

SLUTTRAPPORT- forstudie

Prosjekt:	”Godt utviklingsmiljø i Ringeriksregionen”
Dato:	13.februar 2015
Prosjektleder:	Klaus Røiri
Prosjektansvarlig:	Sonja Bordewick

1. SAMMENDRAG

Bakgrunn og formål med forstudie

Bakgrunnen for forstudiet finnes i:

- Innovasjons- og Omstillingsprogrammet (Innovasjonsløft) i Ringeriksregionen 2014-2019
- Presentasjon til Omstillingsrådet den 5.november 2014 og Ringerikstinget 26.nov.2014
- Søknad 2014-0174 ”Regionalt innovasjonsprogram for Buskerud” med prosjektnavn ”Godt utviklingsmiljø i Ringeriksregionen”.

Forstudiet er underlagt Innovasjons- og omstillingsprosjektet i Ringeriksregionen (prosjekteier). Forstudiet kartlegger potensialet i Ringeriksregionen for å videreutvikle eksisterende utviklingsmiljø. Behovet er å få til et godt nettverk av utviklingsaktører som drar i felles retning.

Forstudien vil gi svar på om det er et potensial for å bygge et godt utviklingsmiljø med fokus på helhetlig innovasjonsprosess i Ringeriksregionen.

Gjennomføring av forstudie

Ledelsen i omstillingsprosjektet engasjerte Klaus Røiri (prosjektleder) i Innoco til å utføre et oppdrag i forbindelse med Innsatsområde B i omstillingsplanen. Røiri har i oppdragsperioden rapportert til programleder Sonja Bordewich i omstillingsprosjektet ”Innovasjonsløft”.

Tidsrom for forstudien

Oppdraget ble påbegynt 1.desember 2014 og avsluttes 15.februar 2015.

Mål for forstudien

Mål for forstudien har vært:

- Gi oversikt hvem som yter bistand lokalt samt deres forventninger til samspill for vekst
- Tydeliggjøre sentrale forventninger og behov hos utviklingsaktører og utvalgte virksomheter og entreprenører
- Mobilisere og motivere utviklingsaktørene til å trekke i felles retning, dele erfaringer, lære av hverandre og lære av beste praksis
- Skape et godt utgangspunkt for at innovasjonsprogrammene gir betydelig verdi for deltakerbedriftene
- Få et riktig startpunkt for at virksomheter og entreprenører får bistand i alle deler av sine utviklingsprosesser
- Sikre god planlegging og gjennomføring av forprosjektet

Aksjonspunkter for å sikre måloppnåelse

Sentrale aksjonspunkter og milepæler tilknyttet forstudiet har vært:

- gjennomføre kartlegging gjennom samtaler med et representativt utvalg utviklingsaktører
- oppsummering av kartleggingsstatus til styret den 9.januar
- forberede og gjennomføre innsiktssamling den 6. februar for å dele hovedfunn
- skape engasjement, sikre positiv omtale og mobilisere til deltakelse på innovasjonsprogrammene
- oppsummering forstudie

Suksesskriterier

Viktige suksesskriterier for et vellykket forstudie ble identifisert som:

- gjennomføre kartleggingen ihht tidsplanen og sikre at utviklingsaktører tar seg tid til å bli intervjuet av prosjektleder
- involvere sentrale utviklingsaktører. Med utviklingsaktører forstås relevante personer, virksomheter, bedrifter og miljøer som bidrar for å lykkes med fornyelse og omstilling i Ringeriksregionen
- starte rekrutteringen til deltakelse på innovasjonsprogrammene

Kvalitetssikring

Forstudiet ble kvalitetssikret gjennom løpende dialog mellom programleder og prosjektleder som sikret god innsamling av informasjon og et best mulig utvalg av utviklingsaktører.

Metodevalg

Forstudiet har i praksis fordelt seg på 3 områder:

- Samtaler
- Forankring med programleder og styret
- Innsiktssamling for inspirasjon, deling av funn og mobilisering

Metodevalg har vært relevant i gjennomføring av samtaler. Hensikten med samtalene er å få innsikt i viktige behov som bidrar til et godt utviklingsmiljø- sett fra den intervjuedes side.

