

Innovasjon og Entreprenørskap

Kurskode: BE 301E

# UTFORDRINGER OG MULIGHETER FOR INNOVASJONSSKAPENE I NORDLAND

Krav og forventninger mellom innovasjonsselskapene  
og det offentlige virkemiddelapparatet

Marlén Andersen

Kay Jørgen Nilsen

Bodø, våren 2007

## FORORD

Denne masteroppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet av to studenter innenfor spesialiseringen innovasjon og entreprenørskap.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene i Nordland har ulike krav og forventninger til hverandre. Dette for å skape bevissthet rundt samhandlingen i innovasjonssystemet og med håp om et ytterligere innovativt Nordland.

Vi ønsker å takke samtlige informanter fra de ti innovasjonsselskapene i Nordland, samt våre informanter i Nordland fylkeskommunene og SIVA som alle har tatt seg tid til å snakke med oss. En spesiell takk til vår veileder Førsteamanuensis Beate Rotefoss som har bidratt med konstruktiv tilbakemelding, gode råd, og et engasjement som har motivert oss gjennom hele prosessen med masteroppgaven. I tillegg ønsker vi å takke Nordland fylkekommune som har finansiert datainnsamlingen. En takk rettes også til våre venner og opponenter Morten Bryne og Anders Mjøen for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Vi vil også takke alle avgangsstudentene ved Handelshøgskolen i Bodø for godt samhold og mang en kaffepause til å dele våre gleder og frustrasjoner. Helt til slutt vil vi gjerne takke hverandre for et flott samarbeid, mange gode minner og en uforglemmelig reise i Nordlands innovasjonssystem.

Bodø 23. mai 2007

---

Kay Jørgen Nilsen

---

Marlén Andersen

## ABSTRACT

This master thesis aims to examine how the innovation centres and the public policy system in Nordland County cooperate. The research question is: *“In which degree do the innovation centres and the public policy system have different demands and expectations to each other?”*

The research question is viewed both from the innovation centres and the public policy systems perspectives. Literature about regional business development and other studies about this theme have been used to answer the research question.

The research question has been divided into four different areas; 1) the goal and strategy of the innovation centres; 2) the economic operations of the centres; 3) the centres cooperation and networking activities; 4) and their activities to develop local businesses. The most important findings in this investigation are that the innovation centres and the public policy system in little degree have similar demands and expectations to each other. The different organisations in the innovation system do not communicate well enough. Many of the innovation centres are unsure of their role in the regional innovation system. This is partly because the different concepts of the innovation centres are not well enough defined. There are different opinions in the public policy system regarding the success of the innovation centres. It is furthermore not realistic for the innovation centres to be economic independent from public support.

## SAMMENDRAG

Nordland er et stort fylke med enda større muligheter. For at Nordland skal utnytte de mulighetene som ligger i fylket, må det skapes et solid grunnlag for utvikling av nye konkurransedyktige virksomheter. Det siste tiårets etablering av innovasjonsselskaper i Nordland er et virkemiddel for å nå dette målet. Innovasjonsselskapene er forskningsparker, kunnskapsparker, næringshager og inkubatorer. Selskapene skal i samspill med næringslivet, FoU-institusjoner og det offentlige virkemiddelapparatet stimulere og legge til rette for nyskaping og vekst i næringslivet i de ulike regionene. Tidligere studier har indikert at kommunikasjonen mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene i Nordland ikke er optimal i dag. Denne oppgaven ønsker derfor å gi svar på:

*”I hvilken grad har innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet i Nordland ulike krav og forventninger til hverandre?”*

Problemstillingen belyses gjennom å studere innovasjonsselskapene ut fra fire ulike områder; målsetning og strategi, økonomiske drift, samarbeid og nettverk, og utviklingsaktivitet. Undersøkelsen bygger på kvalitativ metode med casestudier gjennom dybdeintervjuer. Alle ti innovasjonsselskapene i Nordland samt representanter fra SIVA og Nordland fylkeskommune er intervjuet. De viktigste funnene i oppgaven er at det i liten grad er samsvar mellom hvilke krav og forventninger innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet har til hverandre. Undersøkelsen viser imidlertid at det arbeides godt i de fleste innovasjonsselskapene, og at flere av selskapene er sentrale aktører i den lokale næringsutviklingen. De fleste selskapene er fornøyde med samarbeidet de har med det offentlige virkemiddelapparatet. Det er imidlertid stort forbedringspotensial på flere områder. SIVA og Nordland fylkeskommune kommuniserer i liten grad sammen når det gjelder den regionale helheten i innovasjonssystemet. Videre mener flere av selskapene at deres rolle og funksjon i systemet ikke er godt nok definert. Det er et tydelig behov for konseptutvikling på dette området. Flesteparten av selskapene har problemer med å kunne ta betalt for tjenestene de utfører, blant annet fordi kundene betrakter dem som offentlige aktører. Det er i tillegg klare sprik i holdningene innad i Nordland fylkeskommune med tanke på i hvilken grad innovasjonsselskapene har oppfylt deres forventninger, og hva som må gjøres videre med innovasjonsselskapene. Det viser seg også at målet om økonomisk selvberende næringshager etter en utviklingsperiode på fem år anses som lite realistisk av samtlige aktører.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD.....</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>IV</b>
<b>TABELLOVERSIKT.....</b>	<b>VI</b>
<b>FIGUROVERSIKT.....</b>	<b>VI</b>
<b>VEDLEGGSOVERSIKT.....</b>	<b>VI</b>
<b>1     <b>INNLEDNING.....</b></b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN OG AKTUALISERING .....	1
1.2 OPPGAVENS PROBLEMSTILLING: .....	4
1.3 AVGRENSNING.....	5
1.4 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING .....	6
<b>2     <b>REGIONAL NÆRINGSUTVIKLING.....</b></b>	<b>7</b>
2.1 ET VERDISKAPENDE NORDLAND .....	7
2.2 INTENSJONEN MED INNOVASJONSSYSTEMET.....	10
2.2.1 INFRASTRUKTUR - NETTVERK GIR SYNERGIEFFEKTER .....	11
2.2.2 KOMPETANSEHEVING – KAMPEN OM HJERNEKRAFTEN.....	13
2.2.3 ENTREPRENØRSKAP – IDÉUTVIKLING OG KOMMERSIALISERING .....	15
2.3 AKTØRER I INNOVASJONSSYSTEMET.....	16
2.3.1 NÆRINGSLIVET.....	17
2.3.2 INNOVASJONSSELSKAPER.....	19
2.3.3 OFFENTLIG VIRKEMIDDELAPPARAT .....	24
2.3.4 FoU-MILJØ.....	25
2.4 INNOVASJONSSELSKAPENES ROLLE I INNOVASJONSSYSTEMET.....	26
2.5 KRAV OG FORVENTNINGER RUNDT INNOVASJONSSELSKAPENE.....	28
2.5.1 MÅL OG STRATEGI.....	29
2.5.2 ØKONOMISK DRIFT .....	29
2.5.3 SAMARBEID OG NETTVERKSBYGGING.....	30
2.5.4 UTVIKLINGSAKTIVITET .....	31
2.6 OPPSUMMERING .....	31

<b>3</b>	<b><u>METODISK TILNÆRMING</u></b>	<b>33</b>
3.1	Å FORSKE MED ORD	33
3.2	HVORDAN ER DATAMATERIALET SAMLET INN?	33
3.3	HVORDAN ER INTERVJUENE GJENNOMFØRT?	35
3.4	HVORDAN ER DATAENE GJORT MÅLBARE?	36
3.5	HVORDAN ER DATAENE BEARBEIDET OG FORTOLKET?	37
3.6	MULIGE FEILKILDER OG EVALUERING AV METODEN	38
3.6.1	RELIABILITET	39
3.6.2	VALIDITET	39
3.7	OPPSUMMERING	40
<b>4</b>	<b><u>EN REISE I NORDLANDS INNOVASJONSSYSTEM</u></b>	<b>41</b>
4.1	UTDRAG FRA ET REISEBREV	41
4.2	INNOVASJONSSELSKAPENE	42
4.2.1	FORSKNINGSPARKEN I NARVIK (FPN)	43
4.2.2	KUNNSKAPSPARKEN I BODØ (KPB)	44
4.2.3	KUNNSKAPSPARKEN I RANA (KPR)	45
4.2.4	LOFOTEN NÆRINGSHAGE (LNH)	46
4.2.5	NÆRINGSHAGEN I SANDNESSJØEN (NHIS)	47
4.2.6	SALTDAL INDUSTRI- OG NÆRINGSHAGE (SALTIN)	48
4.2.7	SCHALTHUSET INKUBATOR, GLOMFJORD INDUSTRIPARK	49
4.2.8	TORGAR NÆRINGSHAGE	50
4.2.9	VESTERÅLEN FISKERIPARK (VFP)	51
4.2.10	SORTLAND NÆRINGSHAGE (SNH)	52
4.3	DET OFFENTLIGE VIRKEMIDDELAPPARATET	53
4.3.1	SELSKAPET FOR INDUSTRIVEKST (SIVA)	53
4.3.2	NORDLAND FYLKESKOMMUNE (NFK)	54
4.4	HOVEDFUNKSJONER FOR AKTØRENE	55
<b>5</b>	<b><u>UTFORDRINGER FOR INNOVASJONSSELSKAPENE I NORDLAND</u></b>	<b>56</b>
5.1	MÅL OG STRATEGI	56
5.1.1	ORGANISATORISK (INTERN) PROFIL	57
5.1.2	REGIONAL (EKSTERN) PROFIL	60
5.2	ØKONOMISK DRIFT	64
5.2.1	DEN OFFENTLIGE STØTTEORDNINGEN I PRAKSIS	65
5.2.2	SELVBÆRENDE INNOVASJONSSELSKAPER?	67
5.2.3	UTLEIEFUNKSJONEN I INNOVASJONSSELSKAPENE	69
5.3	SAMARBEID OG NETTVERK	70
5.3.1	SAMARBEID MELLOM AKTØRENE	70
5.3.2	HVORDAN FUNGERER INNOVASJONSFORUM NORDLAND?	73
5.4	UTVIKLINGSAKTIVITET	75
5.4.1	GENERELLE FORVENTNINGER TIL UTVIKLING	75
5.4.2	KUNNSKAPSPARKER OG FORSKNINGSPARKER	79
5.4.3	NÆRINGSHAGER	80
5.5	OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN	81

<b>6</b>	<b><u>VEIEN TIL ET ROBUST NORDLAND .....</u></b>	<b><u>83</u></b>
<b>6.1</b>	<b>INNOVASJONSSELSKAPENES UTVIKLINGSHJUL.....</b>	<b>83</b>
6.1.1	KLAR MÅLSETNING OG STRATEGI.....	83
6.1.2	SUNN ØKONOMISK DRIFT.....	86
6.1.3	ØKT SAMARBEID OG NETTVERKSBYGGING .....	88
6.1.4	FOKUS PÅ UTVIKLINGSAKTIVITETER .....	90
<b>6.2</b>	<b>KONKLUSJON MED HENSYN PÅ PROBLEMSTILLINGEN .....</b>	<b>92</b>
<b>6.3</b>	<b>EVALUERING AV OPPGAVEN .....</b>	<b>95</b>
<b>6.4</b>	<b>FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>96</b>
<b>6.5</b>	<b>12 KONKRETE ANBEFALINGER TIL AKTØRENE .....</b>	<b>96</b>
	<b><u>LITTERATURLISTE.....</u></b>	<b><u>99</u></b>

## TABELLOVERSIKT

Tabell 1.1: Oppgavens videre oppbygging .....	6
Tabell 2.1: NFK og SIVA's engasjement i selskapene 2000-2006 okt. ....	9
Tabell 3.1: Intervjuobjekter i undersøkelsen.....	35
Tabell 3.2: Operasjonalisering av problemstilling .....	36
Tabell 4.1: Oversikt over funksjonene til aktørene i Nordland.....	55
Tabell 5.1: Oppsummering av hovedfunn.....	81

## FIGUROVERSIKT

Figur 1.1: Synergieffekter i innovasjonssystemet.....	3
Figur 2.1: Nordlands innovasjonssystem (Fraas og Spilling, 2006) .....	8
Figur 2.2: Innovasjonssystemet i Norge.....	17
Figur 2.3: Innovasjonsselskapenes organisering i forhold til hverandre.....	23
Figur 2.4: Jungelguiden – innovasjonsselskapenes rolle i innovasjonssystemet .....	27
Figur 4.1: Innovasjonsselskapene i Nordland (basert på Fraas og Spilling, 2006).....	42
Figur 5.1: Innovasjonsselskapenes interne og eksterne profil.....	57
Figur 6.1: Trinn 1 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul.....	84
Figur 6.2: Trinn 2 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul.....	86
Figur 6.3: Trinn 3 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul.....	89
Figur 6.4: Trinn 4 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul.....	90

## VEDLEGGSOVERSIKT

Vedlegg A: Intervjuguide for Innovasjonsselskapene
Vedlegg B: Intervjuguide for SIVA og Nordland Fylkeskommune
Vedlegg C: Nytt næringshageprogram SIVA
Vedlegg D: Indikatorer for innovasjon i Nord-Norge (Andersen et al., 2006)

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

*”Verdiskaping er grunnlaget for velferd. Derfor er målet for regjeringens næringspolitikk at vi skal ha størst mulig verdiskaping i norsk økonomi.[...] Regjeringen vil bidra til å utvikle framtidens arbeids- og næringsliv for å sikre arbeid til alle og framtidens velferd.”*

(St.prp. nr. 1 2006-2007 (2006: 9))

Sitatet ovenfor er hentet fra Nærings- og handelsdepartementets budsjett for 2007, og beskriver regjeringens næringspolitiske hovedmål for fremtidens velferdssamfunn i Norge. Verdiskaping er et sentralt element, og regjeringens utfordring vil være å stimulere til en bærekraftig verdiskaping som også fremtidige generasjoner kan nyte godt av. Mye av verdiskapingen som skjer i Norge i dag er fra olje- og gassutvinningen utenfor kysten vår. Ved utgangen av 2007 vil Statens pensjonsfond, også kalt oljefondet, sannsynligvis passere 2000 milliarder kroner i verdi, noe som gjør Norge til en av verdens aller rikeste nasjoner målt i kroner per innbygger ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Da er det kanskje lett å lene seg tilbake for å nyte rikdommen. Det er imidlertid nå det er viktig å huske på at det svarte gullet utenfor kysten vår på mange måter er en gavepakke, og at oljen ikke varer evig. Kan oljen bli en sovepute for velferdssamfunnet? Og i så fall, hvordan kan en skape et konkurransedyktig og solid næringsliv etter at oljen tar slutt?

Det er en utbredt oppfatning at økt innovasjon og entreprenørskap i næringslivet fører til økt verdiskaping for samfunnet som helhet. Dette er en langsiktig tankegang som kan sees på som en uendelig ressurs, i motsetning til verdiskapingen som kommer fra oljereservene i landet. Verdiskapingen i næringslivet har helt klart betydning for overordnede mål på områder som velferd, helse, sosial trygghet og miljø. Næringslivets innovasjonsevne bør derfor også sees på som et politisk anliggende (Broch et al., 2002). Også i litteraturen er det anerkjent at nøkkelen for å få til økt verdiskaping i Norge ligger i å tiltrekke seg et høyproduktivt og innovativt næringsliv. Reve og Jakobsen (2001) hevder at drivkraften i all næringsutvikling er ønsket om å lykkes økonomisk, og at verktøyet for å nå dette målet er *innovasjon*. Begrepet *innovasjon* kan defineres som evnen til å tenke nytt eller evnen til å sette sammen kjente elementer på nye måter. Det er satt sammen av både nyskaping og kommersialisering, og



handler kort sagt om å tjene penger på nyskapende produkter eller tjenester (Reve og Jakobsen, 2001).

Den økte satsingen på innovasjon i næringslivet fører til en mer selvberende tankegang, og vil derfor være svært viktig for å få et stabilt og konkurransedyktig næringsliv også i fremtiden. Studier viser imidlertid at Nordland, i likhet med de andre fylkene i Nord-Norge, ligger dårligere an enn gjennomsnittet i landet når det gjelder innovasjon i næringslivet. Nordland har en innovasjonsrate på 19 % noe som er 10 prosentpoeng lavere enn landsgjennomsnittet på 29 % (se vedlegg D). Det betyr at det er prosentvis færre foretak i Nordland med produkt- og prosessinnovasjon enn gjennomsnittet for Norge. Også Indeks Nordland, som er en analyse av regionens utvikling sett i forhold til hele landets økonomi og samfunnsforhold, konkluderer med at det er mye som gjenstår med tanke på økt innovasjon og entreprenørskap i fylket (Bullvåg og Skjemstad, 2006). Innovasjonsløft Nord konkluderer med at mangelen på nødvendige systemer og kunnskap for å innovere, ofte er utfordringen for mange bedrifter (Andersen et al., 2006). Sitatet nedenfor er hentet fra kapittelet om innovasjon og entreprenørskap i fylkesplanen for Nordland for 2008-2011.

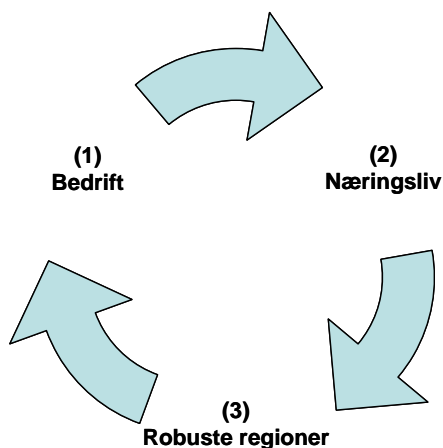
*”Å utvikle et fremtidsrettet, nyskapende og lønnsomt næringsliv som gir attraktive arbeidsplasser og gode levevilkår. Dette skal skje gjennom å utnytte Nordlands ressurser og å styrke infrastruktur for innovasjon, entreprenørskap og FoU-virksomhet.”*

(Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007:14))

Nordland fylkeskommune (NFK) har satt ambisiøse mål når det gjelder å utvikle næringslivet i fylket i forhold til fremtidens behov og utfordringer. Ambisjoner er bra, men samtidig hjelpeløse dersom en ikke har handlekraft og gjennomføringsevne som står i reelt forhold til dem. For å nå målet om et fremtidsrettet Nordland heter det videre i fylkesplanen at det må skapes gode rammebetingelser i forsknings- og kunnskapsparke, næringshager og inkubatorer. Disse parkene og hagene, som i denne oppgaven blir kalt innovasjonsselskaper, har som mål å *”bidra til kunnskapsbasert næringsutvikling og utvikling av mer robuste regioner”* (Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007:14)). Dette er det langsiktige målet med etableringen av innovasjonsselskapene i Nordland. De danner på mange måter fortroppen i fylkets satsing på å skape et innovativt og fremtidsrettet næringsliv. Det er nå omtrent åtte år siden de første innovasjonsselskapene så dagens lys i Nordland. Spørsmålet er om

innovasjonsselskapene, slik de fremstår i dag, er løsningen på fremtidens utfordringer for Nordland?

