

# Evaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen

Midtveisevaluering av omstillingsprogram



# Evaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen

## Midtveisevaluering av omstillingsprogram

### Kort sammendrag

Denne rapporten inneholder en midtveisevaluering av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen. Formålet med evalueringen er å vurdere om programmet gir de forventede resultater, gitt finansielle og tidsmessige rammer.

### Oppdragsgiver

Buskerud fylkeskommune

### Prosjektperiode

Februar – april 2016

### Prosjektteam

André Flatnes

### Om Oxford Research

**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 og utdanning samt velferds- og utdanningspolitikk.

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

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

# Innhold

<b>1.</b>	<b>Evalueringens formål og metode</b>	<b>4</b>
1.1	Evalueringens formål	4
1.2	Evalueringsmetode	4
1.3	Leserveiledning	5
<b>2.</b>	<b>Programmets innhold og resultater</b>	<b>6</b>
2.1	Kort om programmet	6
2.2	Strategiarbeid og målstruktur	8
2.3	Omstillingsprogrammets innretting	9
2.4	Programmets forankring	13
2.5	Samarbeid mellom involverte aktører	13
2.6	Resultater og måloppnåelse	14
<b>3.</b>	<b>Evaluators oppsummering og vurdering</b>	<b>15</b>
3.1	Bakgrunn	15
3.2	Organisering og drift	15
3.3	Innretting og måloppnåelse	15
3.4	Overordnet vurdering	16

# 1. Evalueringens formål og metode

I dette kapitlet beskrives evalueringens formål og den praktiske metoden benyttet i gjennomføringen av evalueringen.

## 1.1 EVALUERINGENS FORMÅL

Ringeriksregionen (kommunene Ringerike, Jevnaker og Hole) er inne i sitt tredje år som omstillingsområde, med mulighet for å søke om ytterligere tre år med omstillingsstatus. Som del av beslutningsgrunnlaget for en eventuell videreføring ønsker Buskerud fylkeskommune (BFK) en midtveisevaluering av omstillingsprogrammet. Evalueringen skal ha fokus på om programmet gir de forventede resultater, gitt finansielle og tidsmessige rammer.

Denne evalueringsrapporten dokumenterer og vurderer sentrale aspekt ved omstillingsprogrammets organisasjon og aktiviteter, samt potensial for å oppnå målsettinger som er formulert for innsatsen. Følgende momenter er inkludert i evalueringsrapporten:

- Målstruktur og innretning
- Programmets forankring
- Samarbeid mellom involverte aktører
- Resultater av omstillingsprogrammet

På grunnlag av den deskriptive fremstilling av programmet gir Oxford Research en vurdering av arbeidet frem til nå, hvorvidt retningen på innsatsen er god, om det er behov for justeringer og om en eventuell videreføring vil kunne medføre at målsettinger oppnås. Dette innebærer å gi en vurdering av om innsatsen, slik den gjennomføres i form av tiltak og aktiviteter, er egnet til å realisere de målsettinger som er satt for programmet. Det innebærer også en vurdering av vekstkraften i næringslivet. Næringslivet må ha evne til å omsette midler fra omstillingsprogrammet til nye arbeidsplasser.

## 1.2 EVALUERINGSMETODE

Dokumentgjennomgang og intervjuer er benyttet som metode for datainnhenting. Evaluators tok relevante dokumenter fra omstillingsorganisasjonen ved oppstart av arbeidet. Følgende dokumenter er gjennomgått av evaluators:

- Omstillingsplanen for 2014-19
- Handlingsplan 2016
- Strategisk utviklingsanalyse
- Prosjektbeskrivelse for omstillingsprogrammet
- Saksfremlegg fra BFK
- Programstatusvurdering 2015
- Rapportering til Innovasjon Norge 2016

- Sluttrapporter for delprosjekter
- Programmets nettside

Evaluators innhentet i tillegg data ved å intervju et utvalg sentrale aktører. Informantene fremgår av tabellen under.

**Tabell 1: Informanter**

Navn	Institusjon
Sonja Bordewich	Ringerike Omstilling - Prosjektleder
Sten Magnus	Ringerike Omstilling - Styreleder
Hilde Fivelsdal	Ringeriksregionen
Magne Vegel	PAN Innovasjon
Haakon Tronrud	Tronrud Eiendom AS
Agnethe E Børresen	VB Eiendomsinvest AS
Amarjit Singh	Buskerud fylkeskommune
Anne Helgesen	Innovasjon Norge
Kilde: Oxford Research AS	

### 1.3 LESERVEILEDNING

Rapporten består av et datakapittel (kapittel 2) og et kapittel med evaluators vurderinger (kapittel 3). Informasjonen som presenteres i kapittel 2 er innhentet i dokumentgjennomgangen og intervjuene beskrevet over. Budskapet fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de utsagn som ble gitt. Kapittel 3 inneholder evaluators vurdering av omstillingsprogrammets resultater og måloppnåelse, samt potensial for ytterligere resultater og innspill til justeringer.

