regionen.

Det er restmidler i omstillingsprogrammet på om lag en halv million kroner. Ringerike kommune og Buskerud fylkeskommune er i dialog om en avtale for hvordan disse midlene kan anvendes. Midlene er tenkt benyttet til implementeringen av SIGR Akselerator.

## 4. Bakgrunn, målsettinger og tiltak

I dette kapittelet beskrives bakgrunnen for omstillingsprogrammet, programmets målstruktur og innretting, og porteføljen av prosjekter.

### 4.1 Bakgrunn for omstillingsprogrammet

Ringeriksregionen opplevde bortfall av et stort antall arbeidsplasser frem mot 2012, da søknad om omstillingsstatus ble sendt. Ringeriksregionen hadde omfattende omstillingsutfordringer, samtidig som størrelsen på regionen begrenset sårbarheten. De seneste årene har store industribedrifter nedbemannet eller avvirket driften, og primærnæringene har gjennomgått strukturendringer. Nedbemanning og nedleggelse i industribedrifter medførte bortfall av mer enn 800 arbeidsplasser i perioden 2005-11. Regionen hadde tidligere opplevd en nedleggelse av Forsvarets virksomhet, og hadde av denne årsak omstillingsstatus i en periode fra 2002.

Den direkte foranledningen til etablering av omstillingsprogrammet var nedleggelsen av hjørnesteinsbedriften Norske Skog Follum i 2012, etter nedbemanning gjennom en rekke år. 365 arbeidsplasser forsvant da bedriften ble nedlagt. Regionen hadde i 2012 omlag 18 000 arbeidsplasser og omlag 21 300 yrkesaktive. Det var en netto utpendling på omlag 3 300 personer. Regionen har et lavere utdanningsnivå enn lands- og fylkesgjennomsnittet, hvilket blant annet har sammenheng med næringsstrukturen i regionen. Regionens lokalisering i nærheten av sentrale arbeidsmarkeder medførte at disse absorberte en stor andel av arbeidstakerne, slik at bortfallet av arbeidsplasser ikke medførte betydelig økt ledighet. Avvikling og nedbemanninger i næringslivet medførte imidlertid kompetanseflukt, hvilket var bekymringsfullt ettersom utdanningsnivået i regionen allerede var lavt. Bekymringen var at kompetanseflukten ville redusere regionens evne til innovasjon, omstilling og vekst.

### 4.2 Målstruktur

Det langsiktige målet med omstillingsarbeidet var å bidra til å øke antall sysselsatte i regionen ved å øke innovasjonskompetansen i virksomheter i Ringeriksregionen. Ettersom programmet hadde begrensede midler ble det valgt en strategi der det ble satset på kompetanseheving i primært etablerte bedrifter, samtidig som også nyetablerte bedrifter i noen grad ble støttet. På grunnlag av utviklingsanalysen og identifiserte behov valgte omstillingsstyret å fokusere på tre innsatsområder. Innsatsområdene fremgår av tabell 4.

**Tabell 4: Innsatsområdene i omstillingsprogrammet**

Innsatsområde	Beskrivelse
A: Innovasjonsløft for næringslivet i Ringeriksregionen	Kompetansehevsprogrammer innen innovasjon for målgruppen til omstillingsarbeidet. Virksomhetene gjennomfører sine utviklingsprosjekt på kortere tid enn de ville gjort alene/uten dette tilbudet.
B: Styrke og videreutvikle utviklingsaktørene i regionen	Kartlegge potensialet i Ringeriksregionen for å videreutvikle eksisterende utviklingsaktører til å bli et kompetansesterkt innovasjonsmiljø. Dette innebærer en sterkere koordinering av tilbudet til de ulike aktørene.
C: Stimulere til samarbeid og næringsklynger	Bidra til å styrke grunnlaget for næringsklynger i regionen, og lete etter potensial for økt samarbeid. De første forstudiene gjelder trebasert næringsutvikling og helse. Utvikle klyngesamarbeid gjerne koblet med miljøer utenfor regionen.

Kilde: Omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen

Av omstillingsplanen (2014-19) fremgår følgende hovedmålsetting:

- Inntil 50 virksomheter i Ringeriksregionen gjennomfører kompetansehevende program i innovasjon innen utgangen av 2019
- Det langsiktige målet er økt antall arbeidsplasser

I oktober 2015 ble hovedmålsettingen endret til:

- Inntil 70 virksomheter i Ringeriksregionen gjennomfører kompetansehevende program i innovasjon innen utgangen av 2019
- Innovasjonsløft skal bidra til å skape/sikre minst 250 arbeidsplasser i Ringeriksregionen

Programmet hadde opprinnelig et særlig fokus på den trebaserte næringen knyttet til det som hadde vært Norske Skog Follum. Det ble gjennomført flere utredninger og andre initiativer for å avdekke muligheter for ny virksomhet ved anlegget som hadde tilhørt Norske Skog. Da dette ikke førte frem utvidet programmet sitt nedslagsfelt til å gjelde hele næringslivet i regionen. I praksis ble innsatsområdene B og C etter hvert nedprioritert, slik at aktiviteten innen omstillingsprogrammet da fokuserte på innsatsområde A. Omstillingsplanen fra 2014 ble likevel videreført uten revisjoner helt frem til programavslutning.

#### **4.2.1 Programstatusvurderinger og midtveisevaluering**

Programstatusvurderingene løftet frem behovet for å definere tydelige måltall for programmet (vurderingene i 2014 og 2015), samt løpende måling av resultater opp mot disse (vurderingene i 2016-18). I 2016 og 2017 ble det blant annet anbefalt å arbeide for en tettere involvering av programeier, mens å vurdere å revidere innsatsområdene var blant anbefalingene i 2017. I 2017 og 2018 ble det anbefalt å prioritere arbeidet med videreføringen etter omstillingsperioden.

Oxford Researchs midtveisevaluering ga en positiv vurdering av programmet, og påpekte blant annet at programmets innretning fremstår som hensiktsmessig i det den adresserer utfordringene som lå til grunn for etableringen.

### **4.3 Omstillingsprogrammets innretting**

På grunn av omstillingsområdets utstrekning og budsjettets størrelse har ikke programmet i Ringeriksregionen tilbydd direkte økonomisk støtte til næringsaktører, men i stedet utviklet kompetansehevings-tilbud som næringsaktører i regionen kunne benytte seg av. I tillegg ble det gjennomført forstudier for å avdekke behov i næringslivet og mulige tiltak for å imøtekomme disse, og det ble arrangert ulike møteplasser for næringslivet med mål om nettverksbygging. Under beskrives de sentrale aktivitetene i omstillingsprogrammet.

#### **4.3.1 Innovasjonsløft**

Innovasjonsløft er et konsept som har som målsetting å øke innovasjonskompetansen til deltakende bedrifter og personer. Dette verktøyet var det sentrale tiltaket i omstillingsprogrammet. Innovasjonsløft støttet opp under innsatsområde A – Innovasjonsløft for næringslivet i Ringeriksregionen, som er det innsatsområdet som har fått høyest prioritet og som betegnes som hovedsatsingen til omstillingsprogrammet.

Innovasjonsløftprogrammet var et seks måneders prosjektutviklingsprogram, bestående av fem samlinger. Den enkelte bedrift som deltok arbeidet med et konkret innovasjonsprosjekt knyttet til egen virksomhet. De fire første samlingene var lunsj-til-lunsj samlinger med forelesninger, gruppearbeid,

etc., mens den siste inneholdt fremlegging av virksomhetens innovasjonsprosjekt. Prosjektteamet hadde en halv time til presentasjonen. Deltakerne mottok også veiledning utenom kursdagene.

Innoco AS fikk oppdraget med å levere Innovasjonsløft, etter en anbudskonkurranse med tre andre anbudsgivere. Konseptet som ble benyttet var utviklet og forbedret av Innoco over flere år, og tilpasset omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen. Kursene ble gjennomført av Innoco i samarbeid med Universitetet i Sørøst-Norge, med programleder og styreleder som aktive ressurser i samlingene.