Utbygging og forbedring av nasjonal og regional infrastruktur for nyskaping og innovasjon er en av de største satsingene i den regionale næringsutviklingen. Denne regionale infrastrukturen er en del av det en kan kalle et regionalt innovasjonssystem, som igjen henger sammen med det nasjonale innovasjonssystemet. De aktiviteter og koblinger som fører til utvikling, bruk og spredning av nye innovasjoner innenfor et nettverk av offentlige og private bedrifter og institusjoner, karakteriserer selve innovasjonssystemet som helhet (Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007)). Figur 1.1 viser hvordan en ved å fokusere på innovasjon og nyskaping i bedriftene kan styrke lokalt næringsliv. På den måten dannes det synergieffekter ved at enkeltbedriftenes nyskaping påvirker næringslivet som igjen skal bidra til å utvikle robuste regioner. Med synergier menes det at en ved å kombinere to ting (for eksempel en bedrift og en kunnskapspark) kan skape en effekt som er større enn summen av deres individuelle effekt ([www.wordwebonline.com](http://www.wordwebonline.com)). Dette er hovedmålet for de regionale innovasjonssystemene, som til sammen har som mål å skape robuste regioner over hele Norge. Selve inputen til bedriftene i figur 1.1 vil være gitt av bedriftens evne til å tenke nytt og innovativt, for å på den måten skape seg konkurransefortrinn i markedet.



Figur 1.1: Synergieffekter i innovasjonssystemet

Denne oppgaven skrives på oppdrag av Innovasjonsforum Nordland (IFN). Innovasjonsforum Nordlands rolle er å skape en møteplass og koordinere innovasjonsselskapene i Nordland, slik at de har best mulig utgangspunkt for å samarbeide med næringsliv, virkemiddelapparat og FoU-miljøer. En fersk rapport fra NIFU STEP om innovasjonsselskapene i Nordland,

karakteriserer de fleste av selskapene som svake, sårbare, med lav innovasjonsevne, og som økonomisk avhengig av støtte fra det offentlige for videre drift (Fraas og Spilling, 2006). De fleste selskapene har imidlertid bidratt til nyskaping i de ulike regionene, og mange av selskapene er sentrale aktører når det gjelder utviklingen av det lokale næringslivet.

Det har tidligere vært indikert at det ikke er konsistens mellom forventningene det offentlige har til innovasjonsselskapene, i forhold til det som er realistisk for selskapene å oppnå (Fraas og Spilling, 2006). For å utnytte innovasjonsselskapenes formål og potensial er det viktig at det er samsvar mellom hvilke krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har til hverandre. Denne oppgaven vil fokusere på dette forholdet i Nordland. Det empiriske datamaterialet er i stor grad samlet inn gjennom casebaserte dybdeintervjuer av innovasjonsselskapene, SIVA og Nordland fylkeskommune.

## 1.2 Oppgavens problemstilling:

Masteroppgaven ønsker å gi svar på følgende problemstilling:

***”I hvilken grad har det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene i Nordland ulike krav og forventninger til hverandre?”***

Denne problemstillingen leder til fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger når det gjelder innovasjonsselskapenes ***målsetning og strategi?***
2. Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til den ***økonomiske driften*** av innovasjonsselskapene?
3. Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til innovasjonsselskapene med tanke på ***samarbeid og nettverk?***
4. Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til ***utviklingsaktiviteter*** i innovasjonsselskapene?

Forskningsspørsmål 1 går ut på i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har ulike forventninger i forhold til den rollen selskapene påtar seg i det regionale innovasjonssystemet. Herunder hvilke oppgaver de påtar seg, hvilke kunder de betjener og hvilken profil de kommuniserer ovenfor næringslivet og sine ansatte. Forskningsspørsmål 2 ønsker å kartlegge i hvilken grad innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet har ulike krav og forventninger til den økonomiske driften av selskapene. Herunder ligger hvordan den offentlige støtteordningen fungerer, og i hvilken grad selskapene kan bli uavhengig av støtte fra det offentlige. Forskningsspørsmål 3 omhandler innovasjonsselskapenes nettverk og samarbeid med hverandre og andre aktører i innovasjonssystemet. Herunder ligger hvordan Innovasjonsforum Nordland fungerer, og hvilke forventninger aktørene har til hverandre med tanke på samarbeid og nettverksbygging. Forskningsspørsmål 4 ser på i hvilken grad sentrale aktører fra det offentlige virkemiddelapparatet føler innovasjonsselskapene har oppnådd sine målsetninger i forhold til utvikling av det regionale næringslivet. Under dette spørsmålet ligger også i hvilken grad selskapene selv føler de har lyktes og hvilke forventninger de har til at det offentlige virkemiddelapparatet skal bidra med ressurser til utviklingsaktiviteter.

### **1.3 Avgrensning**

Innovasjonssystemet som er utviklet i det siste tiåret omfatter følgende infrastruktur; kunnskapspark, næringshager, inkubatorer, industri-inkubatorer, forskningspark, næringspark, næringsklynge, og kompetansesenter. Denne oppgaven tar for seg kun forskningspark, kunnskapspark, næringshager, og til dels inkubatorer. Ved omtale av begrepet *innovasjonsselskaper* vil det være disse fire ulike konseptene en refererer til i denne oppgaven. Grunnen til dette er at disse konseptene fokuserer mer på innovasjon og nyskaping enn de andre konseptene. Det er også disse som er mest aktuell for Nordland i forhold til det offentlige virkemiddelapparatets satsning på innovasjon og nyskaping. På grunn av oppgavens størrelse vil begrepet *det offentlige virkemiddelapparatet* i denne oppgaven begrenses til å omhandle SIVA og Nordland fylkeskommune. Dette fordi innovasjonsselskapene forholder seg mest til disse to aktørene. Det er også fra SIVA og Nordland fylkeskommune selskapene mottar mesteparten av den offentlige støtten de får. Innovasjonsselskapene samarbeider imidlertid med både kommunene, Innovasjon Norge, og ikke minst med næringslivet i Nordland. Disse vil kun kort bli beskrevet i kapittel 2 for å danne et bilde av hvordan innovasjonssystemet som helhet fungerer.

## 1.4 Oppgavens videre oppbygging

Tabell 1.1: Oppgavens videre oppbygging

Kapittel	Innhold
Kap 2	Dette kapitlet tar for seg intensjonen bak innovasjonssystemet, og hvilke aktører som befinner seg i systemet. Avslutningsvis blir det gjort rede for en overordnet modell over innovasjonssystemet, samt en utdypelse av de fire forskningsspørsmålene.
Kap 3	Oppgavens valg av metode blir fremstilt i dette kapitlet. Det blir gjort rede for hvordan datamaterialet er samlet inn, hvordan intervjuene er gjennomført, hvordan dataene er gjort målbare, hvordan dataene er bearbeidet og fortolket og avslutningsvis mulige feilkilder og evaluering av metoden.
Kap 4	Kapittel fire er oppgavens empirikapittel. Her blir hvert enkelt innovasjonsselskap som er intervjuet presentert, samt presentasjon av funnene fra intervjuene med Nordland fylkeskommune og SIVA. Presentasjonen av hver av disse aktørene blir presentert med generell bakgrunnsinformasjon og viktige funn fra intervjuene.
Kap 5	Dette kapitlet er oppgavens analysedel. Det blir gjort rede for utfordringene i Nordland i lys av intervjuene som er gjennomført. Disse utfordringene blir tatt for seg gjennom fire tema; mål og strategi for innovasjonsselskapene, selskapenes økonomiske drift, samarbeid og nettverksbygging mellom aktørene, samt utviklingsaktivitet. Hvert av disse temaene er delt opp i mindre deler med egne avsnitt. På slutten av hver av de fire temaene oppsummeres de viktigste funnene som er gjort.
Kap 6	Dette kapitlet tar for seg veien videre ved å se på implikasjonene de fire temaene fra analysekapitlet gir. Deretter vil konklusjonen med hensyn på problemstillingen bli gjort rede for. Videre vil oppgavens styrker og svakheter, samt forslag til videre forskning gjøres rede for. Avslutningsvis vil det bli gjort rede for 12 korte anbefalinger for hva aktørene konkret bør gjøre videre.

## 2 REGIONAL NÆRINGSUTVIKLING

Interessen for lokal og regional næringsutvikling og innovasjonsprosesser har økt de siste årene. Før en går dypere inn i oppgavens problemstilling er det viktig å ha et teoretisk bakteppe for å vite mer om hva intensjonen med regional næringsutvikling er. Dette kapittelet tar for seg hva som er intensjonen med innovasjonssystemet, hvilke aktører som befinner seg i systemet, og en overordnet modell over innovasjonssystemet. Avslutningsvis vil krav og forventninger til aktørene bli belyst gjennom de fire forskningsspørsmålene.

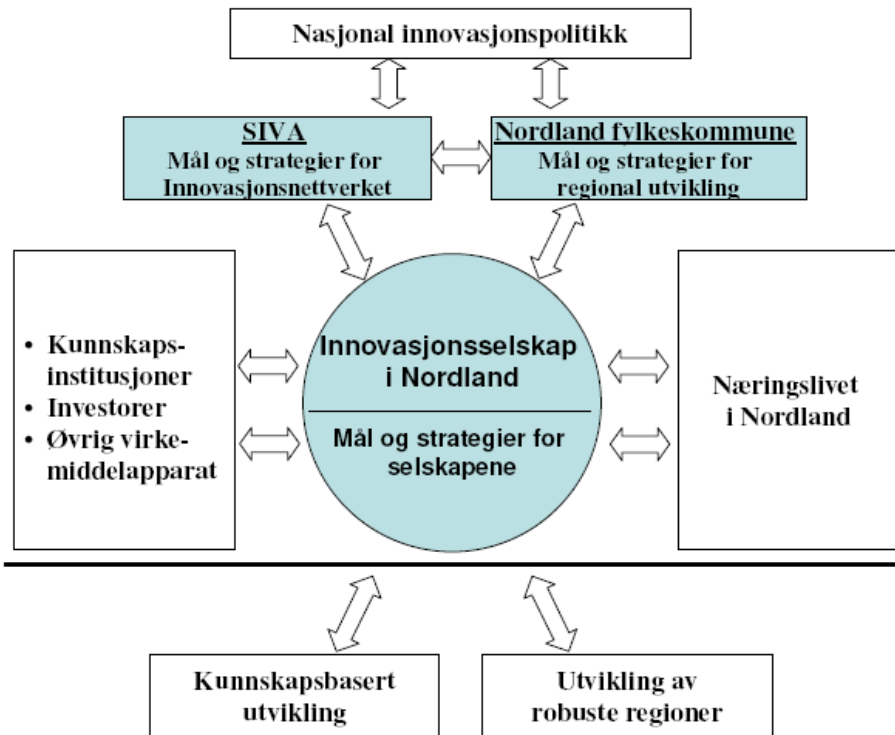
### ***2.1 Et verdiskapende Nordland***

Samfunnet endrer seg raskere enn noen gang og det blir stadig viktigere å kunne endre seg i takt med omgivelsene for å overleve. Dagens marked er turbulent og usikkert. Dersom en bedrift skal overleve må den beholde og utnytte de ressurser som er unike og verdifulle for bedriftens konkurransesituasjon. Disse ressursene er kritiske faktorer som bidrar til å oppnå og/eller beholde et varig konkurransefortrinn. Bedrifter må fokusere på det som de er best på, og utnytte de ressursene som finnes i markedet, både når det gjelder naturressursene og den menneskelige kompetansen som finnes (Barney, 2002).

For at Nordland skal kunne utnytte ressursene som ligger i fylket må det legges til rette for en solid grobunn for dannelse av nye, konkurransedyktige virksomheter (Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007)). Et av virkemidlene som har blitt tatt i bruk for å skape en slik grobunn er de mange innovasjonsselskapene som har vokst frem i ulike deler av fylket. I samspill med næringslivet, FoU-institusjoner og det offentlige virkemiddelapparatet skal innovasjonsselskapene stimulere og legge til rette for nyskaping og vekst i næringslivet i de ulike regionene. Det er imidlertid viktig å stille spørsmål ved hvordan dette samspillet fungerer i praksis i dag, og i hvilken grad næringslivet i Nordland har hatt nytte av det?

Problemstillingen denne oppgaven tar opp er viktig å belyse av to hovedgrunner; for det første er det viktig for innovasjonsselskapene å vite hvilke krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet har til dem, slik at de vet hvilken rolle de er tiltenkt i innovasjonssystemet; og for det andre er det viktig at aktørene i det offentlige virkemiddelapparatet vet hva innovasjonsselskapene forventer av dem, slik at de på best mulig måte kan legge til rette for at innovasjonsselskapene skal kunne oppfylle sine formål.

Denne oppgaven ønsker å gi svar på disse spørsmålene, slik at en kan optimalisere innovasjonssystemet i forhold til framtidens behov. Figur 2.1 danner et bilde av de ulike aktørene i Nordlands innovasjonssystem og viser hvordan næringslivet, offentlige, og halvoffentlige aktører samarbeider.



Figur 2.1: Nordlands innovasjonssystem (Fraas og Spilling, 2006)

De to mest sentrale aktørene i det offentlige virkemiddelapparatet i Nordland, er fylkeskommunen og SIVA. Som vist i figur 2.1 har disse to aktørene det desentraliserte ansvaret for å påføre den nasjonale innovasjonspolitikken i Nordland fylke. Denne oppgaven vil fokusere spesielt på samarbeidet mellom innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet i Nordland, merket med blått i figur 2.1.

Innovasjonsselskapene er, som vist i figuren, bindeleddet mellom det offentlige virkemiddelapparatet og næringslivet. For Nordland sin del vil det si at innovasjonsselskapene ofte har den direkte kontakten ut mot bedriftene i fylket. Innovasjonsselskapene blir derfor på mange måter en "kanal" der Nordland Fylkeskommune og SIVA kan nå ut til næringslivet med den regionale, og nasjonale innovasjonspolitikken. Et sentralt spørsmål her er om fylkeskommunen og SIVA er bevisst nok på å bruke denne kanalen til å kommunisere deres strategier for innovasjonspolitikken ut til næringslivet?

Kommunikasjonen mellom SIVA, fylkeskommunen og innovasjonsselskapene er sentrale elementer i denne oppgaven, der det vil rettes fokus mot hvilke krav og forventninger disse aktørene har til hverandre. Det offentlige virkemiddelapparatet, med Nordland fylkeskommune og SIVA i spissen, har gitt støtte til innovasjonsselskapene fra den spede begynnelse i år 2000. Den økonomiske støtten som er gitt opp gjennom årene beløper seg til i underkant av 40 millioner kroner totalt fra SIVA og Nordland fylkeskommune. Tabell 2.1 viser en oversikt over hvor mye støtte de ulike innovasjonsselskapene har fått fra henholdsvis Nordland fylkeskommune og SIVA. Midlene som er gitt er i hovedsak årlige utviklingstilskudd. Til noen av selskapene er det imidlertid gitt støtte til enkeltprosjekter, som for eksempel INOVUS, Innovasjonsforum Nordland og Arena Havbruk. For næringshagene har de årlige utviklingstilskuddene vært ca. 500 000 kr mens de har vært inne i det femårige utviklingsprogrammet til SIVA og Nordland fylkeskommune. Forsknings- og kunnskapsparkene mottar ikke årlige utviklingstilskudd, men får blant annet støtte til drift av inkubator og andre prosjekter.

Tabell 2.1: NFK og SIVA's engasjement i selskapene 2000-2006 okt. (Basert på Fraas og Spilling, 2006) (Alle tall i NOK)

Innovasjonsselskap \ offentlig aktør	Etablert	NFK	SIVA	Sum støtte
Forskningsparken i Narvik	2000	1 700 000	200 000	1 900 000
Kunnskapsparken i Bodø	2001	7 852 000	2 560 000	10 412 000
Kunnskapsparken i Rana	2002	1 475 000	2 216 000	3 691 000
<b>Sum kunnskap/forskningsparkene</b>		<b>11 027 000</b>	<b>4 976 000</b>	<b>16 003 000</b>
Lofoten Næringshage	1999	3 200 000	5 389 000	8 589 000
Næringshagen i Sandnessjøen	2001	2 202 000	2 984 000	5 186 000
Saltdal industri- og næringshage	2002	1 265 000	470 000	1 735 000
Schalthuset inkubator, Glomfjord	2001	225 000	-	225 000
Sortland Næringshage	2006	500 000	-	500 000
Torgar næringshage	2003	1 525 000	2 640 000	4 165 000
Vesterålen Fiskeripark	2000	2 500 000	-	2 500 000
<b>Sum næringshagene</b>		<b>11 417 000</b>	<b>11 483 000</b>	<b>22 900 000</b>
<b>Sum støtte</b>		<b>22 454 000</b>	<b>16 459 000</b>	<b>38 913 000</b>

Det er forskjell på antall år de ulike selskapene har mottatt støtte. De fleste selskapene begynte imidlertid ikke å motta støtte før rundt 2002. Flesteparten av næringshagene nærmer seg nå slutten, eller har allerede oversteget, det femårige utviklingsprogrammet, men flere av disse har fått utvidet sin støtte fra SIVA og Nordland fylkeskommune. Når de første innovasjonsselskapene dukket opp rundt om i distriktene i Norge var intensjonen å styrke det regionale næringslivet. Etter hvert som systemet har vokst, og antall aktører har økt, er



imidlertid formålet med innovasjonssystemet blitt mangfoldig og omfattende. Videre vil det gis en grunnleggende forklaring av intensjonen med innovasjonssystemet slik det er i dag, med fokus på innovasjonsselskapenes rolle i systemet.