Representativt utvalg fra Ringeriksregionen

For å sikre et best mulig bilde av situasjonen var det riktig å møte et bredt utvalg bedrifter, virksomheter, banker og ulike offentlige og private utviklingsaktører. Totalt er 24 personer intervjuet som representerer 17 virksomheter/bedrifter/miljøer i Ringeriksregionen:

- Andritz Hydro
- Tronrud Engineering
- Tronrud Eiendom
- HBV
- Saga Services
- Saga Kapital
- Orm Invest
- Ringerike Utvikling
- Ringerike Næringsforening
- Ringerike Etablerersenter
- Hønefoss Sparebank
- Sparebank 1
- Sparebank 1 Stiftelsen

-Nordea
-Jevnaker 2020
-Pan Innovasjon
-Treklyngen

Alle personene har vært positive til forstudien og satt av godt med tid til samtalene.

Kriterier for å presentere hovedfunn

For å presentere hovedfunn fra samtaler, har prosjektleder lagt noen kriterier til grunn:

- Funnene som presenteres skal representere viktige BEHOV
- Behov som formidles fra en person bør bekreftes av en eller flere andre virksomheter/miljøer for å kvalifisere behovet som VIKTIG for regionen
- Funnene bør være relevante utover den enkelte person/bedrift og ha betydning for fornyelse og vekst i hele Ringeriksregionen
- Funnene presenteres som sitater, for å få frem hva som er uttalt til prosjektleder

Hovedfunn med sitater

”Det brukes for mye tid på å orientere og å lage planer”

-Samtalene bekrefter at det brukes mye tid på orienteringer, utredninger og planer. Spørsmålet er da om det brukes for mye tid på dette. En person opplever at ”det lages planer, på planer, på planer”. Problemstillingen her kan deles opp. Det ene området gjelder omfanget av planer og utredninger, tilhørende ressursbruk og at for omfattende bruk av planer hemmer fornyelse og vekst. Man trenger med andre ord forenkle prosesser slik at planarbeidet blir riktig dimensjonert ifht behovene som skal løses. Det andre området- som prosjektleder oppfatter som det viktigste, er at alle planene, møtene, utredningene osv. står i veien for effektiv gjennomføring. Med gjennomføring menes her å ta beslutninger, redusere tiden på søknader, bidra til at lokale prosjekteiere får raskt svar, god service, sikre fremdrift med kunden i fokus osv.

”Det bør være noen felles mål for Ringerike Utvikling, Ringerike Etablerersenter, Ringerike Næringsforum og Omstillingsprosjektet”

-Flere opplever at det er sammenfallende interesser og overlappende aktiviteter mellom disse aktørene. Det er mange som nevner at roller og mandater er viktig å ta tak i. ”Få opplever gode mandater og tydelige roller mellom Ringerike Næringsforening og Ringerike Utvikling” blir det sagt fra en bedriftsleder.

For å tydeliggjøre hvem som gjør hva. For en bedrift som trenger hjelp i utviklingsarbeidet vil det være spart tid å vite at man kommer til riktig person og rett kompetanse med en gang. Noen felles, overordnede mål blir nevnt som en god mulighet til å synliggjøre hvordan aktørene kan jobbe sammen om viktige utviklingsoppgaver. For å lykkes med dette på kort sikt, er anbefalingen fra prosjektleder å samles om en eller flere av de definerte målene i ”Innovasjonsløft”- og jobbe sammen for å gjennomføre målene. På lengre sikt kan det være verdifullt å utmeisle ytterligere mål som er realiserbare og der utviklingsaktørene tar felles eierskap til gjennomføringsfasen- og samtidig dyrker frem en sterk entreprenørskapsånd.