Det er gjennomført totalt åtte innovasjonsløftprogrammer, i perioden fra februar 2015 til juni 2018. Et niende program ble avlyst på grunn av manglende påmelding. Totalt har 87 bedrifter og 223 personer deltatt i de åtte programmene. I hovedsak er dette unike bedrifter og personer. Det vanlige var at bedrifter deltok i ett enkelt program, men det er også tilfeller der bedrifter og personer deltok i flere programmer. Totalt har 80 unike bedrifter/institusjoner deltatt i innovasjonsløftprogrammene, hvorav fem (Ringerike kommune, Hole kommune, NAV, Kartverket og Universitetet i Sørøst-Norge) er offentlige, ikke-kommersielle aktører. Deltakere i programmet hadde mulighet til å få studiepoeng (7,5) ved Universitetet i Sørøst-Norge, ved å følge opp deltakelsen med en skriftlig rapport. 44 personer benyttet seg av denne muligheten. Tallene fremgår av tabell 5.

**Tabell 5: Deltakelse i innovasjonsløftprogrammene. Antall bedrifter og personer.**

Program	Tidsperiode	Antall bedrifter	Antall personer	Antall som tok studiepoeng
1	Februar 2015 - september 2015	17	37	1
2	Oktober 2015 - februar 2016	12	40	10
3	Februar 2016 - juni 2016	15	25	11
4	April 2016 - oktober 2016	12	25	4
5	September 2016 - februar 2017	9	33	5
6	Mars 2017 - juni 2017	14	40	11
7	Mai 2017 - november 2017	5	17	0
8	Mars 2018 - juni 2018	3	6	2
<b>Totalt</b>		<b>87</b>	<b>223</b>	<b>44</b>

Kilde: Omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen

Deltakelse av flere personer fra samme bedrift vurderes av informanter som positivt, fordi kompetansen i sterkere grad internaliseres og forankres i bedriften når flere personer er direkte involvert. Programmet tilførte deltakerne kunnskap og verktøy for innovasjonsaktivitet, og skulle resultere i økt kompetanse innen innovasjon, nettverk på tvers av bransjer og styrking av innovasjonskulturen i Ringeriksregionen. Programmet beskrives av informanter som mer praktisk enn teoretisk innrettet.

Den enkelte deltakerbedrift måtte ha et eget utviklingsprosjekt med seg inn i innovasjonsløftprogrammet. Bedriften måtte dokumentere substans i prosjektet for å kunne delta, og dette ble også vurdert av en egen veileder før oppstart. I kurset utviklet og presenterte deltakerne sin egen innovasjonsidé, og hadde mulighet til å få kursleders og øvrige deltakeres synspunkter på denne.

Rekruttering av bedrifter til programmet var som forventet både tidkrevende og utfordrende, ikke minst på grunn av krav om egne innovasjonsprosjekter. Med ressurser i programledelsen til rekruttering, ble dette arbeidet vellykket. Deltakelse, ofte med flere personer, innebar dessuten en viss investering for den enkelte bedrift. I tillegg til egeninnsats i timer krevdes kursavgift på 5 000,- kroner per bedrift. I rekrutteringen av deltakere til programmene ble det vektlagt å inkludere virksomheter i ulike bransjer. Innovasjonsløftprogrammene rettet seg primært mot etablerte virksomheter med vekstambisjoner, men kunne også bistå etablerere.

Innovasjonsprogrammene innhentet regelmessige tilbakemeldinger og vurderinger fra deltakerne, og på grunnlag av disse ble det foretatt justeringer i programmenes innhold og leveranse. Det var dermed en læring i programmet, som ble mer utviklingsorientert og relevant etter tilpasningen til deltakernes behov. Jevnt over har innovasjonsløftprogrammene fått gode tilbakemeldinger fra deltakerne, og konseptet fikk godt omdømme i næringslivet i regionen.

Deltakerne har gitt positive tilbakemeldinger på innholdet i og gjennomføringen av innovasjonsprogrammene, og ga uttrykk for at kurset var nyttig for utviklingen av egen virksomhet. Nyttien av innovasjonskunnskapen og metodikken varierte med bedriftens utgangspunkt, utfordring og generelle kompetansenivå. Deltakerne trakk også frem nettverket med andre deltakere som et svært viktig resultat av deltakelsen. I omstillingsarbeidet er det erfart at lokal nettverksbygging er en hensiktsmessig måte å støtte opp om utvikling og innovasjon på. Gjennom kurs og samlinger finner virksomhetene nye samarbeidspartnere, og innovativ samhandling oppstår. Nettverksaktiviteten fikk etter hvert stor oppmerksomhet i programmet. Fra 2018 er det i liten grad arrangert organiserte nettverksmøter.

Tillitsnivået blant deltakerne i et innovasjonsprogram beskrives som meget godt, med betydelig engasjement og kompetanseoverføring mellom deltakere. Åpenhet og tillit var viktig ikke minst fordi det kunne være sensitive forhold knyttet til det enkelte innovasjonsprosjekt, ettersom det avdekker strategiske grep eller erkjente svakheter i bedriften.

Konseptet ble eksportert fra Ringeriksregionen, og ble adoptert blant annet av omstillingsprogrammet i Bindal. En erfaring derfra er at det er utfordrende å mobilisere deltakere til innovasjonsløftprogrammer, og at denne utfordringen nødvendigvis er større i en liten kommune som Bindal enn i en stor region.

Buskerud fylkeskommune har etablert prosjektet Innovasjonsverket, som er en systematisk videreføring av verktøy som innovasjonsløft og innovasjonsnettverk, samt andre verktøy for å styrke virksomheters innovasjonsevne. Dette prosjektet ville ikke blitt etablert uten omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen. Innovasjonsverket er et samarbeidsprosjekt mellom Buskerud fylkeskommune og Universitetet i Sørøst-Norge, Kongsberg Innovasjon, Pan Innovasjon, Buskerud og Hallingdal næringshager og Innovasjon Norge. Resultatmålet for prosjektet er at minst 80 virksomheter i løpet av prosjektperioden (2018-21) skal erfare aktiviteter som bidrar til å øke deres egen innovasjonsevne. Innovasjonsløftprogrammer er gjennomført i syv omganger i Hallingdal, og det er satt i gang programmer i Numedal og Midt-Buskerud.

Programmet i Ringeriksregionen opplevde mobiliseringsutfordringer da programledelsen etter hvert ikke hadde samme trykket på mobiliseringsoppgaven, og det som skulle ha blitt det niende innovasjonsløftprogrammet ble derfor kansellert. Flere informanter fremholder at det derfor ble mer krevende å rekruttere deltakere til programmene. Gjennomføringen av innovasjonsløftprogrammer var i hovedsak finansiert av omstillingsprogrammet, mens deltakerne betalte en liten egenandel. Når omstillingsprogrammet er avsluttet vil det ikke være økonomisk bærekraft i en videreføring av innovasjonsløftprogrammer, i henhold til informanter.

Enkelte informanter fremholder at fokuset på gevinstrealisering knyttet til det enkelte innovasjonsprosjekt kunne vært sterkere. Denne utfordringen ble senere adressert i SPARK Innovasjon.

#### **4.3.2 SPARK Innovasjon**

SPARK Innovasjon er et oppfølgingstilbud til bedrifter som har gjennomført Innovasjonsløft. Konseptet består av en workshop over én dag, og skal bidra til at utviklingsprosjektet som deltakerbedriften arbeidet med i innovasjonsløftprogrammet blir videreført. Deltakerbedriftene betalte 20 000,- kroner i



deltakeravgift. Antall personer fra bedriftene som deltok varierte mellom fem og 20. Tilbakemeldingen fra deltakerne var positiv, i henhold til informanter.

Innoco var involvert i utviklingen av konseptet, som senere også er gjennomført av programleder og styreleder i fellesskap. Konseptet ble underveis betydelig revidert. Det er gjennomført totalt elleve workshoper innen dette konseptet, i perioden fra mai 2017 til oktober 2018. Rekruttering av nye bedrifter til SPARK Innovasjon viste seg utfordrende etter dette, og det ble dermed ikke prioritert å forsøke å mobilisere nye bedrifter. Antall leverte SPARK Innovasjon var lavere enn forventet og budsjettert.

