

# **RAPPORT**

**Forstudie:**

## **VIDEREFØRING AV OMSTILLINGSARBEIDET I RINGERIKSREGIONEN**

**26. april 2018**

Utarbeidet av ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA  
Roald A Johansen, partner

## Innhold

1. Bakgrunn .....	5
2. Forstudie «Videreføring av omstillingsarbeidet i Ringeriksregionen».....	5
1. Metodikk.....	5
2. Spørreundersøkelsen .....	5
3. Work shop 1 .....	8
4. Dybdeintervju .....	9
5. Work shop 2 .....	10
3. Omstillingsprogrammet «Innovasjonsløft».....	11
1. Mål for omstillingen .....	11
2. Målstatus februar 2018 .....	12
3. Programmets hovedaktiviteter .....	12
4. Viktige oppgaver som må videreføres .....	12
5. Konklusjon .....	13
4. Næringsaktører i Ringeriksregionen .....	13
4.1. Innledning.....	13
4.2. Innoco AS.....	13
4.3. Ringerike Næringsforening med Ringerike EtablererSenter.....	13
4.4. PAN Innovasjon AS .....	14
4.5. Ringerike Utvikling AS.....	14
4.6. Høgskolen i Sørøst-Norge - Kunnskapspark Ringerike .....	14
4.7. Ringerike kommune Avdeling for strategi og utvikling .....	14
5. Hva må videreføres .....	14
6. Alternative organisasjonsformer .....	16
6.1. Innovasjonsløft nedlegges .....	16
6.2. Videreføres gjennom Innoco AS.....	16
6.3. Videreføres gjennom USN og RU .....	17
6.4. Overføres RNF og organiseres på lik linje som RES.....	17
6.5. PAN Innovasjon AS .....	17
6.6. Nyetablering «Innovasjonshuset» .....	18
6.7. Del av «Avdeling for strategi og utvikling» i Ringerike kommune .....	18
6.8. Etablere eget selskap «Innovasjonsløft» .....	19
7. Konklusjon og anbefaling.....	19
7.1. Risikofaktorer .....	19
7.2. Finansiering.....	20
7.3. Fokus på kompetanse og egenskaper .....	20
7.4. Politisk eierskap.....	20
8. Veien videre .....	20
Vedlegg .....	21

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen .....	21
Vedlegg 2 - Intervjuguide .....	21

## 1. Bakgrunn

For å forberede om og eventuelt hvordan utviklingen av omstillingsarbeidet og næringsarbeidet best kan skje etter omstillingsperioden har Innovasjonsløft valgt å gjennomføre Innovasjon Norge sitt prosjektopplegg, det vises til <http://www.regionalomstilling.no/no/Verktoy/Videreforing-av-omstillingsarbeidet/>

Ringeriksregionen fikk innvilget omstillingsstatus fra 2013. Omstillingsarbeidet vil bli avsluttet i 2019.

Det er viktig å avklare noen problemstillinger før den tid:

- Det vi ikke får ferdig av planlagte og iverksatte utviklingsoppgaver, hva gjøres med dem?
- Opparbeidet systematikk i planlegging, organisering iverksetting og oppfølging - hvordan ivareta og utnytte dette
- Opparbeidet kompetanse og nettverk: hvordan sikre og videreføre dette. Hva blir ikke ivaretatt dersom ren nedleggelse
- Hva er potensialet mht videreføring av utviklingsevne hos aktørene
- Hvordan utnytte ressurspersoner som nå har fått utviklingserfaring videre?

Det har i den forbindelse blitt gjennomført en forstudie i februar/april 2018 hvor Roald A Johansen, ifo-Institutt for organisasjonsutvikling DA, har vært engasjert av «Innovasjonsløft». Målet med forstudien er:

*Det skal foreligge forslag til 4 alternative videreføring av Innovasjonsløft. Alternativet «ved ikke å gjøre noe» skal være et av de 4. Alternativene er fremkommet gjennom drøftinger med involverte parter. Grov skisse til prosjektplan for gjennomføring av anbefalt alternativ foreligger.*

Denne rapport vurderer og foreslår videre arbeid.

## 2. Forstudie «Videreføring av omstillingsarbeidet i Ringeriksregionen»

### 1. Metodikk

Studien har i grove trekk vært gjennomført slik:

- Innsamling og struktur av dokumentasjon
- Gjennomføring av spørreundersøkelse i næringslivet, blant politikere og administrasjon i Ringeriksregionen - Svarprosent næringsliv var 34%, politikere 16% og administrasjon 16%.
- Work shop 1 med 15 personer som har gjennomført Innovasjonsløftprogrammet
- Ett referansegruppemøte
- Dybdeintervju av representanter fra næringsliv, politikere og administrasjon - totalt 32 intervju
- Work shop 2 med 16 personer fra næringsliv og offentlige virksomheter
- Oppsummering og drøfting av alternative modeller med styringsgruppen

### 2. Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen var web-basert med personlige e-poster til totalt 355 personer i tiden 8. - 15. mars 2018. Det ble foretatt 2 purringer.

Det er utarbeidet en oversikt over svar fra web-undersøkelsen som er presentert på powerpoint og ligger som vedlegg 1.

En oppsummering er:

### Respondenter:

Av totalt 355 forespurte har 102 svart. Dette gir en svarprosent på 29%. Årsaken til den lave svarprosent finnes i at kun 16% av politikere (formannskapene) og kun 16% av kommuneadministrasjonene har svart. Dette er klart langt mindre enn forventet. Vanligvis ligger svarprosenten hos politikere og administrasjon på godt over 50%. Respondentene fra næringslivet representerer alle bransjer og ca 50% av respondentene er toppledere.