”Liten kultur i regionen for å dele”

-Dette kommer igjen i stort sett alle samtalene på tvers av bedrifter og virksomheter og entreprenører. Det oppfattes som et problem at man har en kultur i regionen der deling ikke står fremst. På mange ulike områder stikker dette seg ut. Det er lokal-butikker som har vanskelig for å samarbeide, man ser ikke behovet for å lage en større kake. Det er grunneiere og gårdeiere som har utfordringer med å spille på samme lag i dag for å skape

større muligheter sammen. "Man jobber gjerne på hvert sitt spor". Og det er bedrifter som er ærlige nok til å si at "vi har en lukket praksis" og aktører som sier "vi har ikke kultur for å dra sammen". Selv om dette er et bilde av dagens situasjon, er veldig mange opptatt av å utvikle en (nettverks)kultur med større åpenhet, bredere samarbeid og deling av erfaringer. Viktig for regionen blir nå å se den praktiske nytten av å dra sammen i et innovasjonsløft- dele gevinster og lære av hverandre.

"Høyskolen må tettere på, ta næringslivets briller på og involvere studiemiljøet"

-Høyskolen på Hønefoss (HBV) har et stort spillerom for å se behov som næringslivet og offentlige aktører har. Dette er et stort potensiale og som krever at Høyskolen må mer på banen. Høyskole-miljøet på Kongsberg er kjent for å ta næringslivets briller på og la det akademiske være i bakgrunnen. På denne måten kan Høyskolen i Hønefoss skape nye samarbeidsmuligheter, fordi næringslivet ser nytten av å samarbeide med Høyskolen. Høyskolen representerer også en enorm talentbase med studenter som har kunnskaper, ideer, som kan delta i prosjekter og som da i større grad vil bli en del av lokalsamfunnet. Disse studentene vil representere vitalitet, ny kraft inn i lokalbedriftene og etter hvert skape etterspørsel etter boliger, barnehageplasser osv.

"Vi trenger å løfte innovasjon i bedriften vår"

-Samtaler med ledere fra flere av bedriftene viser at bedriftene er åpne på en del interne problemstillinger. "Tradisjonelt er vi ikke flinke til selvtenkning" ble nevnt av en leder. "vi har vært brikker i et større eierspill". For å lykkes med innovasjon er det avgjørende å løfte frem pådrivere, få frem gode tverrfaglige team og utfordre etablerte sannheter. Flere av de intervjuede ønsker mer struktur på fornyelsesarbeidet og raskere gevinster fra utviklingsprosjekter. Å stimulere til innovasjon, nytenkning og gode prosesser blir derfor verdifullt for mange av bedriftene.

"Vi går fra Industrisamfunnet til et lokalsamfunn som blir mer basert på kunnskap. Vi trenger lytte på de som vil satse og hjelpe frem nye initiativ"

-Overgangen fra industrisamfunnet der mange arbeidsplasser var basert på råvarer og trebasert industri, til et samfunn der tjenester utgjør en større del av verdiskapningen er kompleks å møte. Det er noen grunnleggende spørsmål som blir stilt i samtalene som "Hva skal vi satse på videre?" og "Hva gjør at ungdommen skal ønske å bo her i fremtiden?". For flere av de intervjuede er det uklart hva som er de store tiltakene for å få nye arbeidsplasser og hva som er "ledestjernen" for vekst og fornyelse i regionen. Det er ønske om å få opp noen vekstområder som er retningsgivende for regionen, for eksempel helse, mat, sunnhet eller teknologi. Og at regionen da står bak initiativene for å tiltrekke seg bedrifter, entreprenører og ungdom som vil være med på en slik satsing.

"Som banksjef ser jeg verdien for bedriftene i Innovasjonsprogrammet"

-Banker som er intervjuet har som felles at de satser mer mot næring. Bedriftsmarkedet blir derfor viktigere for dem. En av banksjefene legger vekt på at "Innovasjonsprogrammet er veldig opp til mandatet til Ringerike Næringsforening for å stimulere næringslivet". Gevinsten i Innovasjonsprogrammene er at deltakerne utvikler evne til å kvalifisere kundebehovene. Dette vil da bankene også nyte godt av.