#### **4.3.3 SIGR Akselerator**

Konseptet SIGR Akselerator er et vekstprogram utviklet av omstillingsprogrammet i 2018-19, og utgjør et tilskudd til de to øvrige konseptene for bedriftsutvikling. Akseleratoren har en mer begrenset målgruppe enn de to øvrige konseptene, og retter seg mot små, etablerte bedrifter med vekstambisjoner. Den skal utgjøre et 18-24 måneders vekstprogram, og inkludere å avdekke forbedringsmuligheter (360-grader vekstanalyse) og adressering av disse ved å koble på relevant kompetanse. Deltakerne i vekstprogrammet vil også få tilført kompetanse som er viktig å ha for å kunne vokse, samt få tildelt mentorer for sparring og rådgivning.

Utviklingen av SIGR Akselerator har vært den dominerende aktiviteten i programmet i siste halvannet år av programperioden. Aktiviteten i omstillingsprogrammet har bestått av å designe selve konseptet, samt å forberede pilotering av dette. Akseleratoren er tenkt realisert som en del av forlengelsen av omstillingsprogrammet, men det er foreløpig uklart hvilket organisatorisk rammeverk som etableres rundt konseptet. Usikkerheten knyttet til hvordan kommunen vil strukturere sitt næringsutviklingsapparat fremover, har vært medvirkende til at verktøyet fremdeles ikke er tatt i bruk ved programavslutning.

#### **4.3.4 Forstudier**

I perioden fra desember 2014 til januar 2016 ble det gjennomført seks forstudier. Disse var delvis knyttet opp til innsatsområde B, som adresserer det samlede utviklingsmiljøet i regionen. Det ble undersøkt potensial og behov for et nettverk av tidligere deltakere i innovasjonsløftprogrammene, og potensialet for å koordinere og videreutvikle utviklingsmiljøet. Andre forstudier støttet opp om innsatsområde C, det vil si stimulering av samarbeid og utvikling av næringsklynger. Næringsmiljøene Eggemoen Aviation & Technology Park, trebasert næring og segmentet helse, aktiv livsstil og reiseliv var blant miljøene som ble undersøkt.

#### **4.3.5 Nettverksaktiviteter**

Omstillingsprogrammet har i tillegg arrangert en rekke ulike møteplasser for næringslivet, enten på egenhånd eller i partnerskap med andre. Møteplasser som innovasjonsfrokost og innovasjonsdag ble arrangert regelmessig, mens det i tillegg var en rekke enkeltstående seminarer og workshops.

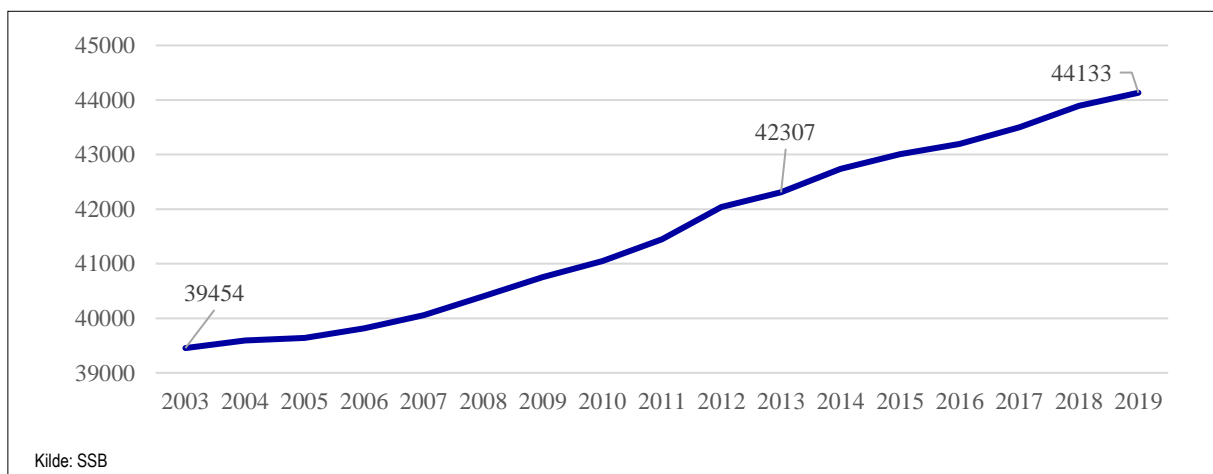
## 5. Utvikling og resultater

I dette kapittelet beskrives faktisk utvikling i næringslivet i regionen, resultater og måloppnåelse i omstillingsprogrammet, og næringslivets utviklingsevne.

### 5.1 Faktisk utvikling i regionen

Befolkningen i Ringeriksregionen økte fra 39 454 1. januar 2003 til 44 133 1. januar 2019, en økning på 4 679 personer (11,9 prosent). Befolkningsutviklingen har vært jevnt stigende i perioden. I omstillingsperioden fra 2013 til 2019 økte befolkningstallet fra 42 307 til 44 133, hvilket er en økning på 1 826 personer og 4 prosent.

**Figur 1: Befolkningsutvikling i Ringeriksregionen. 2004-19, per 1. januar.**



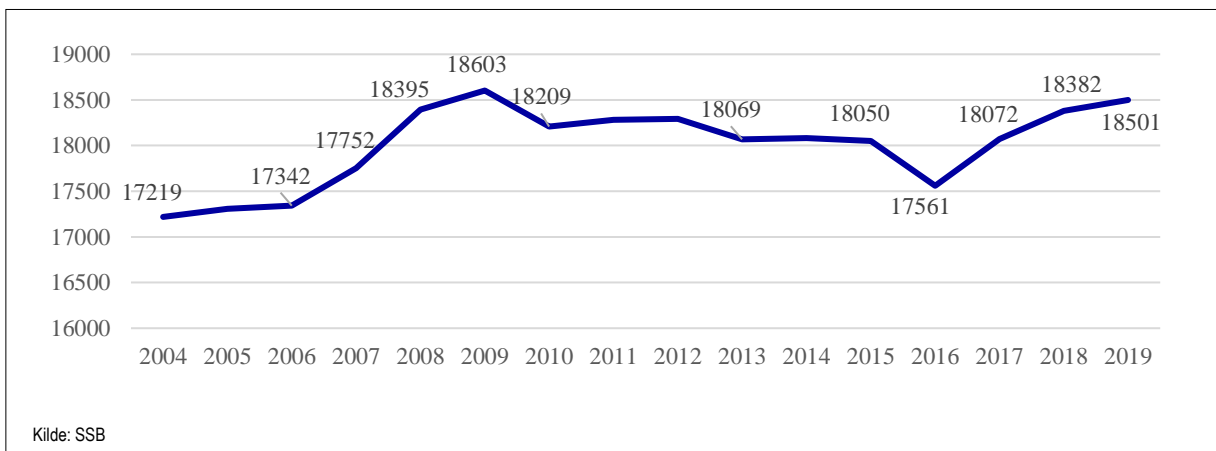
Figur 2 viser registrert arbeidsledighet i Ringeriksregionen, blant personer fra 15 til 74 år, i perioden 2003-18. Arbeidsledigheten i Ringeriksregionen har vært relativt lav i hele perioden.