### Grad av kjennskap til og grad av vellykkethet for Innovasjonsløftaktivitetene

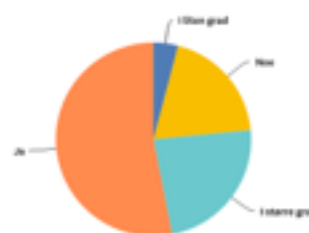
Respondentene ble spurt om hovedaktivitetene som omfatter Innovasjonsløft. Resultatet som fremgår av nedenstående tabell viser entydig suksess for selve Innovasjonsløftprogrammet samtidig som de øvrige aktiviteter også får meget god score:

	Kjennskap			Grad vellykket			
	god	noe	ikke	Vellykket	noe	ikke	vet ikke
Innovasjonsløft-programmet	78	17	2	80	7	1	2
Innovasjonsløftdagen	42	37	7	38	8	2	27
Innovasjonsløftfrokost	42	40	7	46	10	0	23
Innovasjonsløftkveld for frivillige organisasjoner	9	35	41	11	1	1	56
Prosjektlederopplæring	27	39	22	20	7	3	43

### Økt innovasjonskraft i Ringeriksregionen

Respondentene ble også spurt om i hvilken grad Innovasjonsløftprogrammet har medført økt innovasjonskraft i Ringeriksregionen.

Som det fremgår av kakediagrammet til høyre har nærmere 77% sagt entydig ja eller «i større grad» mens bare 4% har sagt «i liten grad».



Det er gitt 20 kommentarer til dette. De fleste omtaler:

*Det har gitt grobunn for en ny tenkemåte / kultur blant næringsdrivende - både nye gründere og eksisterende næring. Alle tjener på å snakke sammen i stedet for å være redd for å dele informasjon (følelse av å måtte holde noe "hemmelig"). Innovasjonsløftet har bidratt sterkt til å "bryte isen" slik at man ser ut over egen organisasjon og ønsker andre næringsdrivende suksess. Alle tjener på det.*

*Det går langt ut over bare "innovasjon" fordi det også handler om nettverksbygging og det å lytte til kunden / kundebehovet generelt. Styrket samholdet og forståelsen mellom miljøer, næringer bedrifter. Har skapt stolthet.*

### Bør Innovasjonsløft videreføres?

På spørsmål om Innovasjonsløft bør videreføres fremkom følgende resultat:

Answer Choices	Responses	
Ja	87,25 %	89
Nei	0,98 %	1
Vet ikke	11,76 %	12
Kommentar? (vennligst spesifiser)		15
	Answered	102

87% var entydig i at Innovasjonsløft må fortsette mens kun en person var imot. 12 var usikker.

I kommentarene fra totalt 15 personer fremkom følgende:

- *Ja, men avhenger av ildsjel, oppfølger og pådriver*
- *Innovasjonsløft gir et verktøy og metode til å gjennomføre prosjekter/ideer som medfører at sjansen for å lykkes blir betydelig større.*
- *Det er langsiktig arbeid å skape kraft for utvikling og tro på fremtiden. Dette må bare være starten på fremtiden*
- *Holde fokuset videre, få med folk, danne enda mer nettverk og dialog på kryss og tvers av bransjer.*
- *Definitivt i en eller annen form.*

#### Hva bør videreføres

De aller fleste sier at Innovasjonsløftprogrammet og Innovasjonsløftfrokostene må videreføres. Behovet for nettverk/arena på tvers av bransjer påpekes også som meget viktig. De øvrige deler er også nevnt av mange, men ikke i samme grad som program, frokost og nettverk.

#### Ansvar for videreføring

Answer Choices	Responses	
Videreføres som i dag	59,52 %	50
Legges til Ringerike utvikling	17,86 %	15
Legges til Ringerike næringsforening	3,57 %	3
Legges til Høgskolen	3,57 %	3
Legges til Pan innovasjon	3,57 %	3
Næringsavdelingen(e) i kommunen	3,57 %	3
Andre forslag	8,33 %	7
Vennligst begrunn svaret kort		51
	Answered	84

Totalt har 84 av 102 besvart dette spørsmålet. Som det fremgår av tabell til venstre har 60% sagt videreføres som i dag.

Totalt har 51 personer kommentert sitt valg. Et utvalg av kommentarer er sitert nedenfor:

- *Fungerer godt i dag - må ha ildsjel; «if it ain't broke, don't fix it»*
- *Nødvendig med fokus og full oppfølging på tvers av bransjer og typer virksomheter*
- *Viktig med samarbeid mellom aktørene (Innovasjonsløft, Innoco, PAN, RU, RNF og Høgskolen)*
- *Utvikle ett felles miljø - Innovasjonshuset*
- *Klart ansvar for videreføring, ikke del av mange oppgaver; rendyrke roller*
- *Det ville være synd å avslutte noe som funker og blitt positivt mottatt. Det er å si nei takk til gode muligheter. Det er heller ikke spesielt næringsvennlig av eierne av IL å ta bort et aktivt og positivt bidrag til næringslivet drar nytte av på ulike måter. IL burde kanskje være en egen aktivitet i den kommende handlingsplanen for Regional Næringsutviklings plan.*
- *Innovasjonsløft har vært en suksess og vil fortsatt være et viktig virkemiddel i regionen for å lykkes med innovasjon og økt verdiskapning*
- *Krise hvis dette avvikes!*
- *Innovasjonsprogrammet er for lite forpliktende - var vitne til at flere ikke presentere sine caser ved avslutning - da blir programmet hyggelig påfyll for deltakerne, og samlingen fine "fridager med lønn og god lunsj" - men ikke et gode for bedriftene.*