"Aktører som Kartverket og Økonomimiljøene på Hvervenmoen er viktige for regionen"

- Kartverket og Økonomimiljøene på Hvervenmoen vurderes som solide kompetansemiljøer som vokser og rekrutterer høyt kvalifiserte medarbeidere. Økonomimiljøene får også god omtale med å ha bidratt til å forsterke Høyskolen. Miljøene er kjennetegnet ved å være kunnskapsorganisasjoner og som da på mange måter representerer "det nye som regionen trenger" (prosjektleders sitat). Det ligger sannsynligvis et godt potensiale for erfaringsoverføring fra disse miljøene til andre utviklingsaktører, entreprenører og bedrifter.

"Vår egen stiftelse gir støtte til bedrifter i regionen i utviklingsfasen."

-Sparebank 1 Stiftelsen er positive til Innovasjonsprogrammet og vil etter avsluttet program tilby deltakerbedriftene å presentere sine prosjekter til styret. På den måten kan delfinansiering sikres gjennom bidrag fra stiftelsen.

"Når bare den nye veien er her....."

-Det er mange spennende infrastruktur prosjekter på gang i Ringeriksregionen. Det er muligheter for jernbane, det er snakk om ny vei til Hønefoss og det er lagt opp til ny vei og fornyelse langs Jevnaker sentrum. Dette er positivt, men setter også initiativ idag på vent. "Alle venter på den nye veien og omreguleringene som er planlagt i 2020", blir det sagt på Jevnaker. Ny vei løser ikke nødvendigvis viktige behov, fører ikke automatisk til en spesifikk type næringsvirksomhet eller bosettingsmønstre som gir etterspørsel og vekst. "Vi får stor tilflytting når dette skjer, men hva slags tilflytting ønsker vi? Det er behov for dynamikk, aktiviteter som settes i gang nå og som en investor sier "skille mer mellom private og offentlige roller". For å kunne ta valg og beslutninger, må man også ta risiko. "Utvikling innebærer risiko, derfor må utviklingsaktørene også demonstrere beslutninger som innebærer risiko".

Utviklingsaktører

Pan Innovasjon og Treklyngen

-Etablerer ny kunnskapsbasert industri hvor tre, benyttet på nye og unike måter, blir bærende elementer i nyetablering og utvikling av et konkurransedyktig og bærekraftig skogbasert næringsliv. Treklyngen har et naturlig fokus på VOLUM, store mengder tømmer til anvendelse i bio-baserte produkter. Pan Innovasjon hjelper nystartede bedrifter til å utvikle og kommersialisere ny teknologi og innovative produkter. Pan Innovasjon har signalisert interesse for å delta på innovasjonsprogrammet sammen med bedrifter som etablerer seg på deres område. Dette gir Pan Innovasjon og deres samarbeidspartnere et strukturert løp for utviklingsprosessen de uansett skal igangsette.

Ringerike Etablerersenter

- Bistår personer som planlegger start av ny næringsvirksomhet Gir hjelp til å realisere gode ideer via veiledning, etablererkurs, nettverksmøter og mentoring. Ringerike Etablerersenter har lang erfaring med å veilede gründere og er diskusjonspartner til et veldig stort antall enkeltpersoner i løpet av året. Denne kunnskapen er viktig og representerer kompetanse som kan videreutvikles og styrkes gjennom samarbeid med andre aktører.

Ringerike Næringsforum

- Er en interesse- og utviklingsorganisasjon for næringslivet i Ringeriksregionen, basert på medlemskap og allianser med andre aktører - private og offentlige. Skal ivareta næringslivets interesser i Ringeriksregionen generelt og overfor offentlige myndigheter og leverandører av offentlige tjenester spesielt. Tilrettelegger arenaer for samarbeid. Ringerike Næringsforum har påvirkningskraft på vegne av sine bedriftsmedlemmer og hjelper bedriftene med rammebetingelser. Ringerike Næringsforum kan gjennom sin rolle *bidra mer* til rekruttering av bedrifter til innovasjonsprogrammene og formidling av verdien av å delta for bedriftene.