## **2.2 Intensjonen med Innovasjonssystemet**

Innovasjonssystemets overordnede mål er å bidra til en styrking av regionalt næringsliv gjennom fokus på nyskaping og innovasjon for å bidra til utvikling av mer robuste regioner (Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007)). Med dette menes det at en søker å utnytte de mulighetene og ressursene som ligger i regionene til en bærekraftig utvikling. Disse ressursene kan være naturgitte, som for eksempel fisk, olje og gass. De kan også være menneskelige, i form av kunnskap og kompetanse innen teknologi, utvikling og design som gir konkurransefordeler i markedet. I dagens innovasjonssystem legges det mer og mer vekt på utnyttelse av de kunnskapsmessige ressursene som ligger i regionene, slik at en kan danne konkurransedyktige bedrifter både nasjonalt og internasjonalt, uavhengig av tilgangen på naturressurser.

På generelt grunnlag kan en si at innovasjonsselskapenes virksomhet går ut på å legge forholdene til rette for å skape synergieffekter mellom bedrifter, forskningsmiljøer, utdanningsmiljøer og det offentlige virkemiddelapparatet der stikkordene er nettverksbygging og kompetanseutvikling. Denne tankegangen blir stadig mer viktig i den kunnskapsbaserte økonomien vi lever i. Bedrifters læring, kunnskapsutvikling og innovasjonsevne er derfor avgjørende faktorer i bedrifters evne til å overleve (Broch et al., 2002). Et eksempel på synergieffekter mellom innovasjonsselskap og næringsliv kan være samspillet mellom en kunnskapspark og en bedrift. Kunnskapsparkens oppgave vil være å legge til rette for kommersialisering av den kunnskapen som høyskolemiljøet produserer, slik at den enkelte bedrift knyttet til kunnskapsparken kan bruke denne økte kompetansen til å skaffe seg konkurransefordeler i markedet, som igjen vil gi positive synergieffekter på næringslivet generelt (Fraas og Spilling, 2006).

Med andre ord er det å bidra til å *utvikle* bedrifter hovedmålet med alle innovasjonsselskaper. Utvikling av bedrifter kan i denne sammenheng bety flere ting; hjelpe til med oppstart av nye virksomheter, utvikle nye eller eksisterende ideer, forbedre forretningskonseptet, hjelpe til med kunnskap eller kompetanse, etc. For å kunne hjelpe til med å utvikle bedriftene i

Nordland på en optimal måte er det viktig at innovasjonsselskapene har et godt samspill med det offentlige virkemiddelapparatet. Dette for å kunne identifisere de enkelte regioners behov i forhold til hvilken kunnskap og kompetanse som trengs, i hvilken grad offentlig støtte er nødvendig, hvilke ressurser regionen besitter, og hvordan en best mulig kan utnytte disse.

Denne oppgaven vil blant annet se på hvilke krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har til hverandre med hensyn til utviklingsaktiviteter. Ved å undersøke dette kan en kartlegge hvordan samspillet mellom disse aktørene fungerer og eventuelt gjøre grep for å optimalisere det i forhold til regionenes behov. Mer inngående kan vi for Nordlands vedkommende dele innovasjonssystemets formål inn i tre deler; bygge ut og forbedre nasjonal og regional infrastruktur for innovasjon og nyskaping; øke kompetansen i regionene; og starte nye og vekstkraftige bedrifter. Videre vil oppgaven ta for seg disse formålene.

### **2.2.1 Infrastruktur - nettverk gir synergieffekter**

*”SIVA’s utviklingsaktivitet har til hensikt å skape sterke verdiskapingsmiljø i distriktene gjennom å forbedre nasjonal infrastruktur for nyskaping og innovasjon.”*

(SIVA’s hovedmål, hentet fra [www.siva.no](http://www.siva.no))

Et av hovedmålene med opprettelse av innovasjonsselskaper er, som vist i sitatet ovenfor, å bygge ut og forbedre den nasjonale infrastrukturen for nyskaping og innovasjon ([www.siva.no](http://www.siva.no)). Studier fra Tyskland og flere andre EU-land viser at en ved å stimulere til kontakt og samarbeid mellom de ulike aktørene i innovasjonssystemet, kan oppnå synergieffekter som gjør at en kan utnytte innovasjonspotensialet i eksisterende og nye bedrifter, i forskning og utvikling, og i samfunnet for øvrig (Koschatzky et al., 2001). For å få til et slikt samarbeid mellom aktørene er det viktig å ha en solid infrastruktur som tilrettelegger og stimulerer til aktiv nettverksbygging.

Godt utbygde nettverk er et sentralt element for å få innovasjonssystemet til å fungere optimalt. Videre vil formålet med nettverksbygging bli diskutert gjennom å se på fysisk og menneskelig infrastruktur, komplementære ressurser, og nettverksbygging for å minske usikkerhet og risiko.

**Fysisk og menneskelig infrastruktur**

For å skape gode innovasjonsnettverk må det ligge en solid infrastruktur til grunn, og det er en slik nasjonal og regional infrastruktur SIVA er i ferd med å bygge opp. Når en her snakker om infrastruktur menes det både fysisk infrastruktur, i form av næringsbygg, og menneskelig infrastruktur i form av de relasjoner og nettverk som bygges mellom aktørene. Den fysiske infrastrukturen er på mange måter et verktøy for å skape møteplasser og legge til rette for samlokalisering, slik at bedriftene kan knytte nettverk opp mot andre aktører i innovasjonssystemet. Satsingen på innovasjonsselskaper har som mål å bygge ut og forbedre denne fysiske infrastrukturen, og kan på mange måter sees på som en samarbeidsarena mellom næringsliv og FoU-miljø (Fylkesplanen for Nordland 2008-2011 (2007)).

**Komplementære ressurser**

En av de største fordelene med å være i et nettverk er ervervelsen av komplementære ressurser som en individuell aktør ofte ikke har tilgjengelig (Koschatzky et al., 2001). Med komplementær menes her ressurser som *utfyller* de ressursene som en bedrift har tilgjengelig fra før. Disse ressursene kan være immaterielle i form av kunnskap, teknologi, eller design, men de kan også være materielle i form av kapital eller fysisk infrastruktur (Olsen og Jenssen, 2006). Innovasjonsnettverket skal sørge for at bedriftene vet hvor de kan få tak i disse komplementære ressursene. Innovasjonsforum Nordland er et eksempel på en type infrastruktur som skal knytte nettverk mellom de enkelte innovasjonsselskapene, og mellom innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet. Gjennom et slikt forum kan en dele gode og dårlige erfaringer, diskutere problemer og utfordringer på lokalt og regionalt plan, og få i stand samarbeid på tvers av regionene.

Det er i denne sammenheng viktig å belyse i hvilken grad innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet har ulike krav og forventninger til hverandre når det gjelder nettverksbygging. Dette spørsmålet er viktig å se på særlig med tanke på hvordan det offentlige virkemiddelapparatet kan bygge opp en optimal infrastruktur for nettverksbygging og samarbeid. Mye av fundamentet for at innovasjonsselskapene skal kunne bidra til å utvikle næringslivet i regionene ligger i at de har et godt utbygd nettverk, som gjør at de kan tilby bedriftene de ressursene de behøver. Disse ressursene kan for eksempel være kunnskap og kompetanse, finansiell støtte eller potensielle samarbeidspartnere (Olsen og Jenssen, 2006).

**Nettverk minsker usikkerhet og risiko**

Koschatzky et al.(2001) hevder at innovasjonsprosesser ikke lenger kan bli sett på som lineære prosesser der en viss mengde input omdannes til en vis mengde output. De bør sees på som læringsprosesser som karakteriseres av usikkerhet og risiko, der flere ulike faktorer samhandler med hverandre. I en slik prosess er nettverk et helt sentralt element og må kunne sies å være en viktig suksessfaktor for økonomisk utvikling og innovasjon (Koschatzky et al., 2001). Nettverk minsker risikoen og usikkerheten for bedrifter ved at en vet hvor en kan få tak i ressursene, både finansielle og menneskelige.

Et eksempel på betydningen av et godt innovasjonsnettverk er solcelleprodusenten Renewable Energy Cooperation (REC) som har sitt opphav i Glomfjord. Gjennom et nært samarbeid med forsknings- og teknologimiljøer, innovasjonsmiljøet i Glomfjord og i Trondheim, og har de hatt en fantastisk vekst siden de startet i 1996 ([www.ntnu.no](http://www.ntnu.no)). REC er i dag verdensledende innenfor solenergi med hele verdikjeden fra råstoff til ferdig solcelleprodukt ([www.oslobors.no](http://www.oslobors.no)). Et av målene med innovasjonssystemet er å danne innovasjonsnettverk som kan skape solskinnshistorier som REC. Det er likevel viktig å påpeke at det å drive nettverks- og alliansebygging er en tidkrevende og kostbar aktivitet, og at aktørene i innovasjonsnettverket derfor nøye må vurdere den nytten de får av de nettverksaktivitetene de deltar på (Olsen og Jenssen, 2006).

**2.2.2 Kompetanseheving – kampen om hjernekraften**

Kunnskap står sentralt i den spirende globaliseringsdebatten, og vinnerne vil være de bedriftene som får tak i de beste hjernene, uansett om de befinner seg på en øy i Lofoten eller i hjertet av New Yorks finansdistrikt. Det kan virke som Nordland plutselig befinner seg midt i verden, med alle fordeler og ulemper dette innebærer.

Et viktig fokus for å skape et konkurransedyktig næringsliv i Norge også i fremtiden bør være å knytte tettere bånd mellom kunnskapsinstitusjoner og næringslivet - sette kunnskapen ut i livet. På den måten kan en bidra til økt verdiskaping som også fremtidige generasjoner kan nyte godt av. Innovasjonssystemets formål i forhold til kompetanseheving i regionene blir videre gjort rede for gjennom å se på hvordan kunnskapen spres ut til distriktene, hvordan en kan få en velutdannet befolkning i Nordland, og innovasjonsselskapenes rolle som kunnskapsspreder.

### **Kunnskap til distriktene**

Det er et kjent fenomen at tilgangen på relevant og oppdatert kunnskap er et større problem i distriktene enn i byene (Bullvåg og Skjemstad, 2006). Innovasjonssystemet skal gjennom å skape møteplasser og nettverk mellom kunnskapsinstitusjoner og næringslivet bidra til å kommersialisere kunnskap, og da spesielt med tanke på distriktene (Andersen et al., 2006). Dette skal gi lokale og regionale bedrifter kompetanse som gjør at de kan hevde seg på den nasjonale og internasjonale markedsplassen. FoU-miljøene blir dermed et slags input til næringslivet, i et system som koordineres av innovasjonsselskapene. God kommunikasjon mellom FoU-miljø og næringslivet er dermed helt sentralt, både for at FoU-miljøene skal vite hva næringslivet trenger av kunnskap, og for at næringslivet skal holde seg oppdatert på hvordan teknologi, forskning og annen kunnskap kan utnyttes kommersielt (Gammelsæter, 2000).

### **Et velutdannet og evigvarende Nordland**

*”En velutdannet befolkning med god kompetanse er den viktigste ressursen for å realisere mulighetene i Nordland.”*

(Fylkesplan for Nordland 2008-2011 (2007:12)).

Det heter videre i fylkesplanen at Nordland skal møte framtidens kompetansebehov gjennom fokus på utdanning i et livslangt perspektiv, og omstilling og fleksibilitet i utviklingsinstitusjonene og i arbeidslivet. Nordland er et fylke som har tilgang på mye naturressurser, både i form av fisk, metaller, mineraler, og i det siste også olje og gass. Mange av disse ressursene er ikke fornybare, noe som fører til en usikkerhet rundt framtidig verdiskaping i Nordland. Kunnskap er derimot en evigvarende og fornybar ressurs, og er på mange måter løsningen på mange av de framtidige utfordringene næringslivet står ovenfor (Gammelsæter, 2000). Kunnskapsdebatten er derfor viktig med tanke på hvordan en best mulig kan stå rustet til å møte framtiden for en region som er så avhengig av naturressursene som Nordland. Historisk sett kan vi si at Nordland har hatt stort behov for ”arbeidskraft”, som er et begrep som er primært knyttet til den energien arbeiderne kunne tilføre produksjonsprosessen. Dette ser vi i alle de store næringene i Nordland i dag, både innen fiskeri- metall- og mineralindustrien. Behovet for arbeidskraft i Nordland er imidlertid, i likhet med mange andre regioner, inne i en endringsfase. Vi ser at dagens utfordringer for næringslivet i fylket ligger i å skaffe ”kompetansearbeidskraft”, det vil si arbeidskraft som tilfører økt kunnskap og kompetanse i bedriftene (Gammelsæter, 2000).

### ***Innovasjonsselskapene som kunnskapsspredere***

Det hevdes i dag at kunnskap er den viktigste ressursen i en økonomisk utvikling preget av innovasjoner (Lundvall, 1992). I tråd med denne utviklingen har en opprettet nasjonale og regionale innovasjonssystem for å spre kunnskapen ut til næringslivet. Innovasjonsselskapene forskningspark og kunnskapspark er spesielt opprettet for nettopp dette formålet. De skal være et bindeledd mellom FoU-institusjonene og næringslivet, for å få kommersialisert kunnskapen disse institusjonene sitter på, og samtidig komplementere næringslivet på områder der de trenger økt kompetanse. Innovasjonsselskapenes rolle som nettverksbygger for å spre kunnskapen i regionene vil her være et sentralt element. Bedrifter som er lokalisert i tilknytning til innovasjonsselskaper er ofte nyetablerte, små og kunnskapsintensive ([www.siva.no](http://www.siva.no)). Dette gjør at de ofte mangler et solid nettverk å støtte seg på når det gjelder tilførsel av kunnskap og kompetanse, enten det gjelder rekruttering eller hjelp til prosjekter og utviklingsaktiviteter. Innovasjonsforum Nordland er opprettet for å knytte nettverk mellom aktørene i innovasjonssystemet i fylket. Det er Nordland Fylkeskommune som gjennom Kunnskapsparken i Bodø administrerer Innovasjonsforum Nordland. For at innovasjonsselskapene skal kunne ha optimal nytte av dette forumet er det viktig at det er en åpen debatt rundt de krav og forventninger henholdsvis innovasjonsselskapene og Nordland fylkeskommune har til dette nettverket.

### **2.2.3 Entreprenørskap – idéutvikling og kommersialisering**

”Entrepreneurs are dreamers that do” – entreprenører er drømmere som gjør drømmen til virkelighet (Hisrich og Peters, 2002). Entreprenører skaper dynamikk i næringslivet, de bidrar til økt verdiskaping og de skaper nye arbeidsplasser. Fokus på nyetableringer og økt entreprenørskap i regionene er derfor et sentralt element for å øke den totale verdiskapingen og velferden. Innovasjonssystemets formål i forhold til økt entreprenørskap vil videre bli gjort rede for gjennom å se på hvordan innovasjonsselskapene skal stimulere til nyskaping og hvordan en kan få til økt entreprenørskap i Nordland.

#### ***Stimulere til nyskaping***

Innovasjonsselskapene har som hovedmål å bidra til å utvikle vekstkraftige bedrifter som skaper arbeidsplasser og genererer inntekter inn til regionene. Gjennom opprettelse av inkubatorer og næringshager ønsker en å stimulere bedrifter og privatpersoner til kommersialisering av ideer og muligheter. Inkubatorer er ofte lokalisert i tilknytning til

næringshager eller andre innovasjonsselskaper. De tilbyr nyetablerere lokaler og kompetanse for å hjelpe dem i oppstartsfasen. Forskning viser at det er i oppstartsfasen flest bedrifter sliter økonomisk og har mest bruk for kompetanse (Hisrich og Peters, 2002). Tilbudet innovasjonsselskapene gir til nye entreprenører er dermed svært viktig for å lette oppstarten og senke terskelen for å etablere bedrift. Muligheten for å bli lokalisert i et kreativt og nyskapende miljø er avgjørende for mange (Reve og Jakobsen, 2001).

### ***Økt entreprenørskap i Nordland***

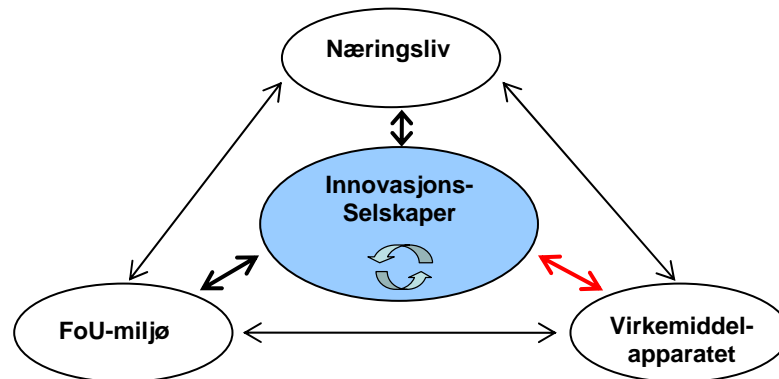
Indeks Nordland 2006 konkluderer med at det er en svak nedgang i antall nyetableringer i Nordland, og at fylket ligger godt under landsgjennomsnittet med tanke på nyetablerte bedrifter (Bullvåg og Skjemstad, 2006). Dette må kunne sies å være urovekkende når en vet at både Nordland og landet generelt er inne i en høykonjunktur. Det er i den sammenheng viktig at innovasjonsselskapene er flinke til å stimulere til innovasjon og entreprenørskap slik at en ikke mister dynamikken i næringslivet. Særlig er det næringshagenes og inkubatorenes oppgave å bidra til nyetableringer.

Innovasjonsselskapene kan sees på som et regionalpolitisk virkemiddel for å bidra til å få opp antall nyetableringer i regionene i Nordland. Forutsetningene for at innovasjonsselskapene skal kunne bli et velfungerende verktøy for entreprenørskap er at det er gode rammebetingelser tilstede for å drive med næringsutvikling. I denne sammenheng er det viktig at samspillet mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene er godt, og at både finansielle og menneskelige ressursene er til stede. I tillegg er det viktig at alle aktørene i innovasjonssystemet kjenner sin plass i systemet. Videre vil oppgaven ta for seg de ulike aktørene i innovasjonssystemet og hvilken rolle de har i forhold til hverandre.

## ***2.3 Aktører i innovasjonssystemet***

Innovasjonssystemet består av fire hoveddeler; næringslivet, virkemiddelapparatet, FoU-miljøene, og innovasjonsselskapene. Figur 2.2 viser aktørene i innovasjonssystemet og hvilken rolle innovasjonsselskapene har i systemet ([www.innovasjonsforum.no](http://www.innovasjonsforum.no)). Det er spesielt linken mellom innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet en ønsker å se på i denne oppgaven, merket med rød pil i figur 2.2. Ved å se på innovasjonsselskapenes mål og strategi, deres økonomiske drift, deres rolle som utviklingsaktør og deres rolle som nettverksbygger har oppgaven som formål å kunne si noe

om hvorvidt det er ulike krav og forventninger mellom innovasjonsselskapene og sentrale aktører i det offentlige virkemiddelapparatet.