- *Avslutning av programmet bør ikke skje. Det vil være til skade for regionen. Det vil hindre at Ringerikesregionen kan utvikle seg til sitt beste potensial. Om denne innovasjonsbevegelsen smitter over til resten av Norge vil Norge stille veldig sterkt i internasjonal konkurranse.*
- *kan være at man har tatt ut mye her allerede*
- *Det vil være en "tragedie" om dette flott arbeide avsluttes nå.*
- *På tide at bedrifter/organisasjoner setter innovasjonskreftene i sving selv.*
- *Det bør ikke avsluttes. Forstår ikke helt de som mener at dette er et alternativ. Det er ingenting med Innovasjonsløft som ikke er bra nok videreføring. På hvilken annen måte kan man skape "hands-on" kompetanseheving i innovasjon?*
- *Må for all del ikke avsluttes. Innovasjonsløft er altfor viktig og har samfunnsøkonomisk høy verdi for et distrikt som Ringerike. Her ligger mange muligheter.*

### 3. Work shop 1

Work shop 1 ble gjennomført over 4 timer for 15 personer som alle har gjennomgått innovasjonsløftprogrammet. Disse 16 personene var:

- |                           |                                    |
|---------------------------|------------------------------------|
| • Maria Tunshelle         | • Jonas Gythfeldt                  |
| • Kristin Skjerven        | • Bodil Bach                       |
| • Kristian Kihle          | • Veronika Bazika                  |
| • Ole Erik Elsrud         | • Rolf Lie                         |
| • Hilde Magnus            | • Jørgen Moe                       |
| • Tone Thoresen           | • Sten Magnus                      |
| • Veronica Lund           | • Steinar Hybertsen (siste 30 min) |
| • Jørn Atle Støa (60 min) | • Sonja Bordewich                  |

Hensikten var å avklare følgende:

1. Hva har skjedd med **meg** etter Innovasjonsløft
2. Hva har skjedd med **virksomheter** som har gjennomført Innovasjonsløft
  - Resultater
  - Hvordan har Innovasjonsløft bidratt til disse
  - Kan dere konkretisere noen endringer i regionen
3. Hvis det **videreføres**
  - Hva bør man satse på - vær konkret

En oppsummering er:

Deltakerne sitter igjen med:

- Økt personlig kompetanse
- Adgang til nettverk - utnytte nettverk, kjenne bedrifter og kompetansepersoner
- Struktur - krav til framdrift, hva må være avklart,
- Prioritering - kunne velge bort
- Felles begrepsapparat for utvikling

Virksomhetene sitter igjen med:

- Nyetableringer
  - Flere nyetableringer, sikrere start, lengre levetid
- Etablerte bedrifter
  - Store bedrifter «bottom up», skapt større utviklingskultur,
  - Mindre bedrifter - kontakt og samarbeid, kjennskap til hverandres leveranser, mv
- Kulturendringer, nettverk, samarbeid

Ringeriksregionen har fått en klarere profil som innovativ og nyskapende.



Innovasjonsløft har bidratt med:

- Metodikk, fremdrift, konkretisering
- Bygge nettverk, bruke nettverk
- Bevisstgjøring av oppgaver og prioritering
- Ta imot med åpne armer/dele/samarbeid
- Ildsjel, følge opp, «får mail», initierer
- Begrepsapparat

En videre satsing må ha fokus på:

- Skape innovasjonskultur som naturlig del av hverdagen
- Program, nytt program, frokostmøter, nettverksbygging og utvikling
- Må ha med ildsjel som kan pushe, måle, følge opp.
- Interessant nok til å delta, dvs ta seg fri fra den daglige drift

#### 4. Dybdeintervju

I utgangspunktet var det planlagt 15 intervju, men resultatet var 32 intervjuer med følgende:

Steinar Hybertsen	Cecilie Bjørnebye Jensen	Jan Erik Gjerdbakken
Ole Erik Elsrud	Jørn Atle Støa	Helge Stiksrud
Yassin Azari	Torunn Mathiesen	Svein Bjerke
Elisabeth Klever	Erling Bentzen	Svein Lindberg
Olav Tronrud	Veronika Bazika	Renl Odden
Kari Roll-Mathiesen	Bjørn Harald Blaker	Per Ljåstad
Terje Dahlen	Anders Moren Dahl	Steinar Haugli
Bodil Bach	Christine Næss Mathiesen	Ståle Strømsodd
Svein Erik Ovesen	Annlaug Nilsen	Per Arne Hanssen
Daniel Holm	Martine Torget	
Sveinung Engeland	Jørgen Moe	
Steinar Aasnæss		

Hvert intervju var på en time og basert på en intervjuomal som følger som [vedlegg 2](#). Alle spørsmål ble ikke behandlet, men mer «dypdykk» i aktuelle spørsmål. Det ble underveis skrevet stikkord i malen, og den ble så sendt til intervjuobjektet med spørsmål om å komplettere stikkordene og etter behov fylle ut spørsmålene nærmere, også der hvor en hadde kommentarer, men hvor spørsmålet ikke var behandlet under intervjuet.

På spørsmål om Innovasjonsløft har vært vellykket er oppsummeringen slik:

- Alle er i utgangspunktet positive
- Programmet: har det nådd sitt metningspunkt? Bør det i videreføringen være ett program i året?
- Programmet har vært «nedenfra og opp» med fokus på innovasjon fra enkeltperson og gruppe - ikke «ovenfra og ned» som regional næringsstrategi. Vært mer en «bevegelse» enn villet strategi fra toppledelsen (med noen gode unntak).
- Bidratt til samspill, knoppskytinger og nyetableringer
- Nettverk mellom personer på tvers av bransjer og bedriftsstørrelse
- Det er en del prosjekter i programmene som ikke er videreført
- Gitt deltakerne et eget «stammespråk»/begrepsapparat
- Skapt mye motivasjon hos personer.