**Figur 2: Registrert arbeidsledighet i Ringeriksregionen per år. 2003-18.**



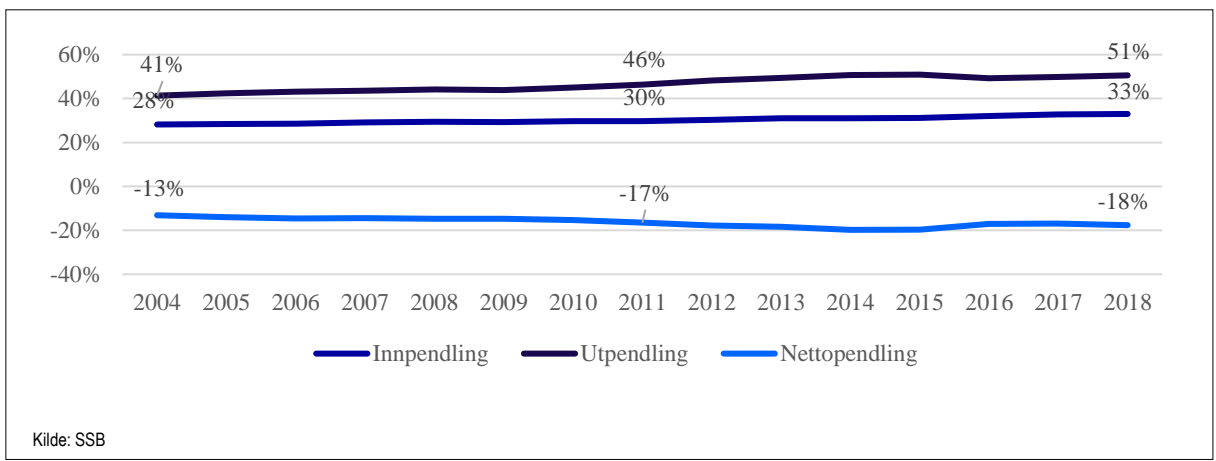
Figur 3 viser sysselsetningsutviklingen i Ringeriksregionen i tidsrommet 2004-19. Sysselsettingstallene er basert på arbeidssted (ikke bosted). I 2004 var det 17 219 sysselsatte (arbeidsplasser) i Ringeriksregionen, mens det i 2019 var 18 501, en økning på 1 282 sysselsatte (7,4 prosent). I omstillingsperioden fra 2013 til 2019 økte antall arbeidsplasser i kommunen fra 18 069 til 18 501, hvilket er en økning på 432 arbeidsplasser (2,4 prosent). Antall arbeidsplasser i regionen er fremdeles lavere enn toppåret 2009, da antall sysselsatte med arbeidssted i Ringeriksregionen var 18 603.

**Figur 3: Antall sysselsatte med arbeidssted Ringeriksregionen per år. 2004-19.**



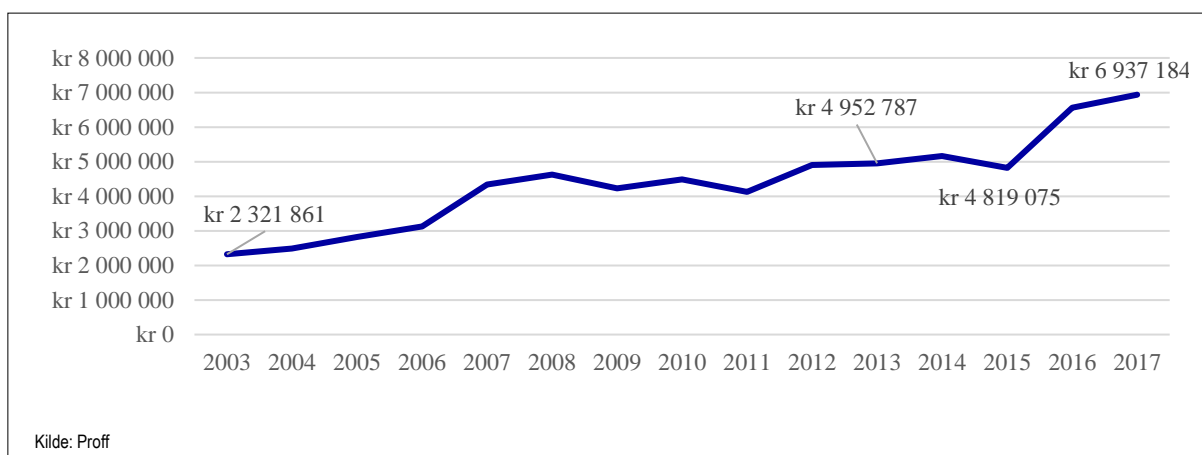
Figur 4 viser omfanget av pendlingen for Ringeriksregionen, i perioden 2004-18. Innpendling er andelen som har arbeidssted i Ringeriksregionen og bosted utenfor regionen av det totale antallet sysselsatte med arbeidssted i Ringeriksregionen, og utpendling er andelen som har arbeidssted utenfor Ringeriksregionen og bosted i regionen av det totale antallet sysselsatte med arbeidssted i Ringeriksregionen. Hovedbildet er at Ringeriksregionen har en betydelig netto utpendling, og at denne er økt fra om lag 13-15 prosent i perioden 2004-10, til om lag 17-20 prosent i perioden 2011-18. Muligheten for utpendling innebærer en robusthet for kommunen, i den forstand at arbeidsledige kan absorberes i et større arbeidsmarked.

**Figur 4: Innpendling, utpendling og netto innpendling for Ringeriksregionen per år. 2004-18.**



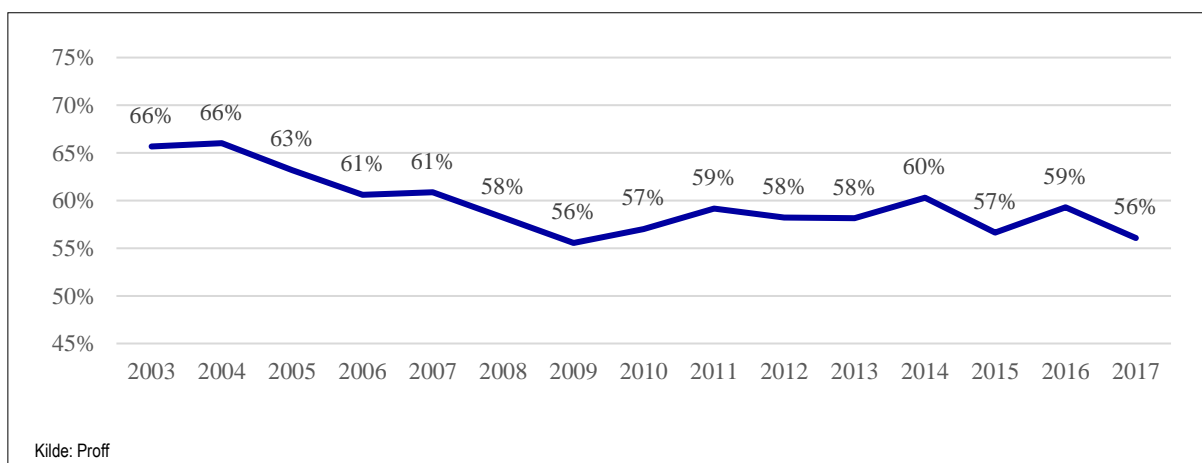
Figur 5 viser samlet verdiskaping for aktører i Ringeriksregionen i perioden 2003 til 2017. Verdiskaping kalkuleres ved å summere lønnskostnader og driftsresultat for alle bedrifter som er registrert i regionen. Dersom én eller flere bedrifter går med underskudd kan den samlede verdiskapingen bli negativ. Underavdelinger er ikke inkludert i beregningen. Figuren viser en betydelig forbedret verdiskaping i 2016 og 2017, sammenlignet med årene tidligere.

**Figur 5: Samlet verdiskaping i Ringeriksregionen per år. 2003-17. Tall i tusen kroner.**



Soliditeten i bedriftsporteføljen er et element i robustheten til næringslivet i en kommune eller region, og en indikator på soliditet er andel bedrifter med positivt driftsresultat. Data for perioden 2003 til 2017 fremgår av figur 6. For perioden fra 2003 til 2009 var det en nedadgående trend, fra 66 prosent i 2003 til 56 prosent i 2009. Trenden fra 2009 til 2017 er stabil, med verdier mellom 56 og 60 prosent.