## 2. Programmets innhold og resultater

Et omstillingsprogram er en ekstraordinær innsats i områder som har en ensidig næringsgrunnlag og står overfor store omstillings- og nyskappingsoppgaver. Det er fylkeskommunene som definerer hvilke kommuner som skal få omstillingsstatus, og hvor lenge omstillingsperioden skal vare. BFK har innvilget Ringeriksregionen status som omstillingsområde. Fylkeskommunen mottar midler til omstillingsarbeid fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD), og har i tillegg avsatt fylkeskommunale midler til omstillingsarbeidet.

### 2.1 KORT OM PROGRAMMET

Ringerike kommune var initiativtaker til omstillingsprogrammet, mens Jevnaker og Hole kommuner ble invitert med i programmet fordi det fra Ringerike kommunes side var ønskelig med et regionalt fokus. De tre kommunene utgjør en felles bo- og arbeidsmarkedsregion, og det er betydelig pendling mellom kommunene.

Rådet for Ringeriksregionen, som er et samarbeidsorgan for de tre kommunene, søkte BFK om omstillingsstatus i august 2012. Avklaringsfasen ble avsluttet i februar 2013, da omstillingsprogrammet for Ringeriksregionen ble innvilget av hovedutvalget for regionalutvikling og kultur i BFK. Regionen fikk status som omstillingsområde i inntil tre år, med mulighet til forlengelse i tre nye år. Rådmennene i de tre kommunene utarbeidet en prosjektbeskrivelse for omstillingsprogrammet, og denne ble godkjent i de tre kommunestyrene våren 2013. Omstillingsprogrammet er gitt benevnelsen «Innovasjonsløft».

#### 2.1.1 Bakgrunn

Omstillingsområder er vanligvis kommuner eller regioner der det lokale næringslivet forvitrer eller blir kraftig bygget ned, og mange arbeidsplasser går tapt. Ringeriksregionen har omfattende omstillingsutfordringer, samtidig som størrelsen på regionen begrenser sårbarheten. De seneste 15 årene har Forsvaret flyttet sin virksomhet ut av regionen, store industribedrifter har nedbemannet eller avvirket driften, og andre næringer, som primærnæringene, har gjennomgått strukturendringer. Nedbemanning og nedleggelse i industribedrifter medførte bortfall av mer enn 800 arbeidsplasser i perioden 2005-11. I 2012 ble hjørnesteinsbedriften Norske Skog Follum lagt ned, etter nedbemanning gjennom en rekke år. 365 arbeidsplasser forsvant da bedriften ble nedlagt. Inkludert ringvirkninger hadde regionen mistet 1 500 arbeidsplasser i løpet av noen få år, i tillegg til tapet av arbeidsplasser i Forsvaret.<sup>1</sup>

Regionen hadde i 2012 omlag 18 000 arbeidsplasser og omlag 21 300 yrkesaktive. Det er en netto utpendling på om lag 3 300 personer.<sup>2</sup> Regionen har et lavere utdanningsnivå enn lands- og fylkesgjennomsnittet, hvilket blant annet har sammenheng med næringsstrukturen i regionen. Samtidig innebærer nærheten til arbeidsmarkedene i Oslo, Bærum, Kongsberg og Gardermoen sterk kompetanseflukt som følge av nedbemanning og nedleggelse. Denne kompetanseutarming oppfattes som en trussel mot regionens evne til verdiskaping, omstilling, innovasjon og vekst.

---

<sup>1</sup> Saksframlegg Buskerud fylkeskommune, 12. februar 2013.

<sup>2</sup> Strategisk utviklingsanalyse, Agenda Kaupang, 2014.

### 2.1.2 Organisasjon

Organisasjonen i omstillingsprogrammet består av prosjekteier, omstillingsstyre og programleder. Ringerike kommunestyre er eier av omstillingsprogrammet, som er gitt en prosjektorganisering. Prosjekteier er mottaker av omstillingsmidlene fra BFK, rapporterer tilbake til BFK, vedtar omstillingsplanen og gir mandat for omstillingsstyret.

Prosjekteier har delegert ansvaret for gjennomføringen av innsatsen til et selvstendig omstillingsstyre, som ble etablert tidlig i 2014. Styrets leder er prosjektansvarlig. Styret har ansvar for fremdrift og retning i omstillingsarbeidet, i tillegg til økonomisk ansvar. Styret skal sikre at omstillingsplanen følges. Omstillingsstyret rapporterer til Rådet for Ringeriksregionen som igjen rapporterer til de tre kommunenes formannskap (Ringerikstinget) og videre til kommunestyrene.