En videreføring av programmet bør konsentreres om:

- Ett program (basisprogram) i året
- Påbygning av fagaktiviteter for de som har gjennomført programmet

- Samle innovasjonsnettverket gjennom fysisk «innovasjonshus» med utviklingsaktører
- Videreføre en dynamisk facebook, pleie og utvikle nettverket
- Nyskaping av programmet gjennom digitalisering og i tillegg muligens nye fagaktiviteter
- Nærmere samarbeid med RES og PAN for etablererutvikling
- Nærmere samarbeid med RNF og RU for videreutvikling av nettverk

I vurderingen om hva som må avklares nærmere er

- fagutvikling, hva kreves for å kunne gjennomføre dagens og fremtidens program
- markedsføring/salg av innovasjonsløft
- vedlikehold/utvikling av nettverk/kommunikasjonskanaler
- Og selvfølgelig finansiering

Overføring av disse funksjonene må vurderes nøye. En informant sa det slik: «Hvordan ivareta et miljø som må være dynamisk, innovativt, nytenkende og uten forutgående fordommer».

Intervjuobjektene har drøftet hele eller deler av aktivitetene henlagt til:

- Innoco
- Høgskolen ved «Kunnskapspark Ringerike»
- Ringerike Utvikling AS samlokalisert med HSN
- Ringerike Næringsforening (RNF)
- Ringerike Etablerersenter (RES) under RNF
- PAN-Innovasjon
- Strategi- og utviklingsavdelingen i Ringerike kommune

Organisasjoner under vurdering:

- «Start up lab»
- «Innovasjonshuset»

Intervjuobjektene ble også spurt om hva som er de kritiske risikofaktorene som skulle hindre en videreføring av de aktuelle funksjoner fra Innovasjonsløft. En oppsummering av disse er:

- Klarer ikke å identifisere og beskrive «det brennende behovet» i regionen hos private og offentlige virksomheter
- Manglende forankring i valgt «basisorganisasjon» som ikke tar aktivt eierskap til videreutviklingen
- Får ikke langsiktighet i finansieringen - kan ikke bruke ressursene på stadig prosjektf finansiering
- Manglende politisk støtte for å profilere og drive innovasjon videre i regionen
- Får ikke rekruttert målrettede ressurser med entusiasme og engasjement
- Næringslivet - manglende medfinansiering

## 5. Work shop 2

Work shop 2 ble gjennomført 19. april 2018 over 4 timer med 17 deltakere:

Bjørn Harald Blaker

Per Arne Hanssen

Roald Lakselvhaug

Ronny Lakselvhaug

Veronika Bazika

Haakon Tronrud

Synniva Solgård Larsen

Sten Magnus

Sonja Bordewich

Tone Thoresen

Jørgen Moe

Steinar Aasnæss

Jørn Atle Støa

Agnethe Børresen

Ellen Grønlund

Klaus Røiri

Vigdis Wergeland

Jonas Gythfeldt

Hovedhensikten med work shop 2 var å få bekreftet/avkreftet behovet for videreføring, aktuelle organisasjonsformer og finansieringsmuligheter.

Det ble konkludert med at følgende aktiviteter må videreføres/videreutvikles:

- Innovasjonsløftprogrammet i nåværende form (basisprogrammet) for nye deltakere
- Videreføring av innovasjonsløftprogrammet for deltakere som har gått gjennom basisprogrammet
- Veiledning gjennom kunnskap om støtteordninger, finansiering, samspill med andre
- Digital løsning for samspill
- Opparbeidet kompetanse i nettverk og ildsjel for vedlikehold og videreutvikling av nettverk

Kundene vil være «de som ønsker utvikling» innen:

- Næringslivet, både gründere og etablerte virksomheter
- Offentlige virksomheter
- Politikere
- Studenter

Den sentrale kompetanse/erfaring/kunnskap som må videreføres er:

- Fagkompetanse i innovasjon og entreprenørskap
- Sosial kompetanse, kjennskap til dagens virksomheter og markedsføringskompetanse
- Nettverk, kjennskap til virkemiddelapparatet, relasjonell kompetanse

Finansiering:

- Må være forutsigbar og langsiktig
- Samarbeid mellom etablerte institusjoner
- Offentlige midler (stat, fylke, kommune, stiftelser, fonds, mm)
- Differensiert deltakeravgift
- Abonnement mot nettverk

Hvor skal aktivitetene organiseres:

- Det må ryddes opp og skapes felles mål - kjapt
- Slagord/motto må være: «Videre sammen»
- Utnytte de gode ressurser som finnes enda bedre.
- Eierskap må konkretiseres med tydelige ambisjoner
- Aktuelle organisasjoner kan være RNF, RU, USN (HSN) og PAN

### 3. Omstillingsprogrammet «Innovasjonsløft»

#### 1. Mål for omstillingen

Ringeriksregionen har valgt følgende innsatsområder for perioden:

- Innovasjonsløft i Ringeriksregionens næringsliv generelt.
- Styrke og videreutvikle utviklingsaktørene i regionen.
- Bidra til/stimulere til næringsklynger.

**Strategisk intensjon:**

Vi skal skape samspillsglede, innovasjons- og delekultur.

**Hovedmålsetningen:**

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

**Langsiktig målsetning for omstillingsprosjektet:**

Bidra til å øke antall sysselsatte i regionen ved å tilby kompetansehevende vekstprogram til virksomheter i Ringeriksregionen.

**Målgruppe for omstillingsprogrammet 2014-2019:**

Eiere, virksomhetsledere, nøkkelpersoner og gründere i offentlig og privat virksomhet i Ringeriksregionen.

**Organisering**

Ringeriksregionen har valgt å delegere det operative omstillingsarbeidet til et prosjekt under Rådet for Ringeriksregionen. Arbeidet styres av et omstillingsstyre sammensatt av medlemmer fra næringsliv og kommune.