Figur 2.2: Innovasjonssystemet i Norge ([www.innovasjonsforum.no](http://www.innovasjonsforum.no))

Videre vil de ulike aktørene i innovasjonssystemet bli nærmere presentert i henhold til figur 2.2. Først vil næringslivets rolle bli presentert, deretter innovasjonsselskapene, og til slutt det offentlige virkemiddelapparatet og FoU-miljøene.

### 2.3.1 Næringslivet

*”Innovasjon i bedriftene er en omfattende og ressurskrevende prosess, som krever endringer i etablerte mønstre. Det tar ofte lang tid å endre atferdsmønsteret innad i bedriftene og få til det nødvendige samspillet med andre aktører i innovasjonssystemet. Det er derfor svært kritisk at innovasjonsprosessen får større oppmerksomhet og at bedriftene gis stimuli til høyere engasjement i nyskappingsarbeide.”*

(Olsen og Jenssen, 2006)

Krav om omstilling og fornyelse er en stor utfordring for bedrifter i dag. Innovasjonsevnen i form av fornyelse av produkter, produksjon og prosessene rundt dette er avgjørende for konkurransevnen i etablerte virksomheter (Fraas og Spilling, 2006). Med tanke på at innovasjon og nyskaping alltid skjer i næringslivet er det derfor viktig at det hele tiden er fokus på hvordan en på best mulig måte kan legge til rette for den enkelte bedrifts innovasjonsprosess. Selv om innovasjoner kan ha sitt utspring i FoU-institusjoner, eller av og til offentlige virksomheter, trengs det alltid en næringslivskanal for å kommersialisere ideene



(Olsen et al., 2006). Alle de andre aktørene i innovasjonssystemet vil i så måte kunne sees på som verktøy eller virkemidler for å nå målet om økt innovasjon og nyskaping i næringslivet.

### **Markedssvikt i næringslivet**

I næringslivet er det til enhver tid flere områder hvor det oppstår markedssvikt, det vil si det oppstår et gap mellom det markedet tilbyr og de behov markedet har. Det er viktig å skille mellom områder med markedssvikt som næringslivet kan løse seg på egen hånd, i tråd med Adam Smith's teori om "den usynlige hånd", og områder der næringslivet må ha hjelp utenfra for å løse markedssvikten (Smith, 1994). Det har blitt hevdet at næringslivet i Norge på mange måter står ovenfor en markedssvikt av enorme dimensjoner som følge av olje- og gassreservene som tar slutt om noen tiår (Reve og Jakobsen, 2001). Det hele bunner ut i et spørsmål om næringslivet i Norge er godt nok forberedt til å være internasjonalt konkurransedyktig også etter at oljealderen er over?

Innovasjonsselskapene er et av flere virkemidler som er satt i verk for å løse markedssvikten som ligger foran Norge som nasjon. De har som oppgave å bringe kunnskap og kompetanse ut til bedriftene, og være en samarbeidsarena for bedrifter, kunnskapsinstitusjoner, og virkemiddelapparatet. For innovasjonsselskapene er det viktig å hele tiden ha bedriftene i fokus, siden innovasjoner, som tidligere nevnt, alltid må kommersialiseres gjennom en næringslivskanal. Innovasjonsselskapene er i så måte også bare et virkemiddel for å stimulere til økt verdiskaping i næringslivet og samfunnet for øvrig (Reve og Jakobsen, 2001).

### **Regionale forskjeller**

Hvis vi tar steget ned på regionnivå vil en av de viktigste utfordringene for fylkespolitikere være å gjennomføre analyser som avdekker næringslivets styrker og svakheter i de ulike regionene. På den måten kan en iverksette passende tiltak for å utbedre systemsvikt der dette er tilfelle. Tilpasning av de ulike innovasjonskonseptene i forhold til de regionale behovene er en krevende jobb, men like fullt svært viktig for å utnytte og komplementere de lokale ressursene best mulig (Olsen og Jenssen, 2006).

Denne oppgaven tar for seg i hvilken grad Nordland fylkeskommune bruker de enkelte innovasjonsselskapene aktivt som regional utviklingsaktør. På den måten kan en avdekke hvorvidt innovasjonsselskapene blir brukt og fungerer slik de var tiltenkt, eller om det finnes et uutnyttet potensial i selskapene i dag. Det finnes i dag flere ulike typer

innovasjonsselskaper i Nordland. Videre vil de ulike formene for innovasjonsselskaper og deres formål bli gjort rede for.

### **2.3.2 Innovasjonsselskaper**

Bakgrunnen for satsningen på innovasjonsselskapene er et ønske om å bedre samarbeidet mellom kunnskapsprodusentene og næringslivet, for at det skal gi bedre utnyttelse av nyvunnet kunnskap, økt verdiskaping, høyere lønnsomhet og større sysselsetting (Fylkestingsak nr. 30/2003). Innovasjonsselskaper skal styrke utviklingen i bedriftene i en region gjennom å bidra med kompetanse, kunnskap, forskning og finansiering på ulike nivåer.

#### ***Innovasjonsselskapenes formål***

De bedrifter som skaper dynamikk og forbereder organisasjonen på fremtidige muligheter og utfordringer innehar en viktig ressurs kalt dynamiske kapabiliteter. Dette omhandler en bedrifts evne til å finne nye og innovative måter for utvikling av konkurransemessige fordeler. Med andre ord kan det sies at dynamiske kapabiliteter skal bidra til å se nye ressurser internt i bedriften og deres evne til å tilegne seg kunnskap fra utsiden (Jenssen et al., 2006). Dynamiske kapabiliteter er tiltak for å skape nye problemstillinger og løsninger i en bedrift, noe som er sentralt for å beholde dynamikken slik at ikke bedriften blir stiv og lite fleksibel. Slik organisatorisk stivhet, kalt *inertia* på engelsk, er en utfordring å unngå for enhver bedrift, og da særlig bedrifter som operer i bransjer som er i stadig endring (Farazmand, 2002). Det betraktes som innovasjonsselskapenes formål nettopp å skape slike dynamiske kapabiliteter i bedriftene, for å på den måten oppnå konkurransemessige fordeler.

Innovasjonsselskapene har som mål å bidra til synergier internt gjennom en mer effektiv ressursutnyttelse, og til eksterne synergier ovenfor markedet, nyetableringer, offentlige myndigheter og arbeidskraft. Dette skal videre bidra til å styrke det lokale næringslivet, som igjen vil ha synergieffekter på regionen som helhet (Reve og Jakobsen, 2001). Disse synergieffektene er det overordnede målet med innovasjonsselskapene, men dersom en bryter dem ned finner vi en rekke andre formål for dannelsen av disse selskapene. Det er også forskjell på hvilke formål de ulike konseptene har. En næringshage vil for eksempel ha et ganske annet formål enn en kunnskapspark.

Under utarbeidelse av denne oppgaven er det imidlertid avdekket noen formål som anses som generelle for alle innovasjonsselskapene, dog i ulik grad. Disse funnene har også støtte i Innovasjonsløft Nord og NIFU STEP-rapporten (Andersen et al., 2006; Fraas og Spilling, 2006). Disse formålene er:

- Nettverksbygging
- Nyskapende miljø
- Praktisk samlokalisering
- Kompetanseutvikling
- Markedstilgang
- Konkurranseskraft
- Hjelp i etableringsfasen

Nettverksbygging er et av kjerneelementene i konseptene, noe som har sin forklaring i at disse selskapene primært har til hensikt å skape et sterkere verdiskapingsmiljø i distriktene. I distriktene er det spesielt viktig å ha sterke nettverk rundt bedriften ettersom virksomheten ofte ikke har fordelen av geografisk nærhet til andre bedrifter eller organisasjoner. Det er i denne sammenheng viktig å ha kjennskap til hvordan innovasjonssystemet utnytter det potensielle nettverket de har tilgang på (Olsen og Jenssen, 2006).

Et annet formål med dannelse av innovasjonsselskapene er at en kan få en bedre arena for idémyndring og idéutveksling gjennom det miljøet som dannes. Dette gjelder spesielt for inkubatorselskapene, som har som hovedmål nettopp å hjelpe til med oppstarten av nye bedrifter (Fraas og Spilling, 2006).

Samlokalisering kan gi flere praktiske fordeler, blant annet stordriftsfordeler i form av sammenslåing av funksjoner som for eksempel administrasjon, markedsseksjon, sentralbord, FoU-avdeling og innkjøp. Dette kan gi store besparelser for bedriftene og er for mange bedrifter et viktig incentiv for knytte seg til et innovasjonsselskap (Reve og Jakobsen, 2001).

Tilgang på kompetanse ved å samlokalisere flere miljøer på et sted er et viktig formål. Bedriftene kan da hente kompetanse på tvers av organisasjonene, og får samtidig en større tilgang på ekstern kompetanse gjennom det nettverket en arbeider innenfor.

Dette nettverket kan også være viktig når det kommer til markedstilgang for bedriften. Ofte er innovasjonsselskapene sammensatt av bedrifter som arbeider innenfor samme fagfelt, med samme produksjonsmateriale, eller med samme markedsområde. Dette gjør at en kan få et større nedslagsfelt for å nå ut til potensielle kunder, enten ved direkte eller indirekte kontakt med kundene, som følge av det utvidede nettverket innovasjonsselskapene gir bedriften.

Denne økte markedstilgangen skal igjen gi bedriften økt konkurransekraft gjennom større omsetningspotensial. Tilknytningen til innovasjonsselskap kan være en avgjørende faktor for en bedrifts mulighet og evne til å nå nye kunder og nye markeder, og for enkelte bedrifter er en slik tilknytning også avgjørende for om de overlever eller ikke.

Alle de ulike formålene med innovasjonsselskapene vil i denne oppgaven bli brukt til å evaluere i hvilken grad selskapene oppnår sine overordnede mål, og hva som kan være årsaken dersom de ikke når disse målene. Hvilke krav og forventninger en har til innovasjonsselskapene som utviklingsaktører er da viktig å få kunnskap om. Det er imidlertid viktig å være klar over at det knyttes ulike krav og forventninger til de ulike typene innovasjonsselskaper. Videre vil derfor de ulike konseptene som ligger under begrepet *innovasjonsselskaper* bli definert.

### **Kunnskapspark**

En kunnskapspark er et innovasjonsselskap med fysisk og/eller eiermessig tilknytning til en av de regionale høgskolene. Ideen bak konseptet er å utnytte undervisnings- og forskningsmiljøet bedre gjennom nyskaping og økt verdiskaping. Konseptet bygger på det internasjonale forskningspark (science park) prinsippet, men legger større vekt på samarbeid med regionalt næringsliv. Formålet til en kunnskapspark er å danne en møteplass for næringslivet i tilknytning til kunnskapsmiljøer i regionen. De fleste av disse parkene har også en inkubatorfunksjon, hvor det tilrettelegges for utvikling av nye bedrifter. Kunnskapsparken knytter seg som regel opp mot høgskolemiljø, mens forskningsparker ofte knyttes opp mot universitetsmiljø ([www.innovasjonstjenester.no](http://www.innovasjonstjenester.no)).

### **Forskningspark**

En forskningspark er en møteplass mellom forskningsmiljø og næringsliv. Forskningsparken arbeider med ideer med kommersielt potensial. I arbeidet med lisensbeskyttelse og prosessen rundt kommersialisering av produkter eller tjenester skal forskningsparker bidra med den

riktige kompetansen. Forskningsparker er svært ofte lokalisert i tilknytning til høyskoler og/eller universiteter. Målet for forskningsparkene er å være et innovativt senter der bedrifter, virkemiddelapparatet, og forsknings- og utviklingsmiljøer ønsker å være lokalisert, for å stimulere til nyskaping og kommersialisering. Målgruppene for en forskningspark er nyetablerere, etablerte bedrifter, og FoU institusjoner. De tilbyr finansiering, kompetanse, nettverk og rådgivning. Forskningsparkene er ikke forskningsutførende, men skal hjelpe forskningsmiljøer ved å fungere som en brobygger mellom forskere og industri/næringsliv ([www.innovasjonstjenester.no](http://www.innovasjonstjenester.no))

### ***Inkubator/Industri-inkubator***

Inkubatorer er som regel ikke organisert som et eget selskap, men har en funksjon som ivaretas av et annet selskap. En inkubator består av kunnskap og nettverk, lokaler og viktige kontortjenester som blir stilt til en nyetablerers disposisjon ([www.inkubator.no](http://www.inkubator.no)). Etter hvert som etablereren utvikler bedriften, blir det mindre behov for slik hjelp, og bedriften vil stå mer på egne bein. Inkubatorer finnes i kunnskaps- og nyskapingmiljøer over hele landet. Tradisjonelle inkubatorer knytter seg opp mot forskningsmiljøer (Kaltenborn, 2004).

I motsetning til tradisjonelle inkubatorer knyttes industri-inkubatorer seg opp mot en tung industribedrift eller samling av industribedrifter også kalt ModerBedrift (MB). Industri-inkubator er selskaper som skal inneha kompetanse til å etablere og utvikle nye bedrifter. Dette gjøres gjennom å hjelpe gründer eller idéhaver med å bringe frem forretningsideen til butikk. MB ønsker utvikling av nye bedrifter rundt seg. Dette kan være av behov for omstilling eller en bevisst strategi for vekst og økonomisk overskudd ([www.siva.no](http://www.siva.no)).

### ***Næringshage***

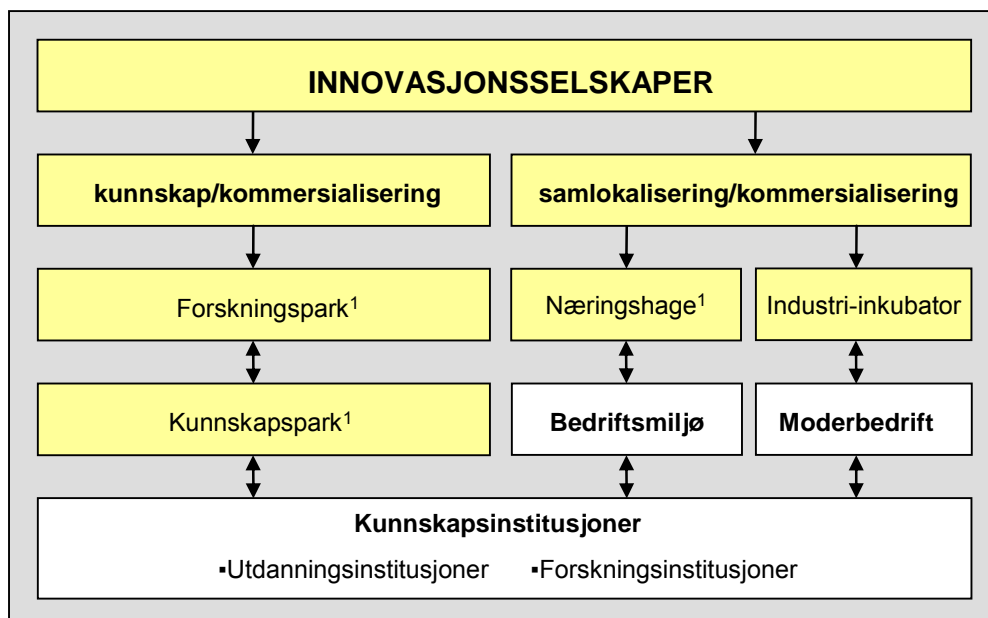
Næringshagekonseptet kommer fra innspill fra distriktsbedrifter og lokalsamfunn. Formålet er å skape fremtidsrettede og konkurransedyktige bedrifter i distriktene. Næringshager skal bidra til at flere bedrifter skapes gjennom å legge til rette for utvikling og nye arbeidsplasser i tillegg til at næringshagene skal fungere som et regionalt innovasjonssystem (Bugge, 2001). Næringshager er samlokalisering av virksomheter som driver kunnskapsintensive næringer. Ved å bygge opp et større miljø som består av flere små virksomheter dannes det et grunnlag for samarbeid. Felles fysisk infrastruktur (samarbeid om felles resepsjon, sentralbord, sekretærtjenester, etc.) kan være et eksempel på dette. Meningen er at konseptet skal være mindre avhengig av enkeltpersoner. En næringshage skal koble enkeltmennesker og bedrifter

i faglige og forretningsmessige nettverk og allianser. Ofte er det virksomheter med utviklingspotensial og behov for kontakt eller integrasjon i større kompetansemiljøer. Den strategiske kjernen i en næringshage vil være et kommersielt innovasjonsselskap eid av personer og bedrifter tilknyttet næringshagen og miljøet rundt den (Reve og Jakobsen, 2001).

### ***Innovasjonsselskapenes organisering***

De ulike innovasjonsselskapene har svært forskjellig formål i forhold til den rollen de har i det regionale innovasjonssystemet. I grove trekk kan en dele innovasjonsselskapene inn i to grupper; de som driver med kunnskap og kommersialisering, det vil si forsknings- og kunnskapspark; og de som driver med samlokalisering og kommersialisering, det vil si næringshage og industri-inkubator. I tillegg har en vanlige inkubatorer som opererer mellom disse to gruppene, og har som formål å bidra til nyetableringer ved å tilby kunnskap og lokaler til entreprenørene.

Figur 2.2 viser hvordan de ulike aktørene forholder seg til hverandre i grove trekk. I virkeligheten går imidlertid ofte konseptene inn i hverandre og opererer mellom de ulike selskapsformene. Dette kan føre til usikkerhet, både internt i selskapet, og eksternt overfor markedet.



<sup>1</sup>Kan ha en inkubator tilknyttet seg

Figur 2.3: Innovasjonsselskapenes organisering i forhold til hverandre

### 2.3.3 Offentlig virkemiddelapparat

Generelt er innovasjon og nyskappingsprosjekter risikofylte, og prosjektene får ofte problemer med tilstrekkelig finansiering ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)). Det er først og fremst i denne sammenhengen det offentlige virkemiddelapparatet har en sentral rolle. Nærings- og Handelsdepartementet definerer virkemiddelapparatets formål som at det skal *”bidra til økt innovasjon i næringslivet over hele landet. Brukerne skal stå i fokus for virkemiddelapparatet”* (St. prp. nr. 51, 2002-2003 (2003: 7)). Det legges videre vekt på at valg av virkemiddel bør avgjøres i samspill mellom brukerne selv og virkemiddelapparatet. Brukerne kan her defineres som næringslivet, FoU-miljøene og innovasjonsselskapene. For å hjelpe til med finansiering rundt nyetableringer og utviklingsaktiviteter er det viktig at det er en god samhandling mellom virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene. Dette innebærer blant annet en funksjonell ordning for overføring av støtte fra det offentlige virkemiddelapparatet ut til selskapene (Fraas og Spilling, 2006). Videre vil de mest sentrale aktørene i det offentlige virkemiddelapparatet i innovasjonssystemet gjøres rede for.