Omstillingsstyret er sammensatt av medlemmer fra næringslivet, som er valgt på grunnlag av næringslivskompetanse og kjennskap til næringslivet i regionen, og som dermed tilfører betydelig strategisk kompetanse til omstillingsarbeidet. Styret har gjennomført «styreseminar», hvilket er et tilbud til styret og leder for omstillingsarbeidet i gjennomføringsfasen og en del av Innovasjon Norges verktøykasse for regional omstilling. Per april 2016 har styret fem medlemmer, etter at ett styremedlem har trådt ut av styret uten å bli erstattet. Styret inkluderte tidligere ordfører i Jevnaker kommune som representant for eierne, men denne personen trådte ut av styret (1. februar 2016) etter å ha gått av som ordfører i 2015. Informanter gir uttrykk for at styret viser stort engasjement og fungerer godt i sin strategiske rolle og som støttespiller for programledelsen. Samtidig fremholdes det fra enkelte at styremøter kan preges av orienteringer fra programleder og styreleder.

Det viste seg å være tidkrevende å få tilsatt programleder, hvilket medførte liten aktivitet og fremdrift i programmet i 2013 og første halvdel av 2014. Programleder tiltrådte stillingen i mai 2014. I tillegg til programleder deltar programmets styreleder i det operative arbeidet.

BFK og Innovasjon Norge har observatørstatus i omstillingsstyret. Tre ulike personer har ivaretatt observatørrollen for fylkeskommunen, hvilket i noen grad har svekket fylkeskommunens oppfølging av programmet. Samtidig samspiller fylkeskommunen med Innovasjon Norge, slik at observatørens rådgiverfunksjon i styret totalt sett er godt ivaretatt, i henhold til informanter.

### 2.1.3 Budsjett

Omstillingsprogrammet er finansiert av omstillingsmidler BFK har fått tilført fra KMD, samt BFKs egne budsjettmidler. Programmet har i perioden 2013-16 mottatt totalt 9,44 millioner kroner i omstillingsmidler. Mottatte budsjettmidler fremgår av tabell 2.

**Tabell 2: Budsjettmidler fra BFK 2013-16. Kroner.**

År	Omstillingsmidler KMD	Fylkeskommunens egne midler	Sum
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
<b>Sum</b>	<b>7 500 000</b>	<b>1 943 334</b>	<b>9 443 334</b>

Kilde: Buskerud fylkeskommune

Utover dette har gjennomførte prosjekter blitt medfinansiert av Innovasjon Norge (strategisk utviklingsanalyse, SMB-utvikling forstudie, styreseminar, PLP-kurs) og gjennom bedrifters egenfinansiering (deltakeravgift innovasjonsprogram og PLP-kurs) og egeninnsats. BFK har tilført programmet supplerende finansielle midler i form av delfinansiering av forstudier. I sum har dermed programmet bidratt til å allokere et betydelig høyere beløp til omstillingstiltak.

Fra Innovasjon Norges side er det ønskelig at omstillingskommunene legger til egeninnsats og egenkapital i omstillingsprogrammet. Dette forsterker innsatsen og bidrar gjerne også til å sikre programmets forankring i kommuneorganisasjonene. Ringerike kommune bidrar med administrativ kapasitet (regnskap og juridisk kompetanse), men de tre kommunene har ikke bevilget finansielle midler til omstillingsarbeidet. Buskerud fylkeskommune har ikke stilt krav om kommunal medfinansiering.

## 2.2 STRATEGIARBEID OG MÅLSTRUKTUR

Når et område har fått innvilget omstillingsstatus går arbeidet inn i strategi- og forankringsfasen. Formålet med denne fasen er å:

- Avdekke områdets sterke/svake sider, muligheter og trusler
- Definere og forankre en felles plattform for operativ handling
- Definere økonomisk rammer og ansvar
- Gi de ansvarlige et nødvendig mandat

Det ble utarbeidet et kunnskapsgrunnlag som lå til grunn for programmets omstillingsplan og årlige handlingsplaner. Omstillingsprogrammet utarbeidet en Strategisk 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, dialog med næringslivet om behov, og omstillingsstyret og programleders oppfatning av hvilken innretning av programmet som ville være hensiktsmessig for å korrigere de underliggende utfordringene. Fremdriften i programmet har vært god fra mai 2014, da programleder ble tilsatt.

### 2.2.1 Opprinnelig målstruktur

Programmets strategi er å øke innovasjonskompetanse i virksomheter i Ringeriksregionen. På bakgrunn av den strategiske utviklingsanalysen og identifiserte behov valgte omstillingsstyret å fokusere på tre innsatsområder:

- **A: Innovasjonsløft for næringslivet i Ringeriksregionen**  
Kompetansehevingsprogrammer 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 potensiale for økt samarbeid. De første forstudiene gjelder trebasert næringsutvikling og helse. Utvikle klyngesamarbeid gjerne koblet med miljøer utenfor regionen.

Av omstillingsplanen (2014-2019) fremgår følgende hovedmålsetting:

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

### **2.2.2 Revidert målstruktur**

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

Det langsiktige målet med omstillingsarbeidet skulle være å bidra til å øke antall sysselsatte i regionen ved å tilby kompetansehevende vekstprogram til virksomheter i Ringeriksregionen.