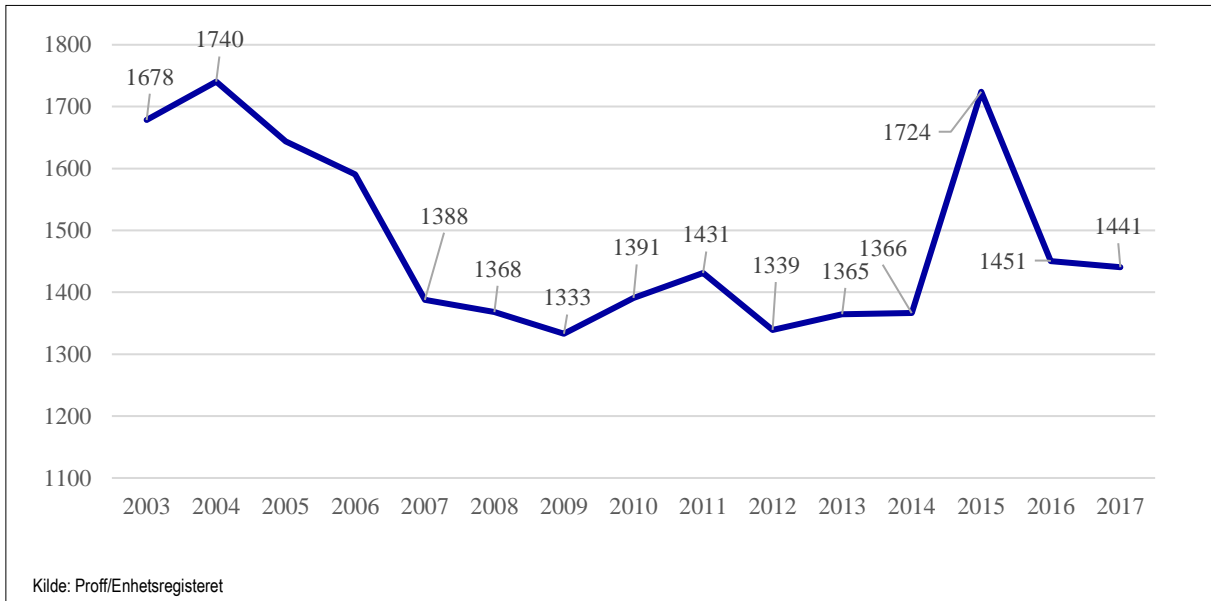
**Figur 6: Andel bedrifter med positivt driftsresultat i Ringeriksregionen per år. 2003-17**



Ringeriksregionen har et differensiert næringsliv. Figur 7 presenterer en Herfindahl/Hirschmann-indeks (HHI) for næringsstrukturen i kommunen. Framgangsmåten innebærer å kalkulere prosentandelen av samlet lønnskostnader de ulike hovednæringene etter NACE-klassifikasjonen, kvadrere disse og summere dem. Skalaen kan variere fra 0 til 10 000, hvor 0 indikerer fullstendig dispersjon på de ulike næringene, og 10 000 indikerer at alle bedriftene tilhører samme næring. En HHI på under 1500 regnes

vanligvis for å innebære lav konsentrasjon, mellom 1500 og 2500 for å være moderat og over 2500 regnes som høy konsentrasjon. Ringeriksregionens HHI-verdi for 2017 er 1441, som altså indikerer lav konsentrasjon i næringsstruktur.

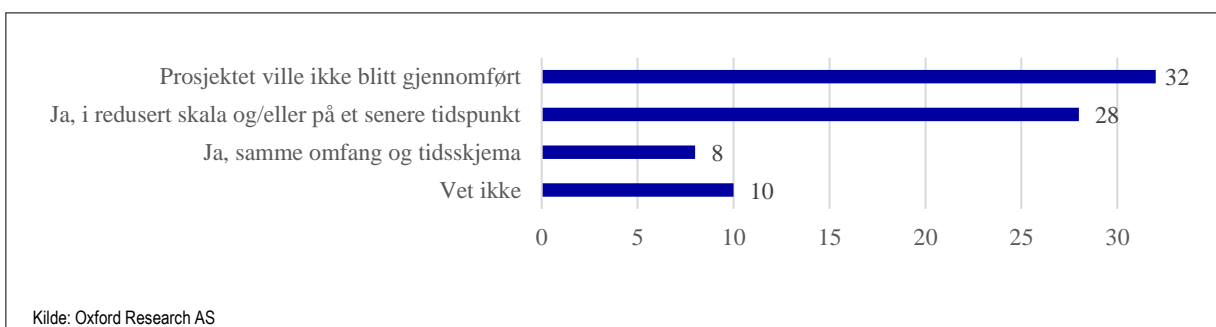
**Figur 7: Herfindahl/Hirschmann-indeks for hovednæringer i Ringeriksregionen. 2003-17.**



## 5.2 Resultater av omstillingsprogrammet

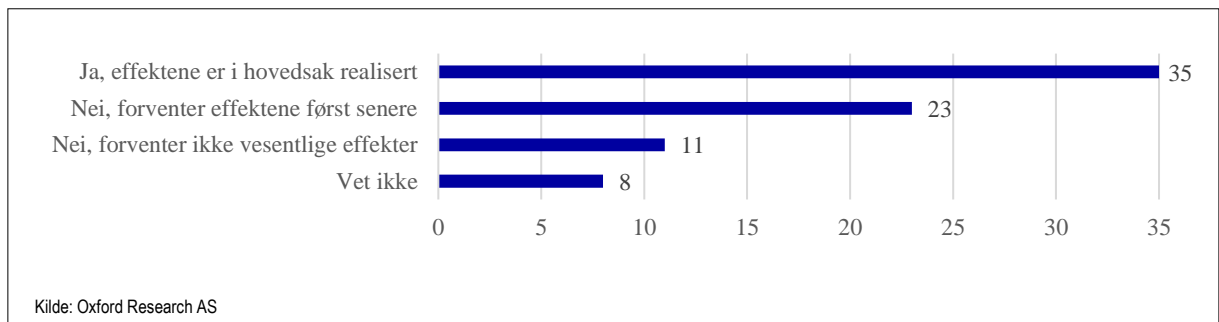
I spørreundersøkelsen til aktørene som deltok i innovasjonsløftprogrammene ble det undersøkt om det aktuelle prosjektet (utviklingsaktiviteten) ville blitt realisert uten støtten (figur 8). Dette omhandler satsingens innsatsaddisjonalitet, altså i hvilken grad den offentlige støtten er avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Offentlige virkemidler for næringsutvikling blir gjerne legitimert på grunnlag av deres addisjonalitet. Av 78 respondenter svarer 32 at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra programmet og 28 at prosjektet er blitt fremskyndet og/eller oppskalert som følge av støtten. Totalt 60 av 78 respondenter (77 prosent) svarer dermed at støtten var avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Innsatsaddisjonaliteten kan dermed betegnes som høy.

**Figur 8: Omstillingsprogrammets innsatsaddisjonalitet**



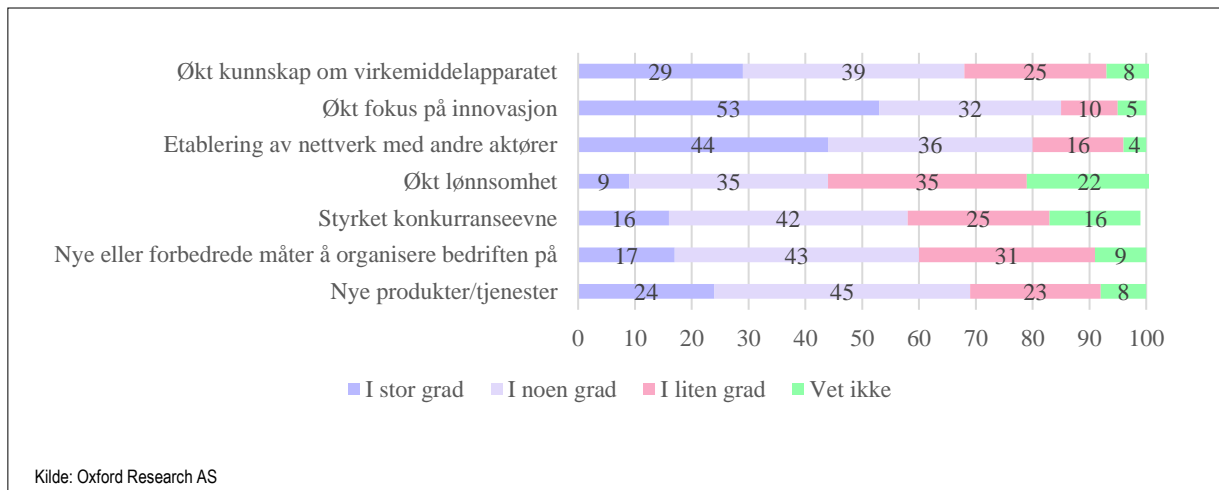
Respondentene ble videre spurt om hvorvidt prosjektets forventede effekter er realisert (figur 9). Av 77 respondenter svarer 35 at effektene i hovedsak er realisert, mens 23 forventer at effektene inntreffer senere. Totalt 58 av 77 respondenter (75 prosent) av respondentene gir dermed uttrykk for at deres eget prosjekt er gjennomført som planlagt, og har eller vil medføre de effektene som var ønsket og forventet.