#### **Fylkeskommune**

Det er i dag fylkeskommunen som har det desentraliserte ansvaret for tilpasning av store deler av det regionale virkemiddelapparatet. Dette gjør at en flytter beslutningsmyndigheten fra nasjonalt til regionalt nivå og dermed får mer nærhet til brukerne av virkemidlene (St. prp. nr. 51, 2002-2003 (2003)). Fylkeskommunen i Nordland har bidratt med i overkant av 22 millioner kroner til utviklingstilskudd til innovasjonsselskaper i fylket de siste årene (se tabell 2.1). I Nordland er det nærings- og samferdselsavdelingen i fylkeskommunen som arbeider opp mot innovasjonsselskapene.

#### **Kommune**

Kommunene er sentrale aktører i det regionale innovasjonssystemet. De bidrar blant annet med finansielle midler til innovasjonsselskapene i sine regioner. Godt samspill mellom kommunene og fylkeskommunen er sentralt for å få til en helhetlig innovasjonspolitik i fylket. Kommunenes oppgave i denne sammenheng er å sørge for at de behov deres region har, i forhold til muligheter og utfordringer med næringsutvikling, blir ivaretatt og fulgt opp av fylkeskommunen. Det er viktig at det er et tett samspill med de ulike kommunenes næringsjefer og innovasjonsselskapene for å på den måten forankre selskapene med den kommunale næringsutviklingen.

**SIVA – Selskapet for industrivekst**

Selskapet for industrivekst (SIVA) er en viktig aktør for alle innovasjonsselskaper i Norge. SIVA har som formål å forbedre nasjonal infrastruktur for nyskaping og innovasjon ([www.siva.no](http://www.siva.no)). SIVA's mange roller ovenfor innovasjonsselskapene kan grovt sett deles inn i fire deler; bidra med finansiell støtte, skape nasjonalt nettverk og infrastruktur, være medeier i selskapene, og som det overordnede kontrollorgan. SIVA er en sentral aktør også innenfor investeringsselskap. Gjennom å opprette regionbaserte investeringsselskaper av typen "venturefond /såkorncapitalfond" bidrar de til å bedre tilgangen på risikokapital for mindre og nyetablerte bedrifter. SIVA har brukt omtrent 17 millioner i utviklingstilskudd for innovasjonsselskapene i Nordland de siste årene (se tabell 2.1).

**Andre aktører**

Når det gjelder andre offentlige aktører i innovasjonssystemet er Innovasjon Norge en sentral aktør, og da i størst grad direkte opp mot næringslivet. Formålet til organisasjonen er å bidra til utvikling i distriktene, øke innovasjon i næringslivet, og profilere næringslivet i utlandet og Norge som reisemål. Ovenfor innovasjonsselskapene kan Innovasjon Norge hjelpe til med finansiering, rådgivning, kompetansehevende tiltak, nettverk, infrastruktur, og nasjonal og internasjonal markedsføring ([www.innovasjon norge.no](http://www.innovasjon norge.no)). Offentlige investeringsselskaper er også viktige bidragsytere til de regionale innovasjonssystemene, for eksempel KapNord Fond AS i Bodø. I tillegg er det flere andre regionale og nasjonale virkemidler for innovasjon. De fleste av disse går ut på å gi finansiell støtte til utvikling av regionene, som for eksempel kommunale nærings- og kunnskapsfond, regionale arbeidsgiveravgiftsmidler, skattefunn, næringsrettet forskning og såkalt EU-finansiering (st.prp.nr.51 2002-2003, (2003)).

**2.3.4 FoU-miljø**

Forsknings- og utviklingsinstitusjonene spiller en stor rolle i utviklingen av kunnskapsbasert økonomi. Målet er at universitetene og høyskolene skal styrke sitt samarbeid med næringslivet (st.prp.nr.51 2002-2003, (2003)). Når det gjelder samspillet mellom næringslivet og innovasjonsselskapene spiller forsknings- og utviklingsinstitusjonene en sentral rolle, særlig i tilknytning til kunnskapsparkenes, forskningsparkenes og inkubatorenes virksomhetsområde. Forsknings- og utviklingsinstitusjonene kan på mange måter sees på som de grunnleggende byggesteinene i innovasjonssystemet. Deres tilførsel av kompetanse og ny forskning legger opp til kommersiell utnyttelse av de ideer og muligheter som den nye



kunnskapen gir. Når det gjelder forsknings- og utviklingsinstitusjonenes samarbeid med næringslivet, kan det stilles spørsmål om nærheten mellom disse aktørene er for liten. Innovasjonsselskapene har i denne sammenheng som formål å bygge ned noen av de institusjonelle barrierene som er mellom kunnskapsinstitusjonene og næringslivet (Fraas og Spilling, 2006). Videre vil det bli vist hvordan innovasjonsselskapene forholder seg til de andre aktørene i innovasjonssystemet som helhet.

## **2.4 Innovasjonsselskapenes rolle i innovasjonssystemet**

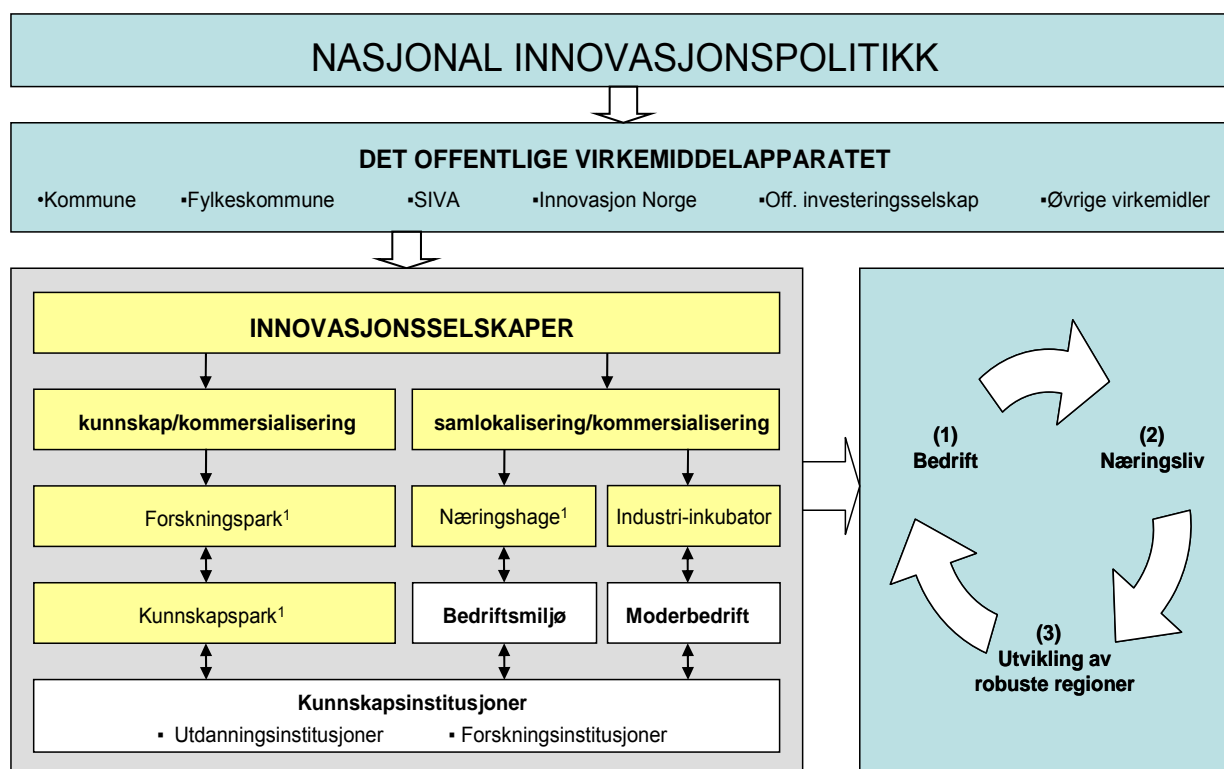
*”Samhandling og samarbeid mellom de sentrale aktørene er en viktig årsak når noen regioner lykkes bedre enn andre i sin utvikling”*

(Fylkesplan for Nordland 2008-2011 (2007:5))

Nordland er et ressursfylke som har alle forutsetninger for å lykkes på den nasjonale og globale markedsplassen. Fylket huser i dag flere bedrifter som gjør det godt i nasjonal sammenheng, og som har et stort internasjonalt potensial. Bedrifter som REC fra Glomfjord, DIPS fra Bodø, Leonhard Nilsen og Sønner fra Andøya, og Nordlaks fra Hadsel er bevis på at potensialet for å dyrke frem store, internasjonale virksomheter, finnes over *hele* Nordland. Disse suksesshistoriene danner grobunn og motivasjon for videre utvikling og vekst i næringslivet i Nordland. Denne veksten skal gjøres mulig gjennom å skape en felles forståelse for utfordringer og muligheter gjennom samarbeid på tvers av forvaltningsnivå, aktører og sektorer, heter det i Fylkesplan for de kommende tre årene (Fylkesplan for Nordland 2008-2011(2007)).

Samhandling er et sentralt element i denne prosessen. Innovasjonsselskapene har som oppgave å være et regionalt verktøy for å bidra til utvikling av næringslivet. Det er viktig at innovasjonsselskapenes rolle i dette systemet er klart definert av det offentlige virkemiddelapparatet, og at en tar utgangspunkt i de enkelte regioners behov når en utvikler innovasjonskonsepter. Etter hvert som flere og flere aktører har kommet inn i bildet har innovasjonssystemet vokst til å inneholde mange ulike virkemidler og konsepter for å bidra til utvikling av næringslivet. Det offentlige virkemiddelapparatet fikk en opprydding da flere av virkemidlene ble slått sammen og lagt under Innovasjon Norge.

En slik opprydning har en imidlertid ikke greid å organisere for innovasjonsselskapene. Innovasjonsselskapene fremstår i dag som en jungel av ulike selskapsformer, med uklare skiller og diffuse arbeidsoppgaver. For at selskapene skal kunne oppnå sitt formål om å styrke den regionale konkurransekraften, trengs det en strukturering og organisering av de ulike konseptene. Denne oppgaven vil se på hvordan selskapene selv oppfatter de ulike konseptene og hvordan SIVA og Nordland fylkeskommune forholder seg til dem. Figur 2.4 viser en overordnet modell for organiseringen av dagens innovasjonssystem i Norge, og hvordan de ulike aktørene forholder seg til hverandre.



<sup>1</sup>Kan ha en inkubator tilknyttet seg

Figur 2.4: Jungelguiden – innovasjonsselskapenes rolle i innovasjonssystemet

Som vist i figur 2.4 vil innovasjonsselskapene ha påvirkning på næringslivets utvikling. Innovasjonsselskapene har som mål å få innovasjonssnøballen til å rulle liv i næringslivet og vokse seg større slik at en utvikler robuste regioner. For å få til et slikt samspill er det viktig med god kommunikasjon mellom alle aktørene. Både virkemiddelapparatet, innovasjonsselskapene og næringslivet må spille på lag med hverandre og spille hverandre gode. Det er i denne sammenheng viktig at det offentlige virkemiddelapparatet er tydelige på

hvilke krav og forventninger de har til innovasjonsselskapene i Nordland, og hvordan de vil bruke selskapene som virkemiddel for utvikling av næringslivet i regionene.

## **2.5 Krav og forventninger rundt innovasjonsselskapene**

*”En god utvikling av Nordland krever vilje – både til forandring og til samarbeid. Den må drives fram av aktører som ønsker å arbeide med samfunnsutvikling”*

(Fylkesplanen for Nordland 2008-2011:5)

Sitatet ovenfor er hentet fra de overordnede målene i fylkesplanen for Nordland 2008-2011 under kapittelet som heter *”Felles innsats for felles fremtid.”* Det henspeiler på viktigheten av at alle aktørene i fylket drar i samme retning for å sikre fremtidig bosetning og vekst i fylket. Innovasjonsselskapene i Nordland er spredt over hele fylket, og de aller fleste ligger i mindre sentrale strøk. Myre, Sortland, Narvik, Lofoten, Saltdal, Glomfjord, Mo i Rana, Sandnessjøen og Brønnøysund, ligger alle langt unna der beslutningene om den regionale innovasjonspolitikken tas. Dersom fylkeskommunen og SIVA ikke inkluderer de eksisterende aktørene vil det bli vanskelig å få innovasjonsselskapene til å dra lasset sammen med dem.

Når det gjelder innovasjonsselskapene i Nordland er det bare Kunnskapsparken i Bodø som er lokalisert i Bodø, som i Nordlands tilfelle vil være den byen der de øverste beslutningene tas. Som Nordlands klart største by er det naturlig at Bodø har en sentral rolle i den regionale næringsutviklingen, men det er også viktig å få med seg de utenforliggende aktørene i denne debatten. Innovasjonsselskapene danner på mange måter den regionale fortroppen for næringsutvikling. De skal ha den direkte kontakten ut mot næringslivet, og er på mange måter de som setter innovasjonspolitikken fra det offentlige virkemiddelapparatet ut i livet.

Denne oppgaven tar blant annet for seg hvordan aktørene i det offentlige virkemiddelapparatet i Nordland, og da særlig fylkeskommunen, bruker innovasjonsselskapene til å utvikle regionene i Nordland. Den ønsker å undersøke hvordan kommunikasjonen mellom fylkeskommunen, SIVA og de forskjellige innovasjonsselskapene i Nordland er, og i hvilken grad det er samsvar mellom hvilke krav og forventningene disse aktørene har til hverandre. Selskapenes strategi og målsetning, økonomiske drift, samarbeid og nettverksbygging og deres fokus på utviklingsaktivitet er i denne sammenheng vesentlige faktorer. Videre vil disse fire temaene bli gjort rede for.

### **2.5.1 Mål og strategi**

Det er først og fremst viktig at det er samsvar mellom de krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har til sin rolle i det regionale innovasjonssystemet. Det vil si hvilke mål de har for sin drift og hvilke strategier de har for å nå disse målene. Dette innebærer hvordan deres interne og eksterne profil oppfattes. Selskapenes interne profil vil si hvordan organisasjonen oppfatter sine formål og oppgaver. Med andre ord hvilket syn de ansatte har på selskapets drift, herunder hvilke oppgaver de påtar seg og hvilke kunder de betjener. Selskapets eksterne profil vil si hvordan bedriftene, næringslivet og samfunnet for øvrig oppfatter deres formål og oppgaver. Det betyr med andre ord hvordan de eksterne partene rundt innovasjonsselskapet oppfatter dem i forhold til hvilke arbeidsoppgaver de kan brukes til, om de blir sett på som en offentlig eller en privat aktør, og hvor tydelig deres profil er som helhet.

NIFU STEP-rapporten påpeker at de fleste innovasjonsselskapene i Nordland er utydelige i sin profil når det gjelder hvordan de synliggjør seg i markedet (Fraas og Spilling, 2006). Dette kan danne bakgrunn for noen av problemene selskapene har hatt i forhold til om næringslivet ser på dem som offentlige eller private aktører, noe som igjen kan forklare hvorfor selskapene sliter med å kunne ta betalt for de tjenestene de leverer. Hvor tydelige selskapene er i sine mål og sin strategi danner på den måten grunnlaget for hvordan de oppfattes av markedet og i hvilken grad de vil lykkes med sitt overordnede mål; å utvikle det regionale næringslivet.

### **2.5.2 Økonomisk drift**

Hvordan selskapene driver økonomisk er et sentralt tema, både med tanke på hvor mye det offentlige skal bidra med av ressurser og med tanke på hvordan selskapene tar betalt for sine tjenester. Siden innovasjonsselskapene er en slags halvoffentlig aktør vil det kunne oppstå problemer i forhold til hvordan markedet anser de produktene og tjenestene de tilbyr. NIFU STEP-rapporten konkluderer med at det er vanskelig for innovasjonsselskapene å ta betalt for sine tjenester siden betalingsdyktigheten til mange av deres kunder er svært lav, blant annet gründere. I tillegg konkluderer rapporten med at mange mener det er en offentlig oppgave å drive næringsutvikling, og at dette også kan gjøre det vanskelig å ta betalt for de tjenestene en leverer. I tillegg har flere av selskapene, og da særlig næringshagene, hatt økonomiske problemer som følge av at de har drevet med utleie av lokaler til sine samarbeidsbedrifter. Innovasjonsselskapene har selv vært eier av disse lokalene, noe som har gjort at den

økonomiske risikoen ved å ha tomme lokaler har tilfalt dem selv. I det siste har imidlertid flere av selskapene trukket seg ut av denne utleiefunksjonen, eller omorganisert den slik at de bare formidler lokalene til samarbeidsbedriftene og på den måten reduserer den økonomiske risikoen ved å leie ut eiendom.

Det er et krav om at innovasjonsselskapene skal være selv bærende etter de er ferdige med det femårige utviklingsprogrammet til SIVA og Nordland fylkeskommune. Dette har imidlertid vist seg vanskelig, blant annet på grunn av at selskapene ikke har kunnet ta betalt for alle tjenestene de leverer. NIFU STEP-rapporten stiller spørsmål om ikke tiden er inne for å støtte innovasjonsselskapene med finansielle midler utover denne femårsperioden (Fraas og Spilling, 2006). Dette er et viktig tema som må diskuteres mellom det offentlige virkemiddelapparatet og selskapene selv. Godt nettverk og god kommunikasjon mellom disse aktørene er derfor essensielt for å få til et godt fungerende innovasjonssystem.

### **2.5.3 Samarbeid og nettverksbygging**

For at kommunikasjonen skal kunne flyte fritt og alle skal kjenne sin rolle i systemet er det viktig med gode nettverk mellom aktørene. Hvordan holdningene til det offentlige virkemiddelapparatet og selskapene er med tanke på nettverksbygging er derfor viktig å få kjennskap til. NIFU STEP-rapporten påpeker at den regionale samordningen mellom SIVA og Nordland fylkeskommune ikke er bra nok i dag, og at det er viktig at det opprettes bedre kontakter på dette området. Rapporten påpeker også at en bedre regional samordning kan hjelpe til med å løse noen av de økonomiske problemene innovasjonsselskapene står ovenfor, og da særlig næringshagene (Fraas og Spilling, 2006).