I forkant av etableringen av den nye målstrukturen ble det gjennomført en intern strategiprosess i programmet. I tillegg til å heve måltallet for virksomheter som gjennomfører innovasjonsprogrammet (aktivitetsmål), ble resultatmålet om bistand til å sikre/skape arbeidsplasser presisert og kvantifisert. Innovasjon Norge var en pådriver for å tallfeste måltallet. Målene er tydelige og omforente, men vanskelig målbare.

### **2.2.3 Programstatusvurdering**

Omstillingsprogrammet har gjennomført to programstatusvurderinger i 2015, i henholdsvis februar og oktober. Den første vurderingen ble foretatt på et tidspunkt da programmet fremdeles ikke var kommet godt i gang, og merknadene i vurderingen var preget av dette. Den andre vurderingen viste imidlertid god retning i programmet.

## **2.3 OMSTILLINGSPROGRAMMETS INNRETNING**

Programmet tilbyr ikke direkte økonomisk støtte til næringsaktører, men tilrettelegger kompetansehevingstilbud (innovasjonsprogram) som næringsaktører i regionen kan benytte seg av. I tillegg gjennomføres forstudier for å avdekke behov i næringslivet og mulige tiltak for å imøtekomme disse. I løpet av 2015 kom programmet i full operativ virksomhet, og det er etablert rutiner for igangsetting, oppfølging og rapportering av aktiviteter.

### **2.3.1 Innovasjonsprogram**

Innovasjonsprogrammet støtter 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.

Innovasjonsprogrammet er et seks måneders utviklingsprogram, som hvert består av fem samlinger. Den enkelte bedrift som deltar arbeider med et konkret innovasjonsprosjekt knyttet til egen virksomhet. De fire første samlingene er lunsj-til-lunsj samlinger med forelesninger, gruppearbeid, etc., mens den siste inneholder fremlegging av den enkeltes innovasjonsprosjekt. Den enkelte har en halv time til presentasjonen, som har form av en «eksamen». Deltakerne mottar også veiledning utenom kursdagene. Målgruppen for innovasjonsprogrammet er bedrifter med vekstambisjoner lokalisert i Ring-eriksregionen. Kursene gjennomføres av Innoco AS, i samarbeid med Høgskolen i Sørøst, etter vunnet tilbud i konkurranse med tre andre tilbudsgivere. Programleder og styreleder deltar på alle samlinger.

Deltakere i programmet har mulighet til å få studiepoeng (7,5) ved Høgskolen i Sørøst-Norge, ved å følge opp deltakelsen med en skriftlig rapport. Fra de tre første innovasjonsprogrammene har 24 personer benyttet seg av denne muligheten.

Det første kompetansehevende programmet ble gjennomført i perioden fra februar til september 2015, med 38 deltakere fra 16 virksomheter. Det andre programmet ble gjennomført i perioden fra oktober 2015 til mars 2016, og hadde 40 deltakere fra tolv virksomheter. Det tredje og fjerde programmet startet opp i henholdsvis februar og april 2016, begge med deltakere fra henholdsvis 15 og elleve virksomheter. Ved avslutning av det fjerde programmet vil dermed 54 virksomheter (ikke unike) ha vært gjennom programmet, forutsatt at alle som har påbegynt programmet fullfører. Enkelte virksomheter har deltatt på flere programmer, men da med ulike personer. 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 tilfører deltakerne kunnskap og verktøy for innovasjonsaktivitet, og skal resultere i økt kompetanse innen innovasjon, nettverk på tvers av bransjer og styrking av innovasjonskulturen i Ring-eriksregionen. Programmet beskrives som praktisk rettet mer en teoretisk.

Den enkelte bedrift må ha et eget prosjekt som den har til hensikt å realisere, med seg inn i innovasjonsprogrammet. Bedriften må dokumentere god substans i prosjektet for å kunne delta, og dette vurderes også av en egen veileder før oppstart. I kurset får deltakerne utviklet og presentert sin egen innovasjonsside, og har mulighet til å få kursleders og øvrige deltakers synspunkter på denne.

Rekruttering av bedrifter til programmet er tidkrevende og utfordrende, ikke minst på grunn av krav om egne innovasjonsprosjekter. Deltakelse, ofte med flere personer, innebærer en betydelig investering for den enkelte bedrift. I tillegg til egeninnsats i timer kreves kursavgift på 5 000,- kroner per bedrift. I rekrutteringen av deltakere til programmene vektlegges det å inkludere virksomheter i ulike bransjer. Omstillingsprogrammet retter seg primært mot etablerte virksomheter med vekstambisjoner, men kan også bistå etablerere. Også enkelte offentlige aktører er rekruttert til programmet.

Deltakerne gir en positiv tilbakemelding på innholdet i og gjennomføringen av innovasjonsprogrammene, og gir uttrykk for at kurset er nyttig for utviklingen av egen virksomhet. Nyttien av innovasjonskunnskapen og metodikken varierer med bedriftens utgangspunkt, og kompetansetilførselen er nok størst for de med liten innovasjonserfaring fra tidligere.