**Figur 9: Realisering av effekter**



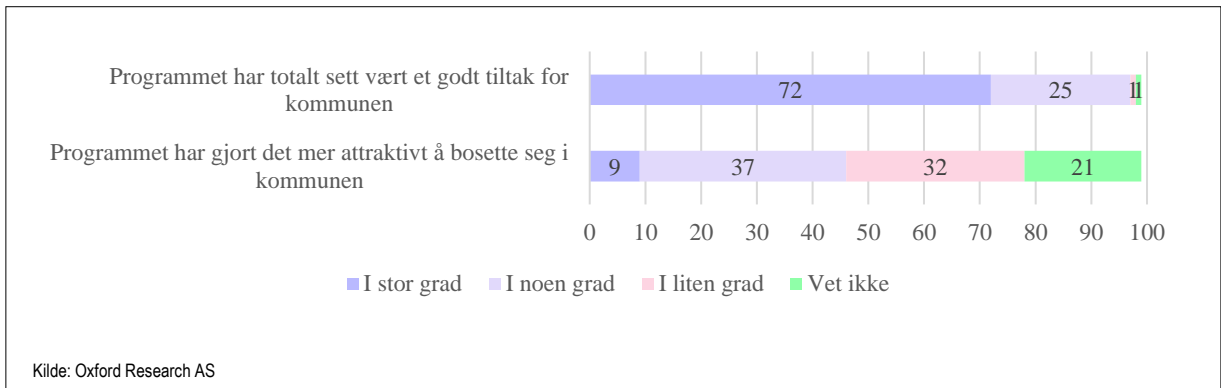
Bedriftene ble bedt om å oppgi i hvilken grad støtten hadde gitt ulike typer effekter for mottakers egen utviklingsevne og virksomhet (figur 10). Dersom man slår sammen respondentene som har svart «i stor grad» eller «i noen grad» ser man at effekten har vært størst for «økt fokus på innovasjon» (85 prosent), «etablering av nettverk med andre aktører» (80 prosent) og «nye produkter/tjenester» (69 prosent).

**Figur 10: Effekten av støtten fra omstillingsprogrammet for bedriftene**



Respondentene ble spurt om deres overordnede vurdering av programmet (figur 11). 97 prosent av respondentene mener at programmet i stor eller noen grad totalt sett var et godt tiltak for kommunene, hvorav 72 prosent i stor grad. Tilsvarende mener 47 prosent at programmet i stor eller noen grad har gjort kommunene mer attraktiv som bosettingskommune, hvorav 9 prosent i stor grad.

**Figur 11: Overordnet vurdering av betydningen av omstillingsprogrammet**



### 5.3 Programmets måloppnåelse

Som del av evalueringsarbeidet er det innhentet data for hvor mange nye arbeidsplasser (årsverk) støtten fra omstillingsprogrammet har bidratt til å etablere. Spørreundersøkelsen omfatter de 80 unike aktørene (75 bedrifter og fem ikke-kommersielle, offentlige institusjoner) som har deltatt i innovasjonsløftprogrammene. Der flere personer fra samme bedrift/institusjon har respondert, er det benyttet et gjennomsnitt av oppgitte tall.

44 bedrifter/institusjoner har gitt tilbakemelding på spørsmålet, og disse rapporterer om totalt 42,2 ny-etablerte årsverk. Arbeidsplassene er realisert i 19 bedrifter/institusjoner, mens 25 bedrifter/institusjoner ikke rapporterer en effekt i form av etablerte årsverk. Tallene fremgår av tabell 6. Dersom det stipuleres at effekten var lik for de øvrige 36 unike aktørene som mottok spørreundersøkelsen, er effekten i form av nye arbeidsplasser på 72,7 årsverk.

**Tabell 6: Etablerte årsverk med støtte fra omstillingsprogrammet**

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen skapte årsverk	25	0,0
0,1 til ett skapt årsverk	11	8,2
Flere enn ett skapt årsverk	8	34,0
<b>Totalt</b>	<b>44</b>	<b>42,2</b>

Kilde: Oxford Research

34 av arbeidsplassene er realisert i åtte bedrifter/prosjekter. Tabell 7 viser antall nye arbeidsplasser realisert i hver av disse bedriftene/prosjektene.

**Tabell 7: Nye arbeidsplasser fordelt på bedrifter/prosjekter**

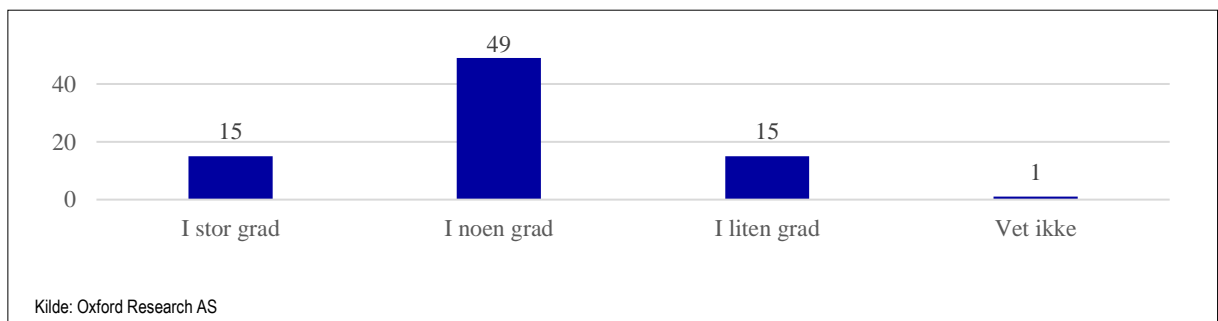
Bedrift/prosjekt	Antall nye arbeidsplasser
Varma Norge AS	12
Saga BHT AS	6
Elbil lading	5
Innovasjonsløft Hallingdal	3
Tronrud Eiendom AS	2
Salg hotellrom	2
Nettservice Ringerike AS	2
Grønt Skift AS	2
<b>Totalt</b>	<b>34</b>
Kilde: Oxford Research	

## 5.4 Næringslivets utviklingsevne

Det er gjennomført seks PLP-kurs i regi av omstillingsprogrammet, slik at et stort antall bedrifter har fått kompetanse knyttet til denne metodikken for utviklingsarbeid. I tillegg har bedrifter styrket sin utviklingsevne og innovasjonskompetanse gjennom deltakelsen i innovasjonsløftprogrammer og SPARK Innovasjon.

Mottakerne av spørreundersøkelsen er spurt om programmets betydning for styrking av bedrifters utviklingsevne (figur 12). Svarene viser at 64 av 80 respondentene oppgir at programmet har hatt stor eller noen grad av betydning for styrking av utviklingsevnen. 80 prosent av de deltagende bedriftene har dermed styrket sin utviklingsevne som følge av støtten fra omstillingsprogrammet.

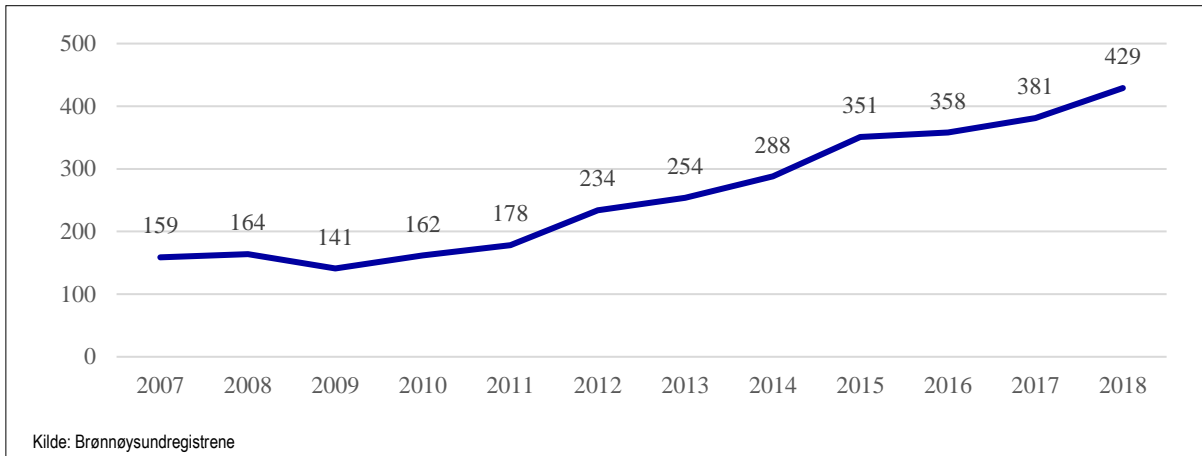
**Figur 12: Omstillingsprogrammets betydning for styrking av bedrifters utviklingsevne**



En indikator på næringslivets utviklingsevne kan være antall bedriftsetableringer. Antall bedriftsetableringer (AS og ENK) i Ringeriksregionen per år i perioden 2007-18 fremgår av figur 13. Antallet varierer mellom 141 og 429 i perioden, med en klar økende tendens i perioden. Gjennomsnittlig antall etableringer i omstillingsperioden 2013-18 var 344, hvilket er nesten dobbelt så mange som i perioden 2007-12, da gjennomsnittet var 173 etableringer årlig.