Et godt samarbeid og nettverk mellom de offentlige aktørene vil være første skritt i riktig retning for å få god struktur på innovasjonssystemet i Nordland. Det er imidlertid like viktig med god kommunikasjon og godt nettnettverk mellom de enkelte innovasjonsselskapene i fylket. På den måten kan en lære av hverandres erfaringer og samarbeide på tvers av regionene. Hvordan dette samarbeidet fungerer i dag er derfor et sentralt spørsmål å få kjennskap til. Innovasjonsforum Nordland er en viktig møteplass for innovasjonsselskapene, og spiller en sentral rolle i dette nettverket. Det er derfor avgjørende å få kjennskap til i hvilken grad dette forumet bidrar til reelt samarbeid mellom aktørene og i hvilken grad de enkelte aktørene får noe konstruktivt ut av disse samlingene.

### **2.5.4 Utviklingsaktivitet**

Innovasjonsselskapenes overordnede formål er å bidra til utvikling av lokalt og regionalt næringsliv. Det tre andre arbeidsområdene; mål og strategi, økonomisk drift, og samarbeid og nettverk, er således bare verktøy for å kunne nå dette målet. Når det gjelder utviklingsaktivitet er det viktig å huske på at de ulike konseptene; forskningspark, kunnskapspark, næringshage og inkubator, har ulike forventninger knyttet til seg i forhold til hva de skal oppnå på dette området. Det påpekes imidlertid i NIFU STEP-rapporten at siden mange av konseptene i praksis er så like og har flere overlappende oppgaver, vil det være vanskelig for både virkemiddelapparat, kundene deres og selskapene selv å vite hva som forventes av det enkelte innovasjonsselskap med tanke på utviklingsaktivitet (Fraas og Spilling, 2006). Det er derfor sentralt å få kunnskap om hvilke krav og forventninger som knyttes til de ulike aktørene, slik at selskapene kan ha en tydelig profil både internt i organisasjonen og eksternt ovenfor markedet.

Det er videre viktig å ha kjennskap til i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet er fornøyd med den jobben innovasjonsselskapene gjør i Nordland i dag, og på hvilke områder det eksisterer forbedringspotensial. På den andre siden er det samtidig viktig å vite hvilke krav og forventninger selskapene selv har til det offentlige virkemiddelapparatet med tanke på hva de kan bidra med i forhold til selskapenes rolle som utviklingsaktør. Dette gjelder både i form av finansiell støtte og i forhold til kompetanse og rådgiving ovenfor selskapene. Hovedpoenget når det gjelder krav og forventninger mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene er at det er samsvar mellom hva de skal bidra med, hvordan de skal bidra med det, og hvem som skal støtte dem i prosessen. Dersom disse spørsmålene er tilfredsstillende besvart vil det danne et godt grunnlag for innovasjonsselskapenes videre arbeid som utviklere av regionalt næringsliv.

## **2.6 Oppsummering**

I dette kapitlet er det blitt gjort rede for intensjonen med innovasjonssystemet, hvilke aktører systemet inneholder, og hvordan de ulike aktørene forholder seg til hverandre. Avslutningsvis er det gjort rede for hvorfor det er viktig å ha samsvar i krav og forventninger mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene i forhold til selskapenes; mål og strategi, økonomiske drift, samarbeid og nettverksbygging, og utviklingsaktiviteter. Kapitlet viser at det satses stort på økt innovasjon og nyskaping i

næringslivet, både i Norge og i Nordland. Innovasjonsselskapene spiller en viktig rolle i innovasjonssystemet, men det kan virke som om deres plass i systemet er noe utydelig definert. Det er viktig med god kommunikasjon mellom aktørene slik at alle drar i samme retning. Videre vil det bli gjort rede for den metodiske tilnærmingen for hvordan undersøkelsen av dette er gjennomført. Det vil også bli gjort rede for hvordan datamaterialet er bearbeidet og analysert for å finne svar på oppgavens problemstilling.

### 3 METODISK TILNÆRMING

Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å kunne samle inn og analysere data (Halvorsen, 1993). Metoden skal fungere som et hjelpemiddel for å undersøke om antakelser om virkeligheten som foreligger på forhånd, stemmer overens med den faktiske virkeligheten (Johannessen et al., 2004). I dette kapittelet vil valg av forskningsmetode bli gjort rede for. Deretter vil det bli beskrevet hvordan datamaterialet er samlet inn og hvordan intervjuene er gjennomført. Videre vil det gjøres rede for hvordan dataene er gjort målbare og hvordan de er bearbeidet og fortolket. Avslutningsvis vil det bli gjort rede for mulige feilkilder i metoden og en evaluering av den metodiske tilnærmingen.

#### 3.1 Å forske med ord

*”Og mennesker forsker og søker  
i stjerner og hav og jord  
han gransker i lærde bøker  
og finner gylne ord”  
(Arnulf Øverland)*

Ved datainnsamling i oppgaver som denne er det i hovedsak to ulike hovedretninger innenfor metode som er vanlige. Disse retningene er kvantitativ og kvalitativ metode. I denne oppgaven ble det funnet mest hensiktsmessig å bruke kvalitativ metodetilnærming. Den kvalitative forskningen har ofte en induktiv karakter der teorier utvikles ved å studere den sosiale konteksten (Dalland, 2000). En kvalitativ metode er mest hensiktsmessig for denne oppgaven ettersom det er nødvendig med individuelle svar fra de ulike respondentene. Oppgavens hovedmål er å oppnå en dybdeforståelse om innovasjonssystemet i Nordland. Undersøkelsesmetoden i oppgaven bygges opp gjennom casestudier, som er en forskningsstrategi der en samler inn mye informasjon om et avgrenset fenomen (Johannessen og Tufte, 2002).

#### 3.2 Hvordan er datamaterialet samlet inn?

Forskningsdesign handler om hvordan en ønsker å samle inn data eller hvordan en ønsker å løse oppgaven. Ingebrigtsen og Jakobsen (1997) introduserer og skiller mellom tre ulike



kategorier for forskningsdesign; eksplorative (eksplorerende) design, deskriptive (beskrivende) design og kausale (årsak/virkning) design. Denne oppgaven benytter seg av eksplorerende og beskrivende forskningsdesign. Den er eksplorerende fordi oppgaven baserer seg på casestudier hvor en går i dybden for å finne frem til en generell kunnskap. I tillegg er temaet relativt lite studert, samtidig som spørsmålene som en ønsker å finne svar på krever stor grad av fleksibilitet i forhold til datainnsamling og type informasjon (Ingebrigtsen og Jakobsen, 1997). Oppgaven benytter seg også av beskrivende design, ettersom en ønsker å se på hvilke krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har til hverandre. Det er vanlig å skille mellom to typer datainnsamling som grunnlag for analysen; primærdata og sekundærdata. Primærdata er definert som data innsamlet for det spesifikke studiet/forskningsprosjektet (Saunders et al., 2003). Sekundærdata er allerede eksisterende data innsamlet til andre formål (Halvorsen, 2003).

### ***Primærdata***

I denne oppgaven er det hovedsakelig benyttet primærdata som er samlet inn gjennom dybdeintervjuer gjennom en delvis strukturert tilnærming. En slik tilnærming gir forskeren mulighet til å avvike fra de fastsatte rammene, noe som gjør at en har mer fleksibilitet i forhold til utfordringer som dukker opp underveis. Ulempene med intervju er at det tar lengre tid, er mer kostbart, og at intervjueren kan ha påvirkning på respondentens svar. Intervju ble likevel foretrukket på grunn av muligheten for mange spørsmål innen en rekke ulike temaer og muligheten for å bruke hjelpemidler som letter intervjusituasjonen og bedrer svarkvaliteten. I tillegg vil en ved å bruke intervju lettere kunne oppklare misforståelser, og lettere skifte tema, samt at en har muligheten for å stille åpne spørsmål. For at intervjuene skal være effektive og datamaterialet gyldig og troverdig, har det blitt lagt mye arbeid i å utforme en god intervjuguide (Mordal, 1989). Denne var viktig både som rettesnor og for at respondenten skal føle at intervjusituasjonen er ryddig og strukturert (se vedlegg A).

### ***Sekundærdata***

Sekundærdata er et viktig tilskudd til de primærdataene som blir samlet inn til oppgaven. Dette er data som er innsamlet av andre forskere og som allerede foreligger. Denne oppgaven bygger rundt et tema som er relativt lite forsket på, men det finnes noen rapporter, evalueringer og annen litteratur som vil være relevant for oppgaven. Hovedsakelig tar oppgaven sikte på å bruke sekundærdata fra rapporter og evalueringer av innovasjonsselskapene. Evalueringsrapporten av de ni innovasjonsselskapene i Nordland som

kom ut i november 2006 vil være oppgavens mest sentrale kilde til sekundærdata. Rapporten er utarbeidet av NIFU STEP, et anerkjent institutt for forskning, innovasjon og utdanning, noe som gjør at en ser på dette som en pålitelig kilde til relevant sekundærdata.

### 3.3 Hvordan er intervjuene gjennomført?

Geografisk analysenivået i oppgaven er Nordland fylke. Utvalget består av innovasjonsselskapene i Nordland og det offentlige virkemiddelapparatet. Utvalgsmetoden er vurderingsutvalg (Selnes, 1999). De ti innovasjonsselskapene er alle med i Innovasjonsforum Nordland. I åtte av innovasjonsselskapene ble daglig leder intervjuet. I Forskningsparken i Narvik ble prosjektansvarlig intervjuet ettersom daglig leder ikke hadde mulighet. I Torgar Næringshage ble havbrukerådgiver intervjuet da han tidligere har vært daglig leder i Sør-Helgeland Næringshage. Alle intervjuene med unntak av Forskningsparken i Narvik ble gjennomført med personlig oppmøte.

Tabell 3.1: Intervjuobjekter i undersøkelsen

Innovasjonsselskap	Intervjuobjekt	Stilling
Forskningsparken i Narvik (FPN)	Hugo Remlo	Prosjektansvarlig
Kunnskapsparken i Bodø (KPB)	Eirik Pedersen	Administrerende direktør
Kunnskapsparken i Rana (KPR)	Elise Husum	Daglig leder
Lofoten Næringshage (LNH)	Kurt Atle Hansen	Daglig leder
Næringshagen i Sandnessjøen (NHIS)	Solveig Sverdrupsen	Daglig leder
Saltdal Industri- og Næringshage (Saltin)	Morten Hugo Olsen	Daglig leder
Schalthuset Inkubator, Glømfjord Ind.park	Lothar Maruhn	Daglig leder
Torgar Næringshage	Arnfinn Torgnes/Astrid Bjørkan	Havbruksrådgiver/rådgiver
Vesterålen Fiskeripark (VFP)	Stian Reinholdtsen	Daglig leder
Sortland Næringshage (SNH)	Jon Petter Arntzen	Daglig leder
<b>Offentlig aktør</b>		
Nordland Fylkeskommune	Jørn Sørvig	Nærings- og samferdselssjef
Nordland Fylkeskommune	Liv Rask Sørensen	Rådgiver
SIVA	Harald Kjelstad	Administrerende direktør
SIVA	Jon Johansen	Direktør innovasjon

### 3.4 Hvordan er dataene gjort målbare?

Operasjonalisering handler om å vise hvordan forskningsspørsmål kan gjøres målbare. Dette besluttes ved å angi hvilke data som er aktuelt å samle inn (Johanessen og Tufte, 2002). Det dreier seg om det empiriske arbeidet med problemstillingen, som er en prosess som går fra det generelle til det konkrete. Dette betegnes som operasjonalisering. Problemstillingen i oppgaven ønsker å gi svar på i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har ulike krav og forventninger til hverandre. Nøkkelbegrepene i problemstillingen er innovasjonsselskapenes *mål og strategi*, deres *økonomiske drift*, deres rolle som *nettverksbygger*, og deres rolle som *utviklingsaktør*. Hvert av disse nøkkelbegrepene har et spesifikt forskningsspørsmål knyttet til seg som undersøkelsen ønsker å finne svar på. Til sammen vil disse forskningsspørsmålene gi svar på hovedproblemstillingen. Denne operasjonaliseringen, der en deler hovedproblemstillingen inn i forskningsspørsmål, gir en strukturert oppgave som gjør det lett for leseren å finne frem (se vedlegg A og B).

Tabell 3.2: Operasjonalisering av problemstilling

Nøkkelbegrep	Forskingsspørsmål	Eks. spørsmål til intervjuguide
<b>Mål og strategi</b>	Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til innovasjonsselskapenes målsetning og strategi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva var bakgrunn for etableringen?</li> <li>- Hva er selskapets visjon?</li> <li>- Hva er selskapet mål?</li> <li>- Hva er selskapets kjernekompetanse?</li> <li>- Er de ulike konseptene klart nok definert?</li> <li>- Hvilke resultater tror du SIVA og NFK forventer av selskapet?</li> <li>- I hvilken grad er det samsvar mellom de krav og forventninger det offentlige har til dere?</li> <li>- Er det behov for konseptutvikling?</li> </ul>
<b>Økonomisk drift</b>	Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til den daglige driften i innovasjonsselskapene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor lenge har selskapet vært i drift og hvordan er den økonomiske situasjonen i selskapet i dag?</li> <li>- Hvordan vil du karakterisere selskapets ressurser, hva er den viktigste?</li> <li>- Hvordan fungerer støtteordningen fra det offentlige virkemiddelapparatet?</li> <li>- Hvilken økonomisk støtte får dere fra SIVA og NFK?</li> <li>- I hvilken grad mener du SIVA's krav om økonomisk selv bærende selskaper etter fem år er realistisk?</li> <li>- I hvilken grad føler du de finansielle ressursene selskapet har tilgang på er tilstrekkelig for å nå målsetningene?</li> <li>- I hvilken grad kan dere ta betalt for de produkter og tjenester dere leverer?</li> </ul>

Tabell 3.2: Operasjonalisering av problemstilling (forts.)

<b>Nøkkelbegrep</b>	<b>Forskningsspørsmål</b>	<b>Eks. spørsmål til intervjuguide</b>
<b>Nettverksrolle</b>	Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til innovasjonsselskapenes rolle som nettverksbygger?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan vil du beskrive deres nettverk opp mot næringslivet, andre innovasjonsselskaper, SIVA og NFK?</li> <li>- I hvilken grad har bedriftene i innovasjonsselskapet fått knyttet til seg nye kontakter som følge av deltakelse i innovasjonsselskapet?</li> <li>- Hvordan føler du samarbeidet med FoU-miljøene i Nordland fungerer?</li> <li>- Hvordan er samarbeidet mellom selskapet og SIVA og NFK?</li> <li>- Hva forventer kundene av dere og hva forventer dere av dem?</li> <li>- Hvilket utbytte gir innovasjonsforum Nordland dere?</li> <li>- Har dere forslag på hvordan deres rolle som nettverksbygger kan forbedres? Hva kan SIVA og NFK bidra med?</li> </ul>
<b>Utviklingsaktør</b>	Hvordan samsvarer innovasjonsselskapenes og det offentlige virkemiddelapparatets krav og forventninger til utviklingsaktiviteter i innovasjonsselskapene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I hvilken grad har selskapet bidratt til nyskaping i distriktet?</li> <li>- Hvilke forventninger har det offentlige virkemiddelapparatet til dere som utviklingsaktør?</li> <li>- Hvilke forventninger har dere til det offentlige virkemiddelapparatet med tanke på bidrag av ressurser for utvikling?</li> <li>- Hvordan vil du karakterisere selskapets tilgang på relevant kompetanse?</li> <li>- Hva kan gjøres for å bedre nyskapings og innovasjonsaktiviteter i deres selskap?</li> <li>- Hva kan SIVA og NFK bidra med?</li> </ul>

### **3.5 Hvordan er dataene bearbeidet og fortolket?**

Etter operasjonaliseringen av materialet ble intervjuene gjennomført og alle relevante data hentet inn. Deretter ble det innsamlede datamaterialet bearbeidet. All denne informasjonen er videre ordnet og systematisert for å gi en bedre oversikt og for å vurdere om informasjonen er gyldig og pålitelig. Dette er forutsetninger for å avgjøre hvor sikre konklusjoner en kan trekke med hensyn på problemstillingen. Det finnes mange ulike måter å organisere datamaterialene på. Nøkkelbegrepene i oppgaven er innovasjonsselskapenes mål og strategi, deres økonomiske drift, deres rolle som nettverksbygger, og deres rolle som utviklingsaktør. Ved

innsamlingen av datamaterialet i oppgaven ble nøkkelbegrepene benyttet og informasjonen kategorisert etter disse. Deretter ble kategoriene tatt for seg en etter en. Intervjuene ble tatt opp med diktafon samtidig som det ble tatt notater under alle intervjuene. Sammendrag fra hvert enkelt intervju ble skrevet ned kort tid etter at intervjuet var gjennomført.

Analysen skal vise en sammenheng mellom de teoretiske drøftingene, problemstillingen, datamaterialet og konklusjonen (Johannessen og Tufte, 2002). Hovedsakelig er det problemstillingen og forskningsspørsmålene som skal besvares i analysen. Spesielt i kvalitative undersøkelser er det et stort behov for gode beskrivelser av enkelttilfeller for å skape liv i fortellingen. Analysekapittelet skal fortolke og analysere datamaterialet. Analysen ble gjort gjennom å sammenligne likheter og forskjeller ved hjelp av en krysstabell. Denne tabellen ble kategorisert i forhold til relevante spørsmål knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre ble funnene fra intervjuene satt inn i disse kategoriene.

Videre har fokus vært på å kritisere og diskutere hvert enkelt av forskningsspørsmålene, samt problemstillingen, i lys av funnene fra undersøkelsen. Blant annet ble oppgavens konklusjoner lagt frem under en temasamling for Innovasjonsforum Nordland på Sortland 9. mai 2007. Åtte av selskapene var representert på denne samlingen, samt representanter fra både Nordland fylkeskommune og SIVA. Hovedkonklusjonene fra oppgaven ble drøftet i plenum. Tilbakemeldingene på presentasjonen var positive og ansees å styrke oppgavens konklusjoner. Det er brukt sitater fra informantene i analysedelen for å ytterligere styrke konklusjonene. Dette er vanlig i intervjubaserte casestudier.