## 2. Målstatus februar 2018

En opplisting av målstatus pr februar er listet opp under. Antall arbeidsplasser som programmet har bidratt til er rapportert fra aktuelle virksomheter.

- 87 virksomheter har gjennomført Innovasjonsløftprogrammet - program 8 startet
- Over 60 nye arbeidsplasser
- 151 sikrede arbeidsplasser
- 12 nyetableringer
- 73 innovasjonsprosjekter
- 65 deltakere i prosjektlederkursene
- Årlig innovasjonsdag i samspill med HSN, Kartverket, Mitt sentralbord og PAN Innovasjon
- Innovasjonsfrokost hos bedrift
- Ringeriksregionen er satt på kartet med innovasjon
- HSN tilbyr studiepoeng ifm Innovasjonsløft
- En rekke forstudier

## 3. Programmets hovedaktiviteter

Innovasjonsløftprogrammene er faglig gjennomført av Innoco.

Markedsføring/salg av Innovasjonsløftaktivitetene er gjennomført av programmet ved styreleder Sten Magnus og programleder Sonja Bordewich.

Etablering, vedlikehold og utvikling av nettverkene - både digitalt og gjennom møteplasser - er ledet av programleder.

## 4. Viktige oppgaver som må videreføres

Disse er konkretisert gjennom spørreundersøkelsen og work shops. En opplisting kan være:

- Ett program (basisprogram) i året
- Påbygning av fagaktiviteter for de som har gjennomført programmet
- Samle innovasjonsnettverket gjennom fysisk «innovasjonshus» med utviklingsaktører
- Videreføre en dynamisk facebook, pleie og utvikle nettverket
- Nyskaping av programmet gjennom digitalisering og i tillegg muligens nye fagaktiviteter
- Nærmere samarbeid og kontakt med myndigheter, virkemiddelapparat og FoU
- Nærmere samarbeid med RES og PAN for etablererutvikling
- Nærmere samarbeid med RNF og RU for videreutvikling av nettverk
- Nærmere samarbeid om faglig innhold med Innoco og Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN)

- Videreføre kontakt med andre regioner/steder som tar i bruk/har tatt i bruk Innovasjonsløftaktiviteter

## 5. Konklusjon

Forstudien viser et klart og entydig ønske om at Innovasjonsløft-aktivitetene videreføres:

- Web: av 102 svar sier 89 ja til videreføring, 12 vet ikke og 1 sier nei til videreføring
- Work shop 1: alle sier ja til videreføring
- Intervjuer: alle sier ja til videreføring
- Work shop 2: alle sier ja til videreføring

Innovasjonsløft er i dag et program/prosjekt som har en start og en stopp. Skal det videreføres må det gjennomføres i en mer varig organisasjonsform, enten som egen organisasjon eller som del av en eller flere aktuelle organisasjoner.

## 4. Næringsaktører i Ringeriksregionen

### 4.1. Innledning

I dette kapittel gis en kort oppsummering av næringsorganisasjoner som er foreslått i forbindelse med videreføring av Innovasjonsløft-aktiviteter.

### 4.2. Innoco AS

Innoco er et ledende norsk innovasjonsrådgivingsmiljø med spisskompetanse på praktisk entreprenørskap og innovasjon. Selskapet ble etablert i 2003 og eies av Sjur Dagestad, Klaus Røiri og Katinka Kolsaker. En av hovedsatsingsområdene er utvikling av skreddersydde innovasjonsprogram tilpasset deltagerne og satsingene som ligger til grunn. Gjennom prosessen bistår Innoco med å kvalifisere verdiskapende prosjekter, drive frem innovasjonsprosesser, bygge kompetanse og skape resultater av satsingene.

Innoco er valgt som leverandør av Innovasjonsløftprogrammet.

### 4.3. Ringerike Næringsforening med Ringerike EtablererSenter

Ringerike Næringsforening (RNF) har i dag ca 225 medlemmer.

- Partipolitisk nøytral medlemsorganisasjon
- Ivareta næringslivets interesser
- Påvirke offentlige rammebetingelser i relasjon til medlemmenes interesser
- Tilrettelegge arenaer for positiv næringsutvikling
- Oppdrag mf-bistand, prosjekt, sekretariat, medlemsrådgiving, kurs og arrangement mot kostnadsdekning

Som egen avdeling under RNF er **Ringerike EtablererSenter (RES)**. RES har følgende mål:

- Gjennom målrettet veiledning, oppfølging og kompetanseheving, bistå personer som planlegger start av ny næringsvirksomhet i Ringeriksregionen
- Etablererveiledning
- Etablererkurs
- Etablerernettnettverk

- Gründerkafe
- Mentor-ordning

#### 4.4. PAN Innovasjon AS

PAN Innovasjon er et aksjeselskap eid av Viken Skog SA, Avinor AS, SIVA, Vardar og Ringerike kommune. Hovedoppgavene er

- Ideevaluering og etablerersamtale
- Forretningsutvikling og markedsføring
- Administrative tjenester og nettverk

PAN Innovasjon AS er tilknyttet SIVA miljøet og støtter gründere og bedrifter i utvikling av deres idé, gjennomføring, finansiering og kommersialisering. PAN betjener innovasjoner innen:

Resirkulering, gjenbruk, skog- og trebasert næring, landbruk, miljøvern, fornybar energi- og bioøkonomi, bærekraftig turisme og grønne tjenester.

Det har vært et godt samarbeid med Innovasjonsløft som har medført flere etableringer.

#### 4.5. Ringerike Utvikling AS

Ringerike Utvikling AS (RU) ble stiftet i 2010. Aksjonærene er de tre Ringerikskommunene og Høgskolen.

RU har som formål å sørge for aktiv og målrettet innsats om konkrete tiltak som skal bidra til å øke verdiskapningen i Ringeriksregionen og dermed også bidra til økonomisk bærekraftig nærings- og samfunnsutvikling.