Ringerike Utvikling

-Selskapet skal sørge for konkrete tiltak for å øke verdiskapningen i Ringeriksregionen og dermed også bidra til økonomisk bærekraftig nærings- og samfunnsutvikling. Selskapet skal arbeide for et nærings- og befolkningsmessig løft i Ringeriksregionen. Ringerike Utvikling arbeider både med omdømmebygging og verdiskapning i Ringeriksregionen. Som Ringerike Næringsforum bidrar også Ringerike Utvikling til å styrke næringsutvikling i Ringeriksregionen.

Omstillingsprosjektet- etablert gjennom Omstillingsstyret

-Skal gi "Innovasjonsløft" i regionens næringsliv, skal styrke utviklingsaktørene og bidra til næringsklynger. Gjennomfører innovasjonsprogrammer, bidrar til samspill og styrker grunnlaget for næringsklynger. Omstillingsprosjektet er kjennetegnet ved å være proaktivt og kombinerer planer med konkrete tiltak for å styrke fornyelse og vekstevne.

HBV

-Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV) er landets nest største statlige høyskole, målt i totalt antall studenter. Høgskolen har omlag 9500 studenter studiesteder i Drammen, Vestfold, Kongsberg og Hønefoss.) Høgskolen i Hønefoss. 850 studenter går hvert år på Høgskolen i Hønefoss. Ved studiestedet drives et bredt studietilbud innenfor økonomisk-administrative fag, jus, informasjonsteknologi, ledelse, strategi og lærerutdanning. Høgskolen i Hønefoss har et stort *uutnyttet* potensiale til å utvikle seg med et sterkt næringslivsfokus- i samarbeid med Høgskolen i Kongsberg.

Hoteller

-Flere hoteller i Ringeriksregionen brukes som konferansesentre for lokale virksomheter og virksomheter på Østlandet. Sundvolden Hotell, Klækken og Thorbjørnrud er eksempler på hoteller som har bred erfaring med konferanser og matopplevelser. Hotellene er også viktige aktører for å utvikle reiselivsnæringen og Ringerike som opplevelsesarena.

Investorer og privat risikokapital

-Det er flere lokale investorer og personer som har kompetanse på finansiering og risikokapital. Blant annet Orm Invest ved Melingen og Saga Kapital ved Ødegaard. Disse miljøene er også aktive utviklere av lokalprosjekter for skole, barnehager og lokal matproduksjon. Personene er viktige å lytte til for å forstå hvor skoen trykker mest ifht kommunal søknadsbehandling og forenkling av rutiner og regler for å komme i gang med eget selskap.

Økonomimiljøene på Hvervenmoen

- Veiby, Saga og Økonomihuset representerer et stort miljø for økonomi og regnskapstjenester. Miljøet er stort med kunnskapsrike medarbeidere som har spisskompetanse på et område som mindre bedrifter har et stort behov for. Miljøene kan med fordel styrke de øvrige "bedriftsutviklingsmiljøene" med det registeret de har av kunnskap, produkter og tjenester.

Jevnaker 2020

- Prosjektet Jevnaker 2020 er et samarbeid mellom kommunen og alle gode krefter som i fellesskap ønsker å utvikle Jevnaker til et enda mer attraktivt sted å bo og drive næringsvirksomhet, for gode opplevelser og hyggelig fellesskap i et livskraftig sentrum. Målsettingen å skape økt bolyst, økte næringsetableringer og skape engasjement for økte aktiviteter i sentrum. Hovedfokus har vært sentrumsnære aktiviteter og planlegning ifht ny infrastruktur. Potensialet er stort for å styrke seg inn mot næringslivet generelt og bli mer relevante for grundere, mellomstore og større bedrifter i området.

Innovasjon Norge

- Hjelper lokale virksomheter og grundere som skal etablere eller allerede driver virksomhet i Buskerud og Vestfold. Tilbyr finansiering, rådgivning og en rekke tjenester som gjør det mulig å bygge en bedre bedrift, eller satse i nye markeder med dine varer og tjenester.