### **3.6 Mulige feilkilder og evaluering av metoden**

Det er viktig å ha en god problemstilling som gjør det mulig å samle inn de rette dataene. De innsamlede dataene har stor betydning for kvaliteten på undersøkelsen som helhet. Det er derfor lagt ned mye arbeid i å få frem gode og relevante primærdata gjennom intervjuene. Basisen for dette var en solid forankring i intervjuguiden, som ble kvalitetsjekkert og godkjent av veileder før intervjuene ble gjennomført. Hovedmålet med datainnsamling er at dataene som ble samlet inn i størst mulig grad var pålitelige, troverdige og overførbare, eller sagt med andre ord at de har henholdsvis reliabilitet, begrepsvaliditet og ekstern validitet. Johannessen og Tufte (2004) og Mehmetoglu (2004) argumenterer for at disse egenskapene gjelder for kvalitative undersøkelser.

### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten i en undersøkelse gjenspeiler påliteligheten i de data som brukes, måten data samles inn på, og hvordan datamaterialet blir bearbeidet (Johannessen og Tufte, 2004). Forskeren kan selv sette i gang proaktive tiltak for å bedre undersøkelsens reliabilitet. Dette gjelder spesielt tiltak for å bedre primærdataenes pålitelighet. Slike tiltak kan for eksempel være grundig kontroll av intervjuguiden for å sjekke om den inneholder ledende spørsmål, eller om informantene oppfatter og tolker spørsmålene riktig i forhold til forskerens intensjoner. I oppgaven er det lagt stor vekt på utarbeidelse av en grundig intervjuguide. Dette er gjort gjennom å fokusere på at de spørsmålene som ble stilt i størst mulig grad var selvforklarende, men samtidig ikke ledende. Intervjuobjektene i oppgaven omfatter sentrale personer i de ulike innovasjonsselskapene samt sentrale personer innenfor det offentlige virkemiddelapparatet. Det er lagt vekt på at spørsmålene som er stilt er så nøytrale som mulig, slik at ikke respondentene har blitt farget av spørsmålenes fremstilling.

### 3.6.2 Validitet

Validitet er et omfattende begrep som har flere ulike sider, men det er vanlig å snakke om validitet som gyldighet av et fenomen. Validitet blir i teorien omtalt som i hvor nøyaktig grad datainnsamlingsmetoder måler det de er ment å skulle måle (Saunders et al., 2003). I kvalitative undersøkelser er det videre vanlig å snakke om tre ulike typer validitet; begrepsvaliditet, indre validitet og ytre validitet.

Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad de begrepene en benytter seg av i virkeligheten beskriver det de er ment å skulle beskrive, eller sagt på en annen måte, at en måler det en ønsker å måle (Johannessen og Tufte, 2002). Det vil i intervjusituasjoner alltid være en fare for at respondentene kommer med ”riktige” svar. Dette betyr at informanten svarer det de tror forskeren, sjefen deres, eller andre personer de blir påvirket av, ønsker de skal svare. En viktig forberedelse for å oppnå god begrepsvaliditet vil være å foreta en grundig operasjonalisering av relevante begreper i teorien når en utarbeider intervjuguiden. Det er i denne oppgaven brukt mye tid på å gjøre intervjuguiden lettfattelig og presis, og dersom det har vært uklare begreper under intervjusituasjonen har disse blitt forklart for respondenten.

Indre validitet blir i teorien beskrevet som hvorvidt undersøkelsens konklusjoner og implikasjoner er troverdige (Mehmetoglu, 2004), (Leininger, 1994). Det handler altså om å

skape tillitt til at funnene i undersøkelsen er sanne, at de har grunnlag i virkeligheten og ikke bare er synsing fra forskerens side. I en casebasert intervjuundersøkelse vil det være viktig at en tar utgangspunkt i intervjuobjektene uttalelser og i minst mulig grad lar seg farge av egne forutbestemte oppfatninger om det en undersøker. Det har i denne oppgaven blitt lagt vekt på å være så nøytral som mulig under intervjuene, og også etterpå under bearbeidingen og fortolkningen av datamaterialet.

Ytre validitet handler om i hvilken grad resultatene fra forskningen kan overføres til også å gjelde i andre settinger, det en ofte refererer til som generaliserbarhet (Mehmetoglu, 2004). Dette kriteriet er vanligvis ikke hovedmålet for en kvalitativ undersøkelse siden utvalget en forsker på er for lite til å kunne si noe om fenomenets gyldighet på generelt plan. Denne oppgaven tar for seg alle innovasjonsselskapene i Nordland, og funnene i undersøkelsen vil derfor i utgangspunktet bare gjelde for det utvalgte området. Det vil likevel være mulig å kunne si noe om fenomenet i generell forstand for hele Norge, tatt i betraktning at de forutsetningene som gjelder for Nordland som fokusområde, også gjelder for Norge generelt. Spørsmålet blir derfor om Nordland, og forholdene for innovasjonsselskapene i Nordland, kan overføres til å gjelde for Norge som helhet? Det ønskes ikke å generalisere kunnskap om innovasjonssystemet, men en søker overførbarhet i forhold til de indikasjoner og konklusjoner oppgaven gir.

### **3.7 Oppsummering**

Denne oppgaven benytter seg av kvalitativ metode med eksplorerende og beskrivende forskningsdesign. Utvalgsmetoden er vurderingsutvalg. Oppgaven bygger på casestudier basert på primærdata i form av intervju av de ti ulike innovasjonsselskapene og fire representanter fra det offentlige virkemiddelapparatet. Det er supplert med sekundærdata om de ulike aktørene fra tidligere rapporter. Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av forskningsspørsmålene som igjen ble laget med utgangspunkt i tidligere litteratur. Operasjonaliseringen av problemstillingens begreper ble vist i tabell 3.2. Beskrivelse av bearbeiding og analyse av data ble deretter gjort rede for. Til slutt ble oppgavens reliabilitet og validitet diskutert.

## 4 EN REISE I NORDLANDS INNOVASJONSSYSTEM

For å samle inn data til denne oppgaven har det blitt foretatt en rundreise i Nordland der alle ti innovasjonsselskapene har blitt intervjuet, samt to personer fra Nordland fylkeskommune og to personer fra SIVA i Trondheim. Dette kapittelet presenterer intervjuene med disse aktørene, og de viktigste funnene med hensyn på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Til slutt blir de ulike aktørenes rolle og funksjoner kort oppsummert.

### 4.1 Utdrag fra et reisebrev

*”Vil dere ha en kopp kaffe kanskje?”* spør Solveig Sverdrupsen, daglig leder i Næringshagen i Sandnessjøen. *”Ja, takk”*, svarer vi nesten samtidig og tar plass bak det ovale møtebordet. Det er ingenting å si på lokalene til næringshagen, sentrumsnært og nyoppusset, med god plass til både nyetablerte og etablerte bedrifter. De er heldige, de som ønsker å starte egen bedrift i Sandnessjøen, tenker vi. Solveig har akkurat vist oss rundt i næringshagen og vi har fått hilse på noen av de ansatte. Hun kommer tilbake med kaffen. *”Ja vi har det nå fint her”*, sier hun og smiler, som om hun leser tankene våre. Intervjuet er i gang. Ikke alt er like rosenrødt, men næringshagen begynner å ta form. De har funnet sine virkeområder og etter hvert etablert seg til å bli en viktig støttespiller for bedrifter og offentlige aktører i regionen. Etter halvannen time er intervjuet ferdig. Vi har fått svar på det vi lurte på og enda litt til.

Det har allerede vært en lang dag. Første intervjuet ble gjort i morgentimene med Elise Husum, daglig leder i Kunnskapsparken i Rana. Der fikk vi høre hvordan kunnskapsparken jobber med å få mer kunnskap og kompetanse ut til industribedriftene som de er så sterkt forankret i. *”Motor, megler, møteplass”*, var ordene Elise Husum brukte for å beskrive kunnskapsparkens rolle. Vi er enige om at det er et godt motto å ha for en kunnskapspark. Det er enda et par timer til flyet til Brønnøysund går. Der skal vi møte Arnfinn Torgnes i Torgar Næringshage. De har akkurat slått seg sammen med to andre lokale utviklingsaktører, noe som gjør at de har fått både flere ansatte, flere muligheter og samtidig flere utfordringer. Det skal bli spennende å høre hvilke planer de har for fremtiden. Mens vi venter på pizzaen på Dolly Dimple’s i Sandnessjøen diskuterer vi dagens opplevelser. Det er et mangfoldig og variert fylke vi lever i. Alle selskapene har ulike muligheter og utfordringer, og på samme måte som behovene er forskjellig er også selskapene form og drift veldig forskjellig. Og sånn må det kanskje også være?



## 4.2 Innovasjonsselskapene

Det er i dag 10 innovasjonsselskaper i Nordland. Selskapene er spredt over hele fylket, fra Vesterålen Fiskeripark i nord til Torgar Næringshage i Brønnøysund i sør. Av disse er det fem næringshager, to kunnskapspark, én forskningspark, én fiskeripark, og én inkubator. Videre vil hvert av disse selskapene bli presentert i lys av undersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med denne oppgaven. Presentasjonen av de enkelte aktørene er delt i to deler; bakgrunnsinformasjon og viktige funn.

### Bakgrunnsinformasjon

Første del omhandler en kort bakgrunnsinformasjon om selskapet. Blant annet bakgrunn for etableringen av selskapet, antall ansatte, kunder, selskapets visjon/mål, samt hvordan selskapet er organisert.

### Viktige funn

Andre del består av et kort utdrag av de viktigste funnene fra de respektive intervjuene med hensyn på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Disse funnene vil bli ytterligere drøftet i kapittel 5.

### Innovasjonsselskap

- 1 Forskningsparken i Narvik
- 2 Kunnskapsparken i Bodø
- 3 Kunnskapsparken i Rana
- 4 Lofoten Næringshage
- 5 Næringshagen i Sandnessjøen
- 6 Saltdal Industri- og Næringshage
- 7 Schalthuset Inkubator, Glomfjord
- 8 Torgar Næringshage
- 9 Vesterålen Fiskeripark
- 10 Sortland Næringshage



Figur 4.1: Innovasjonsselskapene i Nordland (basert på Fraas og Spilling, 2006)

#### 4.2.1 Forskningsparken i Narvik (FPN)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

Forskningsparken ble satt i drift i 2001 med en målsetning om å være et bindeledd mellom høgskolen, næringslivet og forskningsmiljøet. Selskapet har i dag tre ansatte, hvorav to med teknologisk utdanning og en økonom. Omsetningen i 2006 var på ca 4 millioner kroner. Frem til og med 2004 hadde selskapet en problematisk økonomisk utvikling med underskudd hvert år. Forskningsparken gikk imidlertid med overskudd i 2005 og 2006, og ser nå ut til å være inne i en positiv utvikling. Selskapet har 15-20 kunder årlig og da primært teknologibedrifter i Ofoten, samt Norut Gruppen og Høgskolen i Narvik. Forskningsparken i Narvik skal gjennom aktiv bruk av kapital, kompetanse og samarbeidspartnere styrke og etablere ny næringsvirksomhet basert på nyere FoU-resultater og/eller annen kunnskapsbasert virksomhet.

*”Har en følelse av at innovasjon Norge og fylkeskommune bruker oss som førstelinjesoldater. Om en bedrift har et prosjekt, bruker de forskningsparken til å teste ut først. Det er en bra ting for oss alle.”*

(Hugo Remlo, prosjektansvarlig i FPN)

##### **Viktige funn**

Forskningsparken har behov for flere ansatte slik at en kan følge opp kundene i tilfredsstillende grad. Dette er det imidlertid ikke nok midler til i dag. Selskapet er fornøyd med støtten som gis fra Nordland fylkeskommune, via inkubator og kommersialiseringsprosjekter, men føler fylkeskommunen burde vært inne med penger til driftsstøtte i tillegg. Dette på bakgrunn av at den offentlige funksjonen som utviklingsaktør som forskningsparken ivaretar. Slik situasjonen er i dag gjør selskapet en offentlig oppgave som de ikke får betalt for. En offentlig driftsstøtte vil kunne gjort det mulig å ansette en person til i selskapet. Kommunen gir også midler til selskapet, men bare til inkubatoren. SIVA gir ingen støtte til selskapet i dag, men selskapet regner med å få inkubatorstøtte fra dem etter endt søknadsprosess. Generelt er de fornøyd med samarbeidet med fylkeskommunen, både når det gjelder finansiell støtte, oppfølging, rapportering og IFN.

#### 4.2.2 Kunnskapsparken i Bodø (KPB)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

Kunnskapsparken i Bodø ble etablert i 2002 med ønske om å få til en tettere kobling mellom næringsliv, FoU-miljø og virkemiddelapparat. KPB har ingen grunnfinansiering fra offentlige aktører, alt er prosjektbasert, men med en solid aksjekapital i bunn. Selskapet har i dag 14 ansatte og en forventet omsetning på 16,5-17 millioner i 2007. Kundene deres er næringslivet i Nordland, virkemiddelapparatet, og en del større interesseorganisasjoner, blant andre NHO. Fylkeskommunen er en stor kunde av Kunnskapsparken. Selskapet leverer tjenester innen fire hovedområder; bedriftsutvikling, forskning, kapital og inkubator. Målet er å være en innovasjonsaktør som skal skape vekst i næringslivet, noe KPB har greid, både lokalt i Bodø-regionen, og også i fylket som helhet.

*”Nøkkelen til suksess ligger i å ha solid økonomi i bunn, være åpen for å samarbeide med andre, samt være nøye med hvem en rekrutterer inn i selskapet.”*

(Eirik Pedersen, administrerende direktør i KPB)

##### **Viktige funn**

Kunnskapsparken har et godt samarbeid med både SIVA og Nordland fylkeskommune, og er fornøyd med den oppfølgingen de får fra disse. Selskapet etterlyser imidlertid litt tøffere krav og forventninger fra det offentlige. Det offentlige må si helt klart hva som forventes av selskapene, men samtidig legge til rette for lokale forskjeller. Problemet for mange innovasjonsselskaper er at det har for tynn finansiering. Med solid finansiering i bunn slipper selskapene å tenke økonomi hele tiden, og kan arbeide med det en egentlig har som mål å gjøre - utvikle næringslivet. For å få til dette må virkemiddelapparatet legge til rette for mer samarbeid med aktørene, få suksesshistoriene frem i lyset slik at en kan lære av hverandres arbeid. KPB har vært dyktige til å se mulighetene, og er i dag ikke bare et koplingsledd, men også en gjennomfører av prosjekter og utredninger for private og offentlige aktører. Kunnskapsparken har sterke bånd til Høgskolen i Bodø, noe som gjør at en har tilgang på mye kompetanse. Samtidig er en ikke avhengig av Høgskolen i Bodø, men kan velge å hente inn kompetanse fra andre miljøer dersom det er å foretrekke.

### 4.2.3 Kunnskapsparken i Rana (KPR)



#### **Bakgrunnsinformasjon**

Kunnskapsparken i Rana ble etablert i 2002 og kom i drift 1. jan 2004. Selskapet ble opprettet gjennom et samarbeidsprosjekt mellom Rana Utviklingsselskap, Rana Invest, Ergo International, Mo Industripark og Høgskolen i Nesna (Fraas og Spilling, 2006). Etableringen skjedde etter ønske fra næringslivet i Rana om å danne en felles arena for næringsliv, utdanning, forsknings- og innovasjonsmiljø. Deres hovedfokus er tilrettelegging av etter- og videreutdanning for bedriftene i regionen. Det jobbes for å realisere et felles høgskolesenter for utdanningsaktørene i Rana. Kunnskapsparken har 3 ansatte med en omsetning på ca 7 millioner kroner. Selskapet har tre satsningsområder; nettverksbygging, kompetanseutvikling og nyskaping. Kundene er bedriftene i regionen og Rana kommune. Den daglige driften er knyttet til opplæring og kursing, arenaprosjekt, og møteplasser. Kunnskapsparken driver utleiefunksjonen, men denne avtalen vil ikke fornyes ettersom risikoen er for stor.

*”Nettverk er nøkkelen til suksess. En må ha kontakter mot FoU-miljøene, men samtidig må man være forankret i bedriftene. Industrien er viktig som drivkraft”*

(Elise Husum, daglig leder i KPR)

#### **Viktige funn**

Selskapet får ingen driftsstøtte fra SIVA eller Nordland fylkeskommune. Men inkubatoren i selskapet mottar 200 000 kroner fra SIVA. Både Nordland fylkeskommune og SIVA er eiere i kunnskapsparken med 26,5 % hver og begge har plasser i styret. Kunnskapsparken har et godt samarbeid med Nordland fylkeskommune, men føler den prosjektbaserte finansieringen fra Nordland fylkeskommune krever mye tid i form av rapportering. Selskapet foretrekker rammefinansiering fremfor prosjektfinansiering, der en får en fast grunnstøtte til å drive med utviklingsaktiviteter. Kunnskapsparken fremhever at det er viktig at det offentlige setter faste rammer og er tydelige i sine krav og forventninger til hvilken funksjon selskapet skal ha i regionen. På dette punktet føler selskapet at fylkeskommunen og SIVA ikke har innfridd forventningene. Selskapet er aktive i Innovasjonsforum Nordland, og føler dette er en fin arena for å presentere prosjekter og lære av hverandres erfaringer. Husum mener det ofte er vanskelig å skille de ulike konseptene. Selskapet arbeider selv ikke som en rendyrket kunnskapspark, men har klare likheter med næringshagekonseptet. På bakgrunn av dette stiller Husum spørsmål om hvorfor SIVA kun gir støtte til de som kaller seg næringshager?

#### 4.2.4 Lofoten Næringshage (LNH)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

##### **Lofoten Næringshage**

Lofoten Næringshage ble satt i drift på Leknes i 2000, og er dermed en av de eldste næringshagene i Nordland. I 2004 ble avdelingen i Svolvær åpnet, og næringshagen håper med dette å kunne spille mer på dynamikken mellom disse to kommunene. Næringshagen har i dag 2,8 årsverk og en omsetning på ca 4 millioner kroner i 2006. Det er 39 bedrifter tilknyttet næringshagemiljøet, henholdsvis 25 på Leknes og 14 i Svolvær, hovedsakelig små bedrifter. Bakgrunnen for etableringen var et behov for at små og mellomstore bedrifter kunne få en felles arena å utvikle seg på og gi kommunene i Lofoten og næringslivet et felles verktøy for næringsutvikling. Lofoten næringshage har som mål å være en arena som skaper nye arbeidsplasser og bedrifter ved hjelp av samlokalisering og nettverk. Fra starten av har næringshagen slitt med økonomiske problemer. Da særlig som følge av at en har tatt på seg ansvaret for å leie ut en stor næringsseiendom, noe som har vist seg å være vanskelig.