Deltakerne trekker 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 innovative prosjekter oppstår. Nettverksaktiviteten er et resultat som til dels var uintentert fra programmets side, men dette har etter hvert fått stor oppmerksomhet i programmet.

Tillitsnivået blant deltakerne i et innovasjonsprogram beskrives som meget godt, med betydelig engasjement og kompetanseoverføring mellom deltakere. Åpenhet og tillit er viktig ikke minst fordi det kan være sensitive forhold knyttet til det enkelte innovasjonsprosjekt, ettersom det avdekker strategiske grep eller erkjente svakheter i bedriften. Innovasjonsprogrammet rapporteres å gi inspirasjon til innovasjonsaktiviteter i bedriftene.

Innovasjonsprogrammene har regelmessige innhentet tilbakemeldinger og vurderinger fra deltakerne, og på grunnlag av disse foretatt justeringer i programmenes innhold og leveranse. Det har dermed vært en læring i programmet, som er blitt mer utviklingsorientert og relevant etter tilpasningen til deltakernes behov.

### **2.3.2 Forstudier**

Innen rammen av omstillingsprogrammet er det påbegynt og til dels ferdigstilt seks forstudier. Samtlige av disse er påkoblet eksterne prosjektledere. Forstudiene har i utstrakt grad omhandlet undersøkelser om behov og potensial for etablering og utvikling av nettverk, for på denne måten å øke samarbeidet i næringslivet. Under beskrives kort de seks forstudiene.

#### **Godt utviklingsmiljø i Ringeriksregionen**

Hensikten med forstudien var å kartlegge næringslivets behov for utviklingsressurser og potensialet i Ringeriksregionen for å videreutvikle og koordinere eksisterende utviklingsmiljø, som del av arbeidet med å etablere en helhetlig struktur av utviklingsressurser. Det ble gjennomført 24 intervjuer med bedrifter og utviklingsaktører.

Forstudien støtter opp om innsatsområde B - Styrke og videreutvikle utviklingsaktørene i regionen. Arbeidet ble gjennomført i perioden desember 2014 til februar 2015, med Innoco AS som engasjert prosjektleder. Forstudien hadde en ramme på 100 000,- kroner.

#### **Potensial og aktørbildet i Ringeriksregionen innen helse, aktiv livsstil og reiseliv**

Hensikten med forstudien var å kartlegge aktørbildet innen næringssegmentet helse, aktiv livsstil og reiseliv, samt virksomhetenes forventninger og behov knyttet til utvikling og samarbeid. Som del av arbeidet ble rundt 60 aktører i regionen kartlagt. Også virksomheter utenfor regionen som kan være naturlige samarbeidspartner for næringsmiljøet er identifisert. Funnene i forstudien er presentert for aktørene i en felles samling.

Muligheten for utvikling av en næringsklynge innen Livskvalitet, folkehelse og livsstil ble foreslått i den strategiske utviklingsanalysen. Forstudien støtter opp om innsatsområde C - Stimulere til samarbeid og næringsklynger. Arbeidet ble gjennomført i perioden november 2014 til februar 2015, med VaR Formidling AS som engasjert prosjektleder. Forstudien hadde en ramme på 100 000,- kroner. I etterkant av forstudien er det gjennomført to nettverkstreff for virksomheter innen næringssegmentet.

#### **Vekst og klyngeutvikling på Eggemoen**

Hensikten med forstudien var å avdekke om det er grunnlag for å utvikle Eggemoen Aviation & Technology Park til en vekstklynge, og på denne måten styrke miljøets konkurransekraft og legge til rette for kompetansearbeidsplasser. Det ble gjennomført samtaler med elleve bedrifter for å identifisere ønsker, behov og forventninger til et klyngeutviklingsprosess, samt arbeidsmøter. Funnene, som ble presentert i en samling, viser at det er grunnlag for å arbeide videre med utvikling av næringsklyngen.

Forstudien støtter opp om innsatsområde C - Stimulere til samarbeid og næringsklynger. Arbeidet ble gjennomført i perioden juli til november 2015, med Innoco AS som engasjert prosjektleder. Omstillingsprogrammet finansierte forstudien med 50 000,- kroner, øremerket prosjektledelse. Forstudien tas videre i et forprosjekt.

### **Trebasert næringsutvikling i Ringeriksregionen**

Omstillingsprogrammet har benyttet verktøyet SMB-utvikling. En forstudie ble gjennomført med virksomheter innen trebasert næring som målgruppe, med formål å bidra til økt verdiskaping. I forstudien ble vekstpotensialet og innsatsviljen til potensielle deltakerbedrifter kartlagt, gjennom intervjuer med ti bedrifter og to fellessamlinger.