- Profilere Ringeriksregionen for nyetablering og bosetting
- Arbeide med større etableringer, herunder Datasenter

Ringerike Utvikling AS er lokalisert på Høgskolen Sørøst-Norge, Campus Ringerike.

#### 4.6. Høgskolen i Sørøst-Norge - Kunnskapspark Ringerike

Kunnskapspark Ringerike (KPR) er etablert ved Høgskolen i Sørøst-Norge (USN). Dette er lokaler på Campus som skal utgjøre grenseflaten mellom Ringeriksregionens næringsliv, offentlige myndigheter, utviklingsaktørene på Ringerike og akademia ved Høgskolen. Tanken er å bygge opp under det som kjennetegner gode entreprenør og innovasjonsmiljøer, nemlig et tett og godt samarbeid mellom næringsliv, offentlige myndigheter og akademia.

#### 4.7. Ringerike kommune Avdeling for strategi og utvikling

Avdelingen er under etablering og skal initiere, utarbeide og følge opp det strategiske utviklingsarbeidet. Følge opp prosesser og fremdrift i forhold til vekst og utvikling. Ledelsen vil bestå av ass. rådmann, næringssjef, byplansjef og klimasjef.

### 5. Hva må videreføres

Gjennom work shops og intervjuer er det fremkommet tre områder som i sum utgjør kjernekompetansen i Innovasjonsløft og som har vært sterkt medvirkende til at de har lyktes. Dette er:

- Faglig kompetanse innovasjon
- Kompetanse i Markedsføring/salg

- Nettverk - vedlikehold og utvikling
- Nedenfor følger stikkord som beskriver dette nærmere.

### **Faglig kompetanse innovasjon**

- Krav til bakenforliggende teori og «se store linjer»
- Evne å snakke enkelt, praktisk og forståelig med teori som bakteppe
- Kunne fokusere på det fundamentale og gjøre det synlig
- Ha personlig og konkret erfaring som kan brukes direkte som eksempler for å synliggjøre kjernen i forelesningene/casene
- Ha ressurser som kan komplementere
- Ha ressurser som kan erstatte/støtte opp under
- Ha evnen til å utfordre/aktivisere deltakerne ut over komfortsonen, kan gi verktøy til dette

Dette stiller krav til instruktører og utøvere. Innoco har klart denne oppgaven meget bra. En overføring til andre organisasjoner krever stor oppmerksomhet mot dette og kvalitetssikring for at dette oppfylles.

### **Kompetanse i markedsføring/salg**

- Kjenne næringslivet i regionen
- Gjennom dialog med næringslivet bidra til å avdekke «brennende behov» for innovasjon
- Avklare behov for videre innovasjonsutvikling
- Være «ildsjel», sikre oppmerksomhet omkring innovasjon og hva som skjer omkring dette i Ringeriksregionen
- Koble interessenter - sikre samarbeid og felles utvikling
- Rapportere fremdrift og resultater

Dette krever en meget proaktiv kommunikasjon og godt kjennskap til virksomhetene. Det er gitt stor anerkjennelse til styreleder og programleder for deres virksomhet i denne sammenheng.

### **Nettverk - vedlikehold og utvikling**

Viktigste oppgaver for nettverksadministrator

- Etablere nettverk
- Forsterke nettverk gjennom
  - o Typer nettverk, f eks «kull», bransje, osv (såkalte meetups med faglig innhold)
  - o Møter som Innovasjonsfrokost, Innovasjonsdag, fagmøter, osv (nettverkets egne deltakere holder korte foredrag om sine innovasjonsprosjekter)
  - o Facebook, instagram, webside, lokalavisa
- Være proaktiv - ildsjel - for reell bruk og skape nytteverdi for deltakerne i nettverkene

Viktigste oppgaver for deltakerne:

- Utnytte nettverk for egen virksomhet - bidra til andre
- Være aktiv på møter
- Aktivt utnytte facebook gjennom innspill og kommentarer

Gjennom hele prosessen har programleder vært fremhevet som en meget dyktig nettverksadministrator.

## 6. Alternative organisasjonsformer

I vurderingen av alternative organisasjonsformer har en tatt utgangspunkt i de kompetanseområder som er beskrevet i kapittel 5 etterfulgt av en kort vurdering.

### 6.1. Innovasjonsløft nedlegges

Dette alternativ er bare relevant dersom man ikke makter å få etablert en videreføring. Som det fremgår av kapittel 3.5 over er det en klar anbefaling om at Innovasjonsløft-aktivitetene videreføres.

Faglig

Utviklingen stopper. Eksisterende deltakere viderefører det de har lært

Markedsføring/salg

Stoppes.

Nettverk - vedlikehold og utvikling

Eksisterende nettverk videreføres av deltakerne. Vil antakelig forvitte uten ildsjel

#### Kommentarer:

Innovasjonsløft avvikles.

Eksisterende deltakere vil i varierende grad videreføre egne innovasjonsprosjekt

Nettverket vil forvitte.

Næringsliv og offentlig virksomhet i Ringeriksregionen vil miste en mulighet for videre innovasjonsutvikling.

Det er en ensidig positiv holdning til videreføring av Innovasjonsløft hos alle som har respondert/blitt intervjuet/deltatt i work shop. En avvikling vil bli sett på som merkelig. Virkemiddelapparatet og sentrale næringsaktører synes interessert i videreføring, viser til etablering av Innovasjonsløft i Hallingdal, Kongsberg og Kongsvinger samt avledede tiltak i Bindal og Sør-Varanger mister kontakt med Innovasjonsløft Ringeriksregionen.

### 6.2. Videreføres gjennom Innoco AS

Faglig

- Innoco vil videreføre dette som et eksisterende tilbud. Videreutvikling vil antakelig skje med basis i etterspørsel.