Bankene

-Det er flere banker i regionen. Både storbankene DnB og Nordea samt de mer lokale bankene som Sparebanken 1 og Hønefossbanken. Flere av bankene satser på vekst i næringslivssegmentet, har stor kompetanse på tradisjonell bankrådgivning og behov for å styrke bedriftenes beslutninger relatert til investeringer i nye vekstaktiviteter. Innovasjon er en disiplin som antakelig bankene selv trenger å utvikle mer kunnskap om.

2. GJENNOMFØRING I TRÅD MED PROSJEKTPLAN

Prosjektplanen er fulgt.

3. MÅLREALISERING

Målene var beskrevet som:

- Gi oversikt hvem som yter bistand lokalt samt deres forventninger til samspill for vekst
- Tydeliggjøre sentrale forventninger og behov hos utviklingsaktører og utvalgte virksomheter og entreprenører
- Mobilisere og motivere utviklingsaktørene til å trekke i felles retning, dele erfaringer, lære av hverandre og lære av beste praksis
- Skape et godt utgangspunkt for at innovasjonsprogrammene gir betydelig verdi for deltakerbedriftene
- Få et riktig startpunkt for at virksomheter og entreprenører får bistand i alle deler av sine utviklingsprosesser
- Sikre god planlegning og gjennomføring av forprosjektet

Gjennom forstudiet har det vært fokus på å realisere disse prosjektmålene. Målene er gjennomført ifht intensjonene og mulighetene som er tilstede i forstudien, men det er behov for å sette inn mer ressurser for å *forbedre og iverksette* (ref. pkt 7)

4. PROSJEKTORGANISERING OG RESSURSDIMENSJONERING

Prosjektorganiseringen har fungert optimalt.

5. KOSTNADER OG FINANSIERING

Prosjektet er levert til avtalt ramme på kroner 100.000

6. VIKTIGE ERFARINGER

Gjennomføring av samtaler med nøkkelpersoner har fungert på en god måte som har sikret informasjonsoverføring, mobilisering og forankring.

Mobilisering av nøkkelpersoner som representerer utviklingsaktører har vært utfordrende. Da det er sidestilte utviklingsmiljøer med egen ledelse er utfordringen å få aktørene til *gå i samme retning* uten at det oppleves å bli overstyrt eller trukket med i andres prosesser. Dette krever nok mer av felles mål og erkjennelse om positive sider ved nettverkssamarbeid og samspill.

7. AVSLUTNING

Innledningsvis stilte vi spørsmålet: "Er det et potensial for å bygge et godt utviklingsmiljø med fokus på helhetlig innovasjonsprosess i Ringeriksregionen?". Sitater og oppsummeringer fra samtaler viser at det er et stort potensiale for å bygge et godt og bedre utviklingsmiljø.

Positive effekter fra forstudien blir dermed:

- å *løfte utviklingsmiljøet videre* med utgangspunkt i behovene til lokale ildsjeler, entreprenører og bedrifter.
- øke begeistring for motivasjon og samarbeid mellom aktørene *gjennom felles mål og retning*
- tilrettelegge for bistand til alle deler av utviklingsprosessen *på en enklere og raskere måte*

Forstudiet har identifisert flere sentrale behov:

- Utviklingsaktørene bør samles om tydelige mål og vekstområder som er viktige for utvikling av regionen. Og som gjør at man i større grad kan stå sammen om en retning.
- Øke gjennomføringsevnen på alle nivåer der entreprenører og innovatører møter saksbehandlere, rådgivere og utviklingsaktører. Stå i kundens sko og redusere de problemene og frustrasjonene som man i dag møter.
- Se på roller mellom aktørene som både er offentlig og private. Hva kan man gjøre annerledes og enklere for enkeltpersoner, gründere og bedrifter som trenger hjelp i sine utviklingsprosjekter
- Stimulere til innovasjon ved å involvere alle de talentene og ressursene som er i regionen i dag, som studenter ved Høgskolen, Høgskolens kompetansemiljøer og pådrivere/ildsjeler i bedrifter og virksomheter.

Klaus Røiri