Forstudien støtter opp om innsatsområde C - Stimulere til samarbeid og næringsklynger. Arbeidet ble gjennomført i perioden november 2015 til februar 2016, med PWC som engasjert prosjektleder, med støtte av Tre og teknikk AS. Innovasjon Norge støttet forstudien med 132 000,- kroner. Det er besluttet å ikke iverksette forprosjekt, men i stedet følge opp bedriftene gjennom deltakelse i innovasjonsprogrammet, eller gjennom tilbud som PAN Innovasjon.

### **Innovasjonsnettverk Ringeriksregionen**

Forstudiet har som hensikt å undersøke potensialet og behovet for et innovasjonsnettverk. Nettverket er tenkt å inkludere bedriftene som har deltatt på og gjennomført innovasjonsprogrammet, og utgjøre en arena for kunnskapsspredning og kobling av aktører. Forstudiet er et resultat av de positive tilbakemeldingene fra deltakerne angående nettverk som oppstår gjennom innovasjonsprogrammet, og forstudiet er et grep for å løfte dette resultatet videre. Arbeidet er foreløpig i tidlig fase.

Forstudien støtter opp om innsatsområde B - Styrke og videreutvikle utviklingsaktørene i regionen. Arbeidet ble gjennomført i perioden oktober 2015 til februar 2016, med Ypsilon AS som engasjert prosjektleder. Forstudien hadde en ramme på 100 000,- kroner. Det er tatt initiativ for å følge opp forstudien med et forprosjekt.

### **Destinasjon/Reisemål Vikerfjell**

Hensikten med forstudien var å støtte opp om Vikerfjell som reiselivsdestinasjon, og arbeidet har resultert i at en rekke aktører har gått sammen i et fellesskap for strategisk utvikling av destinasjonen. Forstudien ble gjennomført i perioden august til desember 2015, med grunneierne i Vikerfjell som prosjekteiere og med omstillingsprogrammet som støttespiller.

### **2.3.3 Bruk av Innovasjon Norges verktøy**

Innovasjon Norge tilbyr en rekke ulike verktøy for bruk i omstillingsprogrammer. Dette er delvis obligatoriske planverktøy, som handlingsplan og programstatusvurdering, og delvis verktøy for næringsutvikling som det er frivillig å anvende. Blant utviklingsverktøyene har programmet benyttet SMB-utvikling (forstudie), og det gjennomføres kurs i PLP for virksomheter i regionen i april 2016. Programstatusvurderingen anbefalte organisasjonen, det vil si prosjektledelsen og styret, å gjennomføre seminaret PLP-Utviklingsledelse, blant annet for å få en bedre forståelse av begrepsapparatet som benyttes av Innovasjon Norge. Styreseminar ble gjennomført i forbindelse med utarbeidelsen av omstillingsplanen.

## 2.4 PROGRAMMETS FORANKRING

En omforent forståelse og god forankring av et omstillingsprogramms målstruktur og innretning til retteligger for god gjennomføring. Både kommunen/kommunene og næringslivet bør ideelt sett ha eierskap til og være involvert i gjennomføringen av satsingen.

### 2.4.1 Forankring i kommunene

Kommunene gir full tilslutning til programmet og innholdet i dette, samtidig som kommunene har en tilbaketrukket rolle som medspillere. Ansvaret for programmet er delegert til Regionrådet, som er en naturlig arena å benytte som fellesorgan for de tre kommunene. Programleder og styreleder for omstillingsprogrammet har ved flere anledninger informert om satsingens innhold og framdrift i Regionrådet, og det er god informasjonsflyt fra programmets organisasjon til Regionrådet.

Ringerike kommune har arbeidsgiveransvar for programleder, og ivaretar regnskapsføringen for programmet. Kommunen bidrar også ved juridisk kompetanse ved behov. Fra 1. februar 2016 er kommuneorganisasjonene ikke representert i styret.

### 2.4.2 Forankring i næringslivet

Omstillingsprogrammet har en solid forankring i næringslivet. Programmet har mobilisert et stort antall næringsaktører, gjennom innovasjonsprogrammene og de gjennomførte forstudiene. Bedrifter som er rekruttert til innovasjonsprogrammene eller til deltakelse i de ulike forstudiene er vurdert som særlig interessant av programledelsen, basert på størrelse, utviklingspotensial eller annet. I mange tilfeller er virksomheter mobilisert til innovasjonsprogrammet gjennom deltakelse i forstudier. Den sterke næringslivskompetansen i styret sikrer at aktivitetene og delprosjektene i programmet har relevans for næringslivet.

Det anses som viktig i programmet å nå relevante aktørgrupper samt å synliggjøre resultater for deltagende bedrifter. Innovasjonsløft og innovasjonsprogrammet er synlig og godt kjent i næringslivet i Ringeriksregionen. Informanter fremholder at omstillingsprogrammet har et godt omdømme. Også offentlige institusjoner som Kartverket og NAV er involvert i omstillingsprogrammet, som deltakere i innovasjonsprogrammene.