Markedsføring/salg

- Innoco viderefører som del av sitt konsept. Markedsføring vil skje i deres regi

Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Eksisterende nettverk videreføres, og kan bli en del av det landsomfattende innovasjonsnettverket til Innoco. Lokalt nettverk vil antakelig forvitte uten lokal ildsjel med mindre Innoco tar det videre - noe som vil koste ressurser som nettverksmedlemmene må finansiere

#### Kommentarer:

Innovasjonsløft avvikles som program for Ringeriksregionen.

Innovasjonstilbud vil bli videreført gjennom Innoco

Eksisterende deltakere vil i varierende grad videreføre egne innovasjonsprosjekt

Ringeriksnettverket vil forvitte med mindre Innoco har/skaffer ressurser til videreføring

Næringsliv og offentlig virksomhet i Ringeriksregionen vil miste en mulighet for målrettet innovasjonsutvikling med mindre det kjøpes gjennom Innoco

Innovasjonsløft-nettverket øker til ikke bare å gjelde Ringeriksregionen, men over hele Norge. Her kan Ringeriksregionen få økt omdømme gjennom å stille med eksempler, foredragsholdere, mm.



### 6.3. Videreføres gjennom USN og RU

#### Faglig

- Utviklingen overføres til USN, ev. at de en periode nytter Innoco som leverandør. Programmet kobles mot øvrige høyskoleprogram som gir studiepoeng

#### Markedsføring/salg

- RU overtar ansvaret for markedsføring/salg overfor næringsliv og offentlig virksomhet. Høgskolen mot studenter

#### Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Eksisterende nettverk videreføres og videreutvikles i regi av en «ildsjel» knyttet til USN og/eller RU

#### **Kommentarer:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen.

Faglig ansvar knyttes til USN. Krever at USN setter av ressurser i sammenheng med Kunnskapspark Ringerike (KPR). USN må også målsette innovasjon som del av sin virksomhet som kompetanseleverandør.

Markedsføring/salg gjennom USN og RU

Videreføring og utvikling av nettverk må ansvarliggjøres og tillegges en/flere ildsjeler

### 6.4. Overføres RNF og organiseres på lik linje som RES

#### Faglig

- RNF er avhengig av Innoco eller annen leverandør som USN på faglig innhold.

#### Markedsføring/salg

- Kan gjennomføres som egen aktivitet organisert på lik linje med RES. Her kan også øvrige nettverk som RNF har i dag benyttes.

#### Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Eksisterende nettverk til RNF videreføres. I tillegg kommer innovasjonsnettverkene
  - krever ildsjel og kunnskap om innhold og brennende behov fra nettverksdeltakerne.

#### **Kommentar:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen.

RNF er avhengig av faglig bistand fra ekstern leverandør. Dette kan enten være Innoco eller KPR ved USN.

Markedsføring/salg gjennom egne nettverk som medlemsorganisasjon samt generelt til næringsliv og offentlige virksomheter i Ringeriksregionen.

Videreføring og utvikling av nettverk må ansvarliggjøres og tillegges en/flere ildsjeler.

RNF har ikke gjennomgått innovasjonsløft og er ikke en del av innovasjonsløftnettverket.

RNF må lette litt på «medlemskravet» og mer fremstå som felles næringsorganisasjon for hele næringslivet i Ringeriksregionen

### 6.5. PAN Innovasjon AS

#### Faglig

- Avhengig av ekstern leverandør (Innoco og/eller USN).

Markedsføring/salg

- PAN er i dag en inkubatorbedrift. For å arbeide mot andre typer virksomheter i privat og offentlig sektor må formålet endres og PAN sikres aktuelle ressurser

Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Må overta eksisterende nettverk. Krever ildsjel for vedlikehold og videreutvikling

**Kommentar:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen.

Krever dette endring i PAN sitt formål?

Innovasjonsnettverket lokalt blir koblet på resten av inkubatornettverket i SIVA som kan være en styrke mulighetene for å møte potensielle nye kunder.

Faglig ansvar knyttes til ekstern leverandør, andre inkubatorer med god faglig kompetanse på LEAN, Innovasjon og Systems engineering som for eksempel fra Katapult i Raufoss og Kongsberg Innovasjon

Markedsføring/salg gjennom PAN

Videreføring og utvikling av nettverk må ansvarliggjøres og tillegges en/flere ildsjeler  
Fordel at PAN Innovasjon har vært god samarbeidspartner helt fra starten av, og vært tilstede på alle samlingene som veileder for sine inkubator / preinkubatorbedrifter. De kjenner konseptet Innovasjonsløft, og de kjenner til de fleste i nettverket.

## 6.6. Nyetablering «Innovasjonshuset»

Dette blir en nyetablering. Krever nok en del arbeid. Hovedargumentet synes å være samling i sentrum av Hønefoss med mange typer virksomheter, det være seg RES, PAN, Innovasjonsløft og nye virksomheter. Krever kapital og gode eiere.

Faglig

- Avhengig av ekstern leverandør

Markedsføring/salg

- Gjøres gjennom Innovasjonshuset

Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Eksisterende nettverk videreføres og utvikles. Krever ildsjel som tar ansvaret

**Kommentar:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen.

Krever nyetablering

Faglig ansvar knyttes til ekstern leverandør.

Markedsføring/salg gjennom «Innovasjonshuset» og dets aktører

Videreføring og utvikling av nettverk må ansvarliggjøres og tillegges en/flere ildsjeler

Innovasjonshuset kan også tillegges andre funksjoner enn innovasjonsprogram og nettverksarena. Det kan også være en satellitt av Startuplab Oslo, det kan settes i gang tverrfaglige prosjektgrupper for å løse “regionale livsviktige samfunnsutfordringer på tvers av kommune/stat/privat næringsliv” ved hjelp av innovasjonsprosess-metodikk  
Medføre kompetansearbeidsplasser i sentrum - styrker sentrums attraktivitet.