**Figur 13: Antall bedriftsetableringer i Ringeriksregionen per år. 2007-18.**



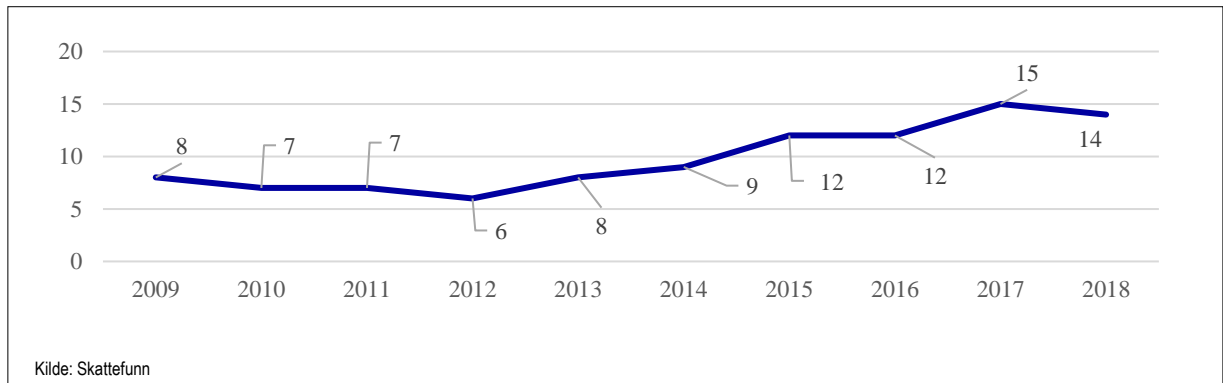
En annen indikator på næringslivets utviklingsevne kan være antall innvilgede søknader om tilskudd fra Innovasjon Norge, og beløpsmessig omfang av samlet støtte. Figur 14 viser antall tilsagn og samlet tilsagnsbeløp til aktører i Ringeriksregionen, årlig i perioden 2009-18. Gjennomsnittlig antall tilsagn per år er 25, og gjennomsnittlig tilsagnsbeløp 14,3 millioner kroner. Tendensen i perioden er positiv. I perioden 2009-13 var det i snitt 23 tilsagn og det gjennomsnittlige samlede årlige tilsagnsbeløpet var 13,5 millioner kroner. For perioden 2014-18 var dette økt til 27 tilsagn og et samlet tilsagnsbeløp på 15 millioner kroner i snitt per år.

**Figur 14: Innovasjon Norges tilsagn til aktører i Ringeriksregionen. 2009-2018. Antall og beløp i tusen kroner.**



Tilsvarende kan antall innvilgede søknader til Skattefunn være en indikator på utviklingsevne. Figur 15 viser antall innvilgede søknader fra bedrifter i Ringeriksregionen per år i perioden 2009-18. Antallet varierte mellom seks og 15 i perioden, med en klar positiv tendens. I perioden 2009-13 ble det i snitt innvilget 7,2 søknader årlig, mens snittet for perioden 2013-18 var 12,4.

**Figur 15: Antall innvilgede søknader til Skattefunn fra aktører i Ringeriksregionen. 2009-18.**



## 6. Evaluators oppsummering og vurdering

Dette kapitlet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurderinger av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen, basert på data presentert i de foregående kapitlene.

### 6.1 Vurdering av organisering og drift

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen i hovedsak hadde en god og hensiktsmessig organisering og gjennomføring, samtidig som bytte av programleder i 2018 medførte en periode på flere måneder uten programlederressurser. Programmet var organisert som et kommunalt prosjekt frem til 2018, da operatøransvaret ble lagt til det regionale utviklingsselskapet Ringerike Utvikling AS. Programledelsen ble i begge periodene levert på kompetent måte. Lederen av styret har fungert som «arbeidende styreleder», og har dermed tilført betydelig kapasitet i programgjennomføringen. Oxford Research mener at programmet har vært preget av stort engasjement i posisjonene som programleder og styreleder, og at dette har vært viktig for å nå de resultatene som programmet kan vise til.

Omstillingsstyret synes å ha fungert tilfredsstillende, og var sammensatt av personer med omfattende næringsutviklingskompetanse. Styret hadde en mer begrenset rolle i dette programmet enn i de fleste andre omstillingsprogrammer, ettersom tiltaksporteføljen var smalere og det dermed var mindre behov for strategiske beslutninger. Samtidig har styret vært en viktig diskusjonspartner for programlederen.

Ringerike kommune har vært eier av omstillingsprogrammet, og har hatt en tilbaketrukket rolle i store deler av perioden. Kommunen var imidlertid aktiv i etableringen av programmet, og har også i avslutningen tatt en aktiv rolle for å sikre en god avvikling. Oxford Research erfarer at styret har ønsket at kommunen skulle ha en representant i styret, men dette ble ikke en realitet.

### 6.2 Vurdering av innretting og måloppnåelse

Oxford Research oppfatter at omstillingsprogrammet er gjennomført i to nokså distinkte faser, der programmets innretting har vært ulik. Overgangen mellom fasene sammenfaller med bytte av programleder og endring av den organisatoriske lokaliseringen av programledelsen. I den første fasen var programmet svært proaktivt og oppsøkende overfor næringslivet. Det ble da lagt betydelige ressurser i å mobilisere bedrifter til deltakelse i innovasjonsløftprogrammer, undersøke utviklingsmuligheter for ulike næringssegmenter og arrangere møteplasser for næringslivet. Et stort antall bedrifter og personer var i direkte inngripen med omstillingsprogrammet, og fikk tilført kompetanse gjennom deltakelse i innovasjonsløftprogrammer, SPARK Innovasjon og PLP-kurs. Det ble etter hvert erfart at rekrutteringen av nye deltakere i innovasjonsløftprogrammene og SPARK Innovasjon ble mer utfordrende, og det ble da lagt mindre ressurser i mobiliseringsarbeidet. I den andre fasen av programmet lyktes man ikke med å rekruttere nye bedrifter til disse konseptene, og den direkte inngripenen med næringslivet ble betydelig mindre. Gjennomføringer av innovasjonsløftprogrammer og SPARK Innovasjon stoppet opp, og vedlikehold av nettverk og møteplasser for næringslivet ble nedprioritert. I denne fasen var oppmerksomheten i programmet rettet mot utviklingen av SIGR Akselerator.

Omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen valgte en innretting som skiller seg fra de fleste andre omstillingsprogrammer. Øvrige programmer inneholder gjerne en bred portefølje av tiltak, inkludert en søknadsbasert tilskuddsordning for næringslivet, mens dette programmet har konsentrert seg om et lite antall tiltak, der innovasjonsløftprogrammene har vært det sentrale. Oxford Research mener imidlertid

at Ringeriksregionen valgte en innretning som svarer på utfordringen som lå til grunn for etableringen av omstillingsprogrammet. Regionen var særpreget av lavt utdanningsnivå og lite innovasjonskraft i næringslivet, mens innovasjonsløftprogrammene og PLP-kursene bidrar til å heve utviklingskompetansen. En slik innretning kan forventes å medføre adferdsendring som potensielt kan gi effekter også etter avslutningen av omstillingsprogrammet. Når programmet også disponerte begrensede midler sett i forhold til befolkningsstørrelsen i omstillingsområdet, fremstår innrettingen svært hensiktsmessig.