## 2.5 SAMARBEID MELLOM INVOLVERTE AKTØRER

En rekke aktører er involvert i gjennomføringen av innovasjonsprogrammet, og det synes å være en omforent forståelse av programmets målsettinger og innretning. Samarbeidet mellom de involverte aktørene fungerer godt. Innovasjon Norge og BFK var til å begynne med noe avventende til innretningen, som avviker fra innretningen i de aller fleste andre omstillingsprogrammer, men har hele tiden vært aktive medspillere for programmet.

Det er etablert samarbeid med Pan Innovasjon og Høgskolen i Sørøst-Norge, samt flere konsulentmiljøer som er benyttet som prosjektledere for forstudiene. Det er også etablert relasjoner til Ringerike Etablerersenter og til industrimiljøene på Kongsberg og Raufoss. Samtidig er det et tydelig skille mellom omstillingsprogrammet og tilgrensende utviklingstilbud for næringslivet.

Industriinkubatoren Pan Innovasjon ble etablert i 2011 som et verktøy for utvikling av skogindustrien, og ble i 2015 tatt opp i Sivas inkubasjonsprogram. Pan Innovasjon har fulgt innovasjonsprogrammet,

og fire bedrifter er rekruttert til inkubatoren gjennom forstudiet SMB-utvikling for treindustrien. Inkubatoren er avhengig av tilfang av etablerere, og kan være en ressurs blant annet for etablerere som har vært i inngripen med omstillingsprogrammet. Pan Innovasjon utvider i 2016 arbeidsfeltet, fra treindustri til all næring med grønn profil. Informanter fremholder at omstillingsprogrammet og Pan Innovasjon utfyller hverandre på en god måte, og at inkubatorens utvidede mandat tilrettelegger for ytterligere synergieffekter.

## 2.6 RESULTATER OG MÅLOPPNÅELSE

Det overordnede effekt målet for innovasjonsprogrammet er å bidra til å skape eller sikre arbeidsplasser i Ringeriksregionen. Måltallet for antall arbeidsplasser som programmet skal bidra til å skape eller sikre ble høsten 2015 fastsatt til 250. I tillegg har programmet et aktivitetsmål om at 70 virksomheter gjennomfører kompetansehevende program i innovasjon innen utgangen av 2019.

Det er sikret og skapt enkelte arbeidsplasser som følge av aktiviteten i programmet, ifølge informanter. Årsakssammenhengen mellom programmet og nye eller sikrede arbeidsplasser vil imidlertid være utfordrende å påvise, ettersom mange faktorer påvirker en slik utvikling. Også programmets korte virkeperiode (fra høsten 2014) innebærer at effekter i form av arbeidsplasser i begrenset grad kan forventes å ha inntruffet.

Programmet er imidlertid på god vei til å innfri aktivitetsmålet relatert til antall bedrifter som har gjennomført innovasjonsprogrammet. Antallet ligger an til å være 49 når det fjerde programmet avsluttes høsten 2016, mens måltallet altså er 70 innen utgangen av 2019.

Innovasjonsprogrammet oppleves positivt av deltakerne, som velger å investere betydelige ressurser i deltakelsen. Denne prioriteringen er i seg selv en god indikator på bedriftenes opplevde nytte. Programmet medfører økt kompetanse om innovasjon, samt koblinger mellom bedrifter. Informanter fremholder at det kan vises til en rekke eksempler på utviklingsaktiviteter og innovasjonsprosjekter som springer ut av omstillingsprogrammet, ikke minst som følge av koblinger i innovasjonsprogrammet. I sum har programmet medført betydelig adferdsaddisjonalitet, det vil si at bedriftene som har deltatt i programmet har en annen og mer positiv innstilling til å prioritere utviklingsaktivitet og til samarbeid mellom virksomheter. Disse gode resultatene har medført at andre omstillingsprogrammer viser interesse for måten man arbeider på i programmet i Ringeriksregionen.



## 3. Evaluators oppsummering og vurdering

Dette kapittelet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurderinger av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen, basert på data presentert i det foregående kapittelet.

### 3.1 BAKGRUNN

Ringeriksregionen opplevde bortfall av et stort antall arbeidsplasser frem mot 2012, da søknad om omstillingsstatus ble sendt. 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 lå lavere enn lands- og fylkesgjennomsnittet. Bekymringen var at kompetanseflukten ville redusere regionens evne til innovasjon, omstilling og vekst.

### 3.2 ORGANISERING OG DRIFT

Det er Oxford Researchs vurdering at omstillingsprogrammet er organisert på en hensiktsmessig måte. Programmet hadde en svak fremdrift i tidlig fase, fra tilsagn fra fylkeskommunen ble gitt i mars 2013 til programleder tiltrådte stillingen i mai 2014. Fra dette tidspunkt har imidlertid organiseringen og gjennomføringen av programmet fungert godt.

Programleder og en reelt sett «arbeidende» styreleder har stort engasjement for programmet, og sørger for en strukturert og kompetent gjennomføring. Styret fungerer som en støttende og strategisk ressurs for prosjektledelsen. Oxford Research vil likevel poengtere behovet for at styret opprettholder sin strategiske funksjon i programmets gjennomføringsfase.