## 6.7. Del av «Avdeling for strategi og utvikling» i Ringerike kommune

Ringerike kommune har «Avdeling for strategi og utvikling» under etablering.

Innovasjonsløft sine oppgaver synes ikke i utgangspunktet planlagt i avdelingen.

Avdelingsansvaret omfatter bare Ringerike kommune, og ikke Ringeriksregionen.

Faglig

- Avhengig av ekstern leverandør

Markedsføring/salg

- Må sannsynligvis etablere egen funksjon for dette eller kjøpe det gjennom ekstern leverandør, kan være RU, PAN Innovasjon og/eller RNF

Nettverk - vedlikehold og utvikling

- Eksisterende nettverk må videreføres. Avhengig av ildsjel

**Kommentar:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen.

Eableres i en kommunal organisasjon - hva med regionen?

Faglig ansvar knyttes til ekstern leverandør gjennom reglene for offentlig anskaffelse

Markedsføring/salg gjennom RU og eller RNF

Videreføring og utvikling av nettverk må ansvarliggjøres og tillegges en/flere ildsjeler

## 6.8. Etablere eget selskap «Innovasjonsløft»

Alternativet krever at programmet (prosjektet) Innovasjonsløft blir en egen basisorganisasjon. Det kan være IKS, AS eller stiftelse. Kan etableres i kontorfellesskap med USN og RU eller «Innovasjonshuset»

**Faglig**

- Fortsette med Innoco som leverandør, eventuelt konkurranseutsette det og/eller benytte USN som leverandør

**Markedsføring/salg**

- Fortsette som nå

**Nettverk - vedlikehold og utvikling**

- Eksisterende nettverk videreføres og videreutvikles. Forsterker samarbeidet med aktørene i kontorfellesskapet

**Kommentar:**

Innovasjonsløft videreføres som program for Ringeriksregionen, nesten sømløst. Ny hovedmålsetning og ny virksomhetsplan lages for 6 nye år.

Eableres som egen organisasjon - krever ressurser og medfører overhead-kostnader.

Driften må gå i balanse.

Kan gjennomføre prosjektlederoppdrag for lokalt næringsliv, kommunal sektor og statlige virksomheter i Ringeriksregionen. Kan være en prosjektstøttefunksjon for alle som ønsker å sette i gang innovasjonsprosjekter. Kan være rådgiver for lokale næringsliv ang. virkemiddelapparatet.

Krever eiere som kan finansiere organisasjonen både for etablering og drift.

Driftskostnader må være dekket av midler i samspill mellom offentlig og privat sektor.

Faglig ansvar knyttes til ekstern leverandør og USN

Markedsføring/salg som nå og videre sammen med alle i innovasjonsløftnettverket, RU, RNF, RES, PAN og USN

Videreføring og utvikling av nettverk fortsetter med eksisterende ildsjel

## 7. Konklusjon og anbefaling

### 7.1. Risikofaktorer

Det er tre sentrale risikofaktorer:

- Manglende langsiktig og forutsigbar finansiering
- Manglende fokus på krav til kompetanse og egenskaper i de tre områder beskrevet i kap 5
- Manglende politisk eierskap

Gjennom forstudien er det registrert følgende faktorer som må tillegges vekt:

- Klart og prioritert mål «brennende behov» i aktuelle organisasjoners målsetting - videreføring av langtidsplan og årlig handlingsplan med målbare mål - dedikerte oppgaver
- Anerkjent sikker teoretisk og praktisk faglig kompetanse
- Videreføring og videreutvikling av nettverk krever ildsjel(er), dvs ressurser med entusiasme, engasjement og relasjonsbygging
- Må ha klare A-eiere med klare krav til resultat
- Tydelig uttrykt politisk støtte og oppbakking
- Godt praktisk samarbeid og utveksling mellom næringsaktører i Ringeriksregionen
- Kunne gi tilbud til alle private og offentlige virksomheter i Ringeriksregionen
- Mulighet for studiepoeng

## 7.2. Finansiering

Det må skapes en langsiktig og forutsigbar finansiering for å bidra til økt innovasjon i regionen - og at dette har ringvirkninger nasjonalt. Det er nødvendig med en miks av finansiering. Det er viktig at dette ikke blir «prosjektfinansiering» (varer kort tid), men er langsiktig. Viktige kilder er:

- Fylkeskommunale og kommunale midler
- Ordinære virkemiddelapparat - IN, Forskningsrådet, USN, m.fl.
- Sparebankstiftelsen - næringsstiftelsen
- Etablererfondet
- Større regionale/nasjonale konsern som ser egennytte
- Differensiert deltakeravgift/egenandel
- Abonnement til skjult nettverk
- Salg ved implementering i andre regioner

## 7.3. Fokus på kompetanse og egenskaper

I kapittel 5 er dette omtalt mer i detalj. I rekruttering av ressurser må dette tillegges meget stor vekt. En overføring av aktiviteter må ha klare krav til kompetanse og egenskaper med fokus på oppgaver og hva som skal oppnås (måltavle).

## 7.4. Politisk eierskap

Rådet for Ringeriksregionen og formannskapene i de tre Ringeriksregionene må være bevisst på at de har en særlig viktig oppgave. Det er i utgangspunktet Ringerike kommune som har fått omstillingsstatus, og i gjennomføringen delt denne med de to øvrige kommunene. Politikerne må derfor ta standpunkt til eventuell videreføring og gjennom aktivt eierskap bidra til finansiering.

## 8. Veien videre

Styringsgruppen må vurdere alternativene og rapportere dette til eier som er Rådet for Ringeriksregionen og Ringerike kommune.

## Vedlegg

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelsen

Vedlegg 2 - Intervjuguide