Kompetanseheving ble det sentrale innsatsområdet i omstillingsprogrammet, etter at innsats for å styrke økosystemet av utviklingsaktører og innsats for å stimulere til utvikling av næringsklynger ble nedprioritert. Det ble satt en målsetting om at 70 (opprinnelig 50) virksomheter skulle delta i kompetansehevende programmer. Ettersom 87 virksomheter (80 unike) har deltatt i programmene, er denne målsettingen for aktivitet innfridd. Ved å heve innovasjonskompetansen skulle programmet bidra til etablering av nye arbeidsplasser i regionen. Målsettingen ble etter hvert tallfestet til 250 nye eller sikrede arbeidsplasser. Evalueringen dokumenterer en effekt av programmet på 73 nye arbeidsplasser, mens den ikke oppgir tall for sikrede arbeidsplasser, ettersom måling av denne type effekter vil være beheftet med betydelig usikkerhet. Hvorvidt målsettingen om 250 nye eller sikrede arbeidsplasser er oppnådd er dermed usikkert, fordi målsettingen i seg selv er uklar. Oxford Research mener uansett det er mer hensiktsmessig å vurdere effekten på 73 nye arbeidsplasser opp mot ressursinnsatsen, altså programmets budsjett på 15,4 millioner kroner, samt å sammenligne kostnadseffektiviteten (antall arbeidsplasser realisert i forhold til programbudsjett) med et stort antall øvrige omstillingsprogrammer som Oxford Research har evaluert. I en slik sammenligning kommer programmet i Ringeriksregionen godt ut, samtidig som det må påpekes at vekstkraften i næringslivet i Ringeriksregionen er betydelig sterkere enn i de mange små distriktskommunene som utgjør de fleste omstillingsprogrammer. For Ringeriksregionens del må det også påpekes at innrettingen av programmet, med fokus på kompetanseheving, betyr at det kan forventes ytterligere effekter i tiden som kommer.

Omstillingsprogrammet har bidratt til å styrke utviklingsevnen til næringslivet i regionen, ved at deltakende bedrifter i innovasjonsløftprogrammer, SPARK Innovasjon, PLP-kurs, etc. er tilført kompetanse og erfaring knyttet til metodikk for utviklingsarbeid. 80 prosent av deltakerne i innovasjonsløftprogrammer oppgir selv at de har fått styrket sin utviklingsevne. Økningen i antall bedriftsetableringer og bruk av Skattefunn og Innovasjon Norges virkemidler indikerer det samme.

Innovasjonsløftprogrammene og SPARK Innovasjon oppleves positivt av deltakerne, som velger å investere betydelige ressurser i deltakelsen og i å styrke utviklingsevnen. Denne prioriteringen er i seg selv en god indikator på bedriftenes opplevde nytte. Programmet medfører økt kompetanse om innovasjon, samt koblinger mellom bedrifter, og fra bedriftene vises det til en rekke eksempler på utviklingsaktiviteter og innovasjonsprosjekter som springer ut av deltakelsen. I sum har programmet medført betydelig adferdsaddisjonalitet, som innebærer at bedriftene som har deltatt i programmet har en annen og mer positiv innstilling til å prioritere utviklingsaktivitet og til samarbeid mellom virksomheter.

En viktig målsetting for omstillingsprogrammer er en permanent oppgradering av kommunens utviklingsevne, det vil si det kommunale apparatet, inkludert eksterne utviklingsselskaper støttet av kommunen, som arbeider med næringsutvikling. Utviklingsevnen for kommunen avhenger av økonomiske ressurser, personell og kompetanse. For Ringerike kommunes del er det uklart hvordan organiseringen av dette apparatet vil bli. Det er klart at omstillingsprogrammet og Ringerike Utvikling forsvinner, samtidig som kommunen har styrket de interne ressursene ved å etablere stillingen som næringssjef. Det er utarbeidet en regional strategi for næringsutviklingsarbeidet. Sett fra omstillingsprogrammets side er det særlig viktig å sikre en god forankring og et organisatorisk hjem for verktøyet SIGR Akselerator.

### 6.3 Overordnet vurdering

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen kan vise til en kompetent gjennomføring og gode resultater. Resultatene i form av nye arbeidsplasser må vurderes ut fra omfanget av ressursinnsatsen, som var en grunnfinansiering på 15,4 millioner kroner. 73 nye arbeidsplasser vurderes av Oxford Research som et godt resultat, som ikke står tilbake for resultatene i andre omstillingsprogrammer. Kompetansehevingen innebærer en adferdsendring for de involverte personene og bedriftene, og denne kan potensielt gi ytterligere resultater på sikt.

Oxford Research mener at omstillingsprogrammet hadde en hensiktsmessig innretting, gitt utfordringene som lå til grunn for omstillingsstatusen og de økonomiske ressursene som var stilt til rådighet. Ringeriksregionen er en vekstkraftig region, med økende folketall og liten sårbarhet som følge av en differensiert næringsstruktur og gode pendlingsmuligheter. Omstillingsprogrammet skiller seg dermed kraftig ut sammenlignet med de fleste andre programmer. Regionen var imidlertid preget av lavt utdannelsesnivå og liten innovasjonskraft, og som svar på dette har innovasjonsløftprogrammene, PLP-kursene og SPARK Innovasjon tilført relevant kompetanse til et betydelig antall bedrifter og personer. Næringslivet har sluttet opp om programmet, og har hevet sin innovasjonskompetanse og etablert koblinger til andre bedrifter, utviklingsaktører og kompetansetilbydere.

Omstillingsprogrammet har utviklet flere interessante konsepter for bedriftsutvikling. Disse kan potensielt benyttes videre i eller utenfor regionen. Innovasjonsløft er eksportert til og benyttes aktivt i andre regioner i Buskerud, mens SIGR Akselerator ennå ikke er i operativ fase.

Samspillet i økosystemet av utviklingsaktører vil ha betydning for leveransen og resultatene i et omstillingsprogram. Dette var også et av innsatsområdene i programmet i Ringeriksregionen, og man lyktes med å få et godt samspill med PAN Innovasjon. Universitetet i Sørøst-Norge var involvert i utviklingen av SIGR Akselerator. Ringerike Utvikling og Ringerike næringsforening ble koblet tett til programmet først i avslutningsfasen, da programmet ikke lenger hadde en mobiliserende arbeidsform.

Avslutningsfasen av et omstillingsprogram benyttes vanligvis til å realisere gevinster av omstillingsinnsatsen i gjennomføringsfasen av programmet. I Ringeriksregionen valgte man imidlertid å legge om kursen og å utvikle et helt nytt verktøy. Avslutningsfasen skal forberede omstillingsområdet på tiden etter omstillingsstatus, og i et slikt perspektiv kan akseleratoren være verktøyet som svarer på næringslivets behov, og det som videreføres fra programmet. Den må i så fall ha en klar organisatorisk forankring når omstillingsprogrammet avvikles, hvilket ikke er tilfelle kort tid før programavslutning. SIGR Akselerator vil være kommunens eiendom, og kommunen har ikke konkludert hva gjelder fremtidig organisering av næringsutviklingsapparatet.

I et omstillingsprogram er styrets viktigste funksjon å sørge for at aktiviteten i programmet medfører de målsettinger som er formulert i strategidokumentene. I Ringeriksregionen er det ikke systematisk og løpende dokumentert i hvilken grad programmet var i ferd med å nå disse målene. Oxford Research hadde gjerne sett at omstillingsstyret i større grad innhentet kunnskap om sammenhengen mellom aktiviteten og grad av måloppnåelse, for på denne måten å kunne ta kunnskapsbaserte, strategiske beslutninger om programmets videre innretting.

Oxford Research mener fylkeskommunen bør vurdere å kreve kommunal medfinansiering av omstillingsprogrammer. Dette er vanlig praksis i andre fylker som har omstillingsprogrammer, og kan bidra til god forankring av omstillingsprogrammet i kommunen eller kommunene som omfattes.

# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Elizabetes iela 51-12  
LV-1010, Rīga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)