Oxford Research anbefaler at eierkommunene blir representert i styret, slik at kommuneorganisasjonene sikres en formell posisjon på dette nivået i programmet.

### 3.3 INNRETNING OG MÅLOPPNÅELSE

Oxford Research kan ikke se at det eksisterer åpenbare behov for justeringer i innretningen og leveransen av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen. Programmet besvarer identifiserte utfordringer i form av kompetanseflukt, ved å tilføre innovasjonskompetanse og tilrettelegge for utvikling gjennom styrking av utviklingsapparatet og stimulering av klyngesamarbeid. Programmet valgte en målstruktur med måltall for aktivitet, samt for effekter på lengere sikt i form av arbeidsplasser.

Programmets aktivitetsmål er at inntil 70 virksomheter gjennomfører kompetansehevende program i innovasjon innen utgangen av 2019. Denne målsettingen er programmet på god vei til å oppnå.

Programmet har som målsetting å bidra til å skape eller sikre minst 250 arbeidsplasser i Ringeriksregionen. Det er svært utfordrende å måle effekten av programmet for etablering av nye arbeidsplasser eller sikring av eksisterende arbeidsplasser, og denne type effekter inntreffer dessuten på noe sikt.

Oxford Research anbefaler at omstillingsprogrammet tar i bruk verktøyet «prosjektlederrapporten», hvilket er vurdert i programmet, og med hjelp av dette forsøker å kartlegge resultater og effekter for den enkelte bedrift som har deltatt i innovasjonsprogrammet, samt eventuelle andre relevante prosjekter som iverksettes i programmet (for eksempel forprosjekt i SMB-utvikling). Vi mener den beste måten for å dokumentere resultater og effekter er å gå i dialog med bedriftene og be dem vurdere merverdien av deltakelse i programmets aktiviteter, inkludert antall sikrede og skapte arbeidsplasser som kan tilskrives deltakelsen. Undersøkelsen må gjennomføres noe tid etter den enkelte bedrifts inngripen med programmet.

Omstillingsprogrammet synes å ha betydelig adferdsaddisjonalitet, i den forstand at involverte næringsaktører blir mer positive til å prioritere innovasjons- og utviklingsoppgaver.

### 3.4 OVERORDNET VURDERING

Oxford Research mener omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen er en vellykket virkemiddelsatsing, som kan forventes å gi god avkastning. Det er på dette stadiet for tidlig å dokumentere effekt av innsatsen i form av sikrede eller skapte arbeidsplasser, men programmets innretning fremstår som hensiktsmessig i det den adresserer utfordringene som lå til grunn for etableringen. Programmet har mobilisert en lang rekke sentrale næringsaktører til kompetanseheving og nettverksvirksomhet, med utgangspunkt i en situasjon der næringslivet var kjennetegnet av liten innovasjonskompetanse og lite samarbeid på tvers av bedrifter.

Omstillingsarbeidet i Ringeriksregionen handler om å påvirke og endre innovasjons- og utviklingskulturen, samt å tilføre verktøy og metodikk for å støtte opp om en slik endring. Omstillingsområdet har en relativt stor befolkning (sammenlignet med de fleste øvrige omstillingsprogrammer), og det har dermed vært viktig å anvende begrensede midler på en måte som medfører varige endringer i form av holdninger, kompetanse og nettverk. Omstillingsprogrammet har en solid forankring i næringslivet.

Innovasjonsprogrammet utgjør et interessant tilskudd til verktøykassen som tilbys av Program for regional omstilling på nasjonalt nivå. Kursleverandør Innoco har ikke tidligere levert konseptet systematisk og over tid til en hel region. Konseptet kan således potensielt få en spredning innen Program for regional omstilling, og Innovasjon Norge deltar også med en representant i det tredje innovasjonsprogrammet for å sikre kunnskap om verktøyet. Programledelsen i Ringeriksregionen er i dialog med ett annet omstillingsprogram som ønsker innsikt i konseptet, for eventuelt å inkludere det i eget program.





**DANMARK**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
Danmark  
Tel: (+45) 3369 1369  
office@oxfordresearch.dk

**NORGE**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norge  
Tel: (+47) 4000 5793  
post@oxford.no

**SVERIGE**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
103 93 Stockholm  
Sverige  
Tel: (+46) 08 240 700  
office@oxfordresearch.se

**FINLAND**

Oxford Research Oy  
Helsinki:  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki, Suomi  
www.oxfordresearch.fi  
office@oxfordresearch.fi

**BRUXELLES**

Oxford Research  
C/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
www.oxfordresearch.eu  
office@oxfordresearch.eu

**LATVIJA**

Baltijas Konsultācijas, SIA  
Vīlandes iela 6-1  
LV-1010, Rīga, Latvija  
Tel.: (+371) 67338804  
info@balticconsulting.com  
www.balticconsulting.com