*”Vi burde vært evaluert for fem år siden. Mange millioner er brukt feil og lokale frustrasjoner er skapt. Har veldig tro på konseptet, men vi har ikke brukt de erfaringene og den kunnskapen vi har fått.”*

(Kurt Atle Hansen, daglig leder LNH)

##### **Viktige funn**

I november 2006 besluttet SIVA å ikke videreføre støtten som selskapet har fått frem til nå, men er fortsatt med på eiersiden. Dette fører imidlertid til ytterligere økonomisk innstramming for selskapet. Næringshagen minsker nå den økonomiske risikoen ved at de har trukket seg ut av den direkte utleiefunksjonen. Selskapet har også hatt lite tilfredsstillende resultater når det gjelder utviklingsarbeidet. De har partnerskapsavtaler med flere av kommunene i regionen, og i tillegg samarbeidsavtaler med FoU-miljøer i Lofoten og i Bodø, samt Nordland Fylkeskommune. Næringshagen er imidlertid kritisk til den oppfølgingen de har fått fra SIVA og Nordland fylkeskommune, og føler de ikke gir klart nok uttrykk for hvor de står i forhold til den videre satsingen på Lofoten Næringshage. Hansen mener det er urealistisk for innovasjonsselskapene å være uavhengig av støtte fra det offentlige. De føler noen aktiviteter er offentlig forankret eller av ren samfunnsmessig verdi, og disse lar seg ofte ikke fakturere. Det mener imidlertid det er viktig å stille strenge krav til den økonomiske driften av selskapene.

#### 4.2.5 Næringshagen i Sandnessjøen (NHIS)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

##### **Næringshagen i Sandnessjøen**

Næringshagen i Sandnessjøen (NHIS) ble etablert i 2001. Selskapet har 3 ansatte og en omsetning på 3,5 millioner kroner. Bakgrunnen for etableringen var å skape vekst i kunnskapsbaserte næringer og vekst i bedriftene. Selskapet er et kommersielt kompetansenettverk som har som formål å koble sammen enkeltmennesker, bedrifter, organisasjoner og nettverk i allianser. Det å ivareta og utvikle møteplasser er det sentrale formålet. Næringshagen er en koordinator som skal legge til rette for utvikling. Selskapet er i dag vertskap for 31 bedrifter og organisasjoner, hovedsakelig fra det maritime miljøet, leverandører til industri innenfor olje og gass og det merkantile/investeringsmiljøet. Næringshagen er en del av inkubatornett Nordland og har næringsinkubator og kulturinkubator. SIVA er den største aksjonæren og deltar også i selskapets styre.

*”Det koster penger å ha en koblerrolle mellom offentlig støtteapparat og bedrifter, men hvem skal en sende fakturaen til?”*

(Solveig Sverdrupsen, daglig leder NHIS)

##### **Viktige funn**

Selskapet har inntil 2006 fått 500 000 kr i årlige utviklingsmidler fra både SIVA og Nordland fylkeskommune. Næringshagen er med videre i SIVA's program og mottar nå 300 000 kr i støtte. De har ikke fått bekreftet fra fylkeskommunen om de vil støtte med tilsvarende beløp. Selskapet mener det ikke er mulig å være selvberende uten utviklingsmidler fra det offentlige. Daglig leder stiller spørsmål om hvem som skal overta den funksjonen de har dersom de ikke gjør den selv? Selskapet mener utviklingsarbeid krever offentlige tilskudd, og etterspør også mer midler til å ansette flere personer for å kunne tilpasse sin drift til de behov regionen har. Næringshagen jobber for å få frigjort seg økonomisk fra utleievirksomheten gjennom et samarbeid med huseier for å unngå risiko med tomme lokaler. Når det gjelder kontakten med Nordland fylkeskommune føler de at fylkeskommunen kanskje ikke, i tilstrekkelig grad, har vært ute og sett på hva NHIS driver med. Samtidig tar Sverdrupsen selvkritikk for at de kanskje ikke har vært flinke nok selv til å kommunisere med fylkeskommunen. Selskapet er fornøyd med samarbeidet med SIVA, men føler de i større grad kunne utnyttet det potensialet som ligger i dette nettverket.

#### 4.2.6 Saltdal Industri- og Næringshage (Saltin)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

Saltdal Industri- og Næringshage (Saltin) er lokalisert på Rognan i Saltdal kommune. Selskapet ble etablert i 2002, men startet driften 1.jan 2003. Selskapet har i dag 4 ansatte og en årlig omsetning på omtrent 2,5 millioner kroner. Saltin's kjernekompetanse er innenfor plastindustrien. I tillegg har de gode kunnskaper om skattefunn og søknadsskriving for å få offentlig støtte. Selskapets mål er å være en bidragsyter til lokalt næringsliv. Bedriften bistår bedrifter, gründere, oppfinnere og produktutviklere med design, prototyper, markedsundersøkelser og forretningsplaner. Kundene til selskapet er hovedsaklig lokale bedrifter, men også produktutviklere fra hele landet tar kontakt. Selskapet hadde i fjor om lag 120 oppdrag, hvorav 100 var forskjellige kunder.

*”Vi får lite skryt og oppbakking. Jeg gikk fra en godt betalt jobb for jeg ville bidra til å skape noe nytt, men føler vi blir litt motarbeidet av prosedyrer fra fylkeskommunen.”*

(Morten Hugo Olsen, daglig leder i Saltin)

##### **Viktige funn**

Selskapet sliter med lite økonomiske ressurser, og føler for mye av den daglige driften går med til å skaffe finansiering til prosjektene. Næringshagen mener utbetalingssystemet slik det fungerer i dag, dekker det offentliges behov, og ikke innovasjonsselskapenes behov. De etterlyser støtteordninger som gir bedre likviditet, slik at de slipper å tenke økonomi hele tiden. Saltin foreslår utbetaling av en fast grunnfinansiering til utviklingsaktivitet. Da får selskapet gjort det de egentlig skal - bidra til næringsutvikling i regionen. Nordland fylkeskommune var i 2006 inne med 500 000 kr, men selskapet vet ikke om de vil bidra med finansielle midler for 2007. Saltin betrakter samarbeidet med Nordland fylkeskommune som veldig bra, men etterlyser forenkling av støtteordningen og rapporteringsordningen til fylkeskommunen. Selskapet startet opp uten SIVA's hjelp, men fikk etter tre år tilført årlige støttebeløp fra dem. Saltin anser SIVA som en god støttespiller, og er fornøyd med kontakten og samarbeidet de har med dem.

#### 4.2.7 Schalthuset Inkubator, Glomfjord Industripark



##### **Bakgrunnsinformasjon**

Schalthuset Inkubator er lokalisert i Glomfjord Industripark i Meløy kommune. Schalthuset er et bygg med partnerne; Meløy Næringsutvikling (MNU), Meløy Eiendom AS og Meløy bedriftsservice. MNU ivaretar servicefunksjoner og eiendomsfunksjonen i Schalthuset (Fraas og Spilling, 2006). Selskapet har en selvfinansiert inkubator uten offentlig støtte. Inkubatorens skal være tilrettelegger for etablering av lønnsomme bedrifter og arbeidsplasser, og bidra til utvikling av eksisterende bedrifter. Inkubatoren skal bidra til et sterkt og innovativt næringsliv slik at gründerånden i Meløy opprettholdes og videreutvikles. Schalthuset skal være et kompetansesenter for utvikling av nye ideer og prosjekter, men skal også være til hjelp for etablerte bedrifter. Selskapet har 4 ansatte og en omsetning på 16 millioner kroner. Kundene i Schalthuset er gründere og etablerere fra eksisterende eller nye virksomheter og prosjekter for næringsutvikling. Tjenestene som tilbys er; rådgivning, veiledning, mentoring, coaching, prosjektutvikling, ledelse, nettverksutvikling, finansiering, styrerepresentasjon, profilering, markedsføring, eiendomsutvikling og forvaltning.

*”Nei, vi vil ikke være under SIVA og det er en bevisst handling. Om vi hadde vært under SIVA hadde det bare ført til begrensninger. Det orket vi ikke.”*

(Lothar Maruhn, daglig leder i Schalthuset Inkubator)

##### **Viktige funn**

Schalthuset er et selv bærende selskap uten driftstilskudd fra SIVA og Nordland fylkeskommune. Selskapet ønsker ikke være under SIVA's program. Grunnen til dette er at selskapet ønsker å stå fritt, uten bindinger fra SIVA. I tillegg har selskapet tilstrekkelig finansiering uten støtte fra SIVA. Schalthuset har godt samarbeid med Nordland fylkeskommune og mottar prosjektfinansiering fra dem. Når det gjelder Innovasjonsforum Nordland er Schalthuset i liten grad delaktig i dette nettverket. Grunnen til dette er at de føler det tar for lang tid å pleie nettverket, samtidig som det ikke gir dem nok igjen i forhold til de ressursene de bruker på det. Samtidig bruker de en god del ressurser på å knytte nettverk andre steder, både ut mot nasjonale og også utenlandske aktører. Selskapet tar ikke betalt for de tjenestene de leverer til gründerne og mener dette er en av årsakene til at de har lyktes.



## 4.2.8 Torgar Næringshage



### **Bakgrunnsinformasjon**

Torgar Næringshage er lokalisert på Toft i Brønnøysund. Selskapet ble etablert 1. jan 2007 gjennom en fusjon av selskapene; OkoSør, Torgar utviklingsselskap og Sør-Helgeland Næringshage. Sør-Helgeland Næringshagen ble etablert i 2003 og danner på mange måter grunnlaget i Torgar Næringshage. Bakgrunnen for etableringen var at de tre ulike selskapene hovedsakelig jobbet for det samme målet og kjøpte ofte tjenester fra hverandre. Kundene er i hovedsak det private næringslivet, men også kommunen. Næringssjefen i Brønnøy kommune er blant annet lokalisert i næringshagen. Selskapet har 14 ansatte og en omsetning på ca 14 millioner. Selskapet visjon og mål er *”i lag utnytter vi mulighetene i en eventyrlig region.”* Torgar Næringshage har en bred og sammensatt kompetanse, blant annet innenfor foretningsplaner, finansiering, søknadsutforming og prosjektutvikling. I tillegg har bedriften stor kompetanse innenfor havbruksnæringen. 20 bedrifter er lokalisert i Næringshagen.

*”Næringshagene skal være kunnskapsbasert, men parallelt bygges det opp fylkeskommunale organer når det gjelder utdanning og kompetanse. En kan lure på om alle vet hva alle gjør. Kanskje burde det ryddes opp litt?”*

(Arnfinn Torgnes, Havbruksrådgiver i Torgar Næringshage)

### **Viktige funn**

SIVA bidrar med 300 000 kroner i utviklingsmidler for 2007, og næringshagen er positiv til SIVA som aktiv eier i selskapet. Torgar Næringshage betrakter samarbeidet med Nordland fylkeskommune som bra, men selskapet har ikke fått bekreftet om de får økonomisk støtte etter 2007. Selskapet er aktiv i Innovasjonsforum Nordland, og mener det har ført til et bedre samarbeid mellom aktørene i Nordland. De føler dette forumet blant annet har ført til et bedre samarbeid med fylkeskommunen. Videre mener selskapet noe av nøkkelen til suksess for innovasjonsselskapene ligger i å gjøre dem synlige i samfunnet og vise næringslivet hvilke ressurser selskapene besitter. Næringshagen mener det offentlige bør gi støtte til noen av de offentlige funksjonene som næringshagene tar seg av, blant annet opplæring og hjelp til nyetablerte bedrifter. Torgnes beskriver det som at *”Når du går til en doktor må du betale egenandel. Vi utfører også en tjeneste, men assistanse til utvikling vil ingen betale for.”* Selskapet mener at når det ikke er kultur for det, er det ikke bare å kreve betaling, og at det offentlige derfor må være litt med på å opprettholde denne utviklingsdelen.

#### 4.2.9 Vesterålen Fiskeripark (VFP)



##### **Bakgrunnsinformasjon**

Fiskeriparken kom i drift i 2001 etter initiativ fra Vesterålen regionråd ved Samarbeidsnemnda for fiskeriene i Vesterålen. Bakgrunnen for etableringen av selskapet var at en hadde behov for å koordinere FoU-prosjektene i regionen, samt skape en møteplass for fiskerinæringen i området. Selskapet har hatt driftsunderskudd hvert år, bortsett fra 2006 hvor en gikk med et lite overskudd. Selskapet fikk ny ledelse fra midten av 2006 og ser ut til å være inne i en positiv utvikling. VFP har nå flere FoU-prosjekter som synes å fungere bra, og som involverer næringslivet i større grad. Vesterålen Fiskeripark har ambisjoner om å være best på etablering og drift av brukerstyrte FoU-nettverk i fiskerinæringen, med fokus på verdikjede og lokale fortrinn der fiskerinæringen er tilstede. Det har nettopp vært en nyansettelse i selskapet og det jobber i dag to heltidsansatte i fiskeriparken. Den daglige driften er i stor grad prosjektbasert med kontinuerlig innhenting og oppfølging av prosjekter der en samarbeider med kommunene i regionen, næringslivet og FoU-miljøer.

*”Tror mange innovasjonsselskaper har samme farge på inntektspostene fra det offentlige som på de andre inntektene de får. De burde kanskje være røde? Penger som ikke er der, siden en gradvis skal være uavhengig av støtte.”*

(Stian Reinholdtsen, daglig leder VFP)

##### **Viktige funn**

Vesterålen Fiskeripark har samarbeidsavtaler med Nordland fylkeskommune, samt kommunene; Bø, Lødingen og Øksnes. De har et meget godt forhold til fylkeskommunen, men etterlyser samtidig en mer aktiv rolle fra de offentlige eierne, der en bidrar med coaching og tettere oppfølging av innovasjonsselskapene. I tillegg ønsker en at fylkeskommunen bruker fiskeriparken mer aktivt på prosjekter, samt at det settes tydeligere krav til hvordan bruken av støttemidlene skal være for innovasjonsselskapene. SIVA støtter ikke fiskeriparken med midler. Selskapet mener det historisk sett har vært avgjørende for innovasjonsselskapene å få offentlig støtte for å overleve, og påpeker samtidig at utleiefunksjonen burde vært tatt tak i tidligere. Det har vært problemer med å utvikle en fokusert og lønnsom strategi, noe som henger sammen med den svake økonomiske utviklingen til selskapet.

#### 4.2.10 Sortland Næringshage (SNH)



##### Sortland Næringshage

##### **Bakgrunnsinformasjon**

Sortland Næringshage kom i drift i 2006. De har et klart definert mål om å etablere 10 vekstkraftige bedrifter i regionen innen en treårs periode, for å på den måten generere inntekter inn til regionen. Selskapets konsept ligger i grenselandet mellom en inkubator og en næringshage. Sortland Næringshage skal hjelpe enkeltpersoner og bedrifter med å kommersialisere ideene deres ved å være bindeledd mellom kompetanse og næringsliv. Det tilbys imidlertid ikke kontorlokaler, men kompetanse og finansielle midler dersom ideen anses å ha kommersielt potensial. Selskapet har en fast ansatt i 20-25% stilling, samt fire andre styremedlemmer som til sammen utgjør beslutningsmyndigheten i selskapet. Dette gjør at en har veldig lave faste kostnader, noe som betyr at en kan frigjøre mesteparten av aksjekapitalen til utviklingsfremmende formål. Selskapets primæroppgave er å identifisere flaskehalsen for prosjektene de velger å gå inn i, for deretter å løse disse flaskehalsene ved å finne frem til rett kompetanse eller tilby finansiell støtte til gründerne.

*”En kan ikke gi samme medisin til alle pasientene. Må stille diagnose først. Viktig å ha lokalt tilpassede konsepter”*

(Jon Petter Arntzen, daglig leder SNH)

##### **Viktige funn**

SIVA har en styrerepresentant, og ønsker å være med for å teste ut hvordan dette konseptet fungerer. Fylkeskommunen har gitt støtte til selskapet, men er ikke representert i styret. Sortland Næringshage er positive til Innovasjonsforum Nordland, men innser samtidig at det er ressurskrevende å vedlikeholde slike fora. Selskapet mener det er viktig å tilpasse konseptene til det lokale næringslivet, og ikke prøve å tre ferdige konsepter ned på en region uten å identifisere hvilke behov den har først. Selskapet mener det er viktig å tenke på at det er næringslivet som står for verdiskapingen, ikke næringshagene. Daglig leder, Jon Petter Arntzen, beskriver det slik; *”99,9 % av verdiskapingen skjer hos bedriftene som er i markedet i dag. Noen ganger får jeg inntrykk av at det er næringshagene som er de store utviklingsaktørene.”* Selskapet fremhever videre at de har et klart fokus i forhold til hvilke bedrifter de velger å gå inn i. Det må være bedrifter med et klart utviklingsfokus som selger varer ut av regionen for å på den måten generere inntekter inn til den regionale økonomien.

### **4.3 Det offentlige virkemiddelapparatet**

Det offentlige virkemiddelapparatet i Nordland som jobber opp mot innovasjonsselskapene er i hovedsak Nordland Fylkeskommune og SIVA. Videre vil SIVA og Nordland fylkeskommune bli gjort rede for med bakgrunn i intervjuene som er gjennomført.

#### **4.3.1 Selskapet for industrivekst (SIVA)**



##### **Bakgrunnsinformasjon**

SIVA er en nasjonal aktør som skal skape sterke verdiskapingsmiljøer i distriktene gjennom etablering og forbedring av nasjonal infrastruktur for nyskaping og innovasjon. SIVA's eierskap forvaltes av Nærings- og handelsdepartementet ([www.siva.no](http://www.siva.no)).

##### **Viktige funn**

SIVA forventer at innovasjonsselskapene skal legge til rette for nyskappingsaktivitet og bidra til etablering av nye bedrifter. Direktør for innovasjon, Jon Johansen, påpeker at innovasjonsselskapene burde være klar over hva SIVA forventer av de ulike selskapene. Det som kompliserer er at de ulike selskapene får ulike tilskudd, både fra staten, fylkeskommunen og kommunene. Administrerende direktør, Harald Kjelstad, påpeker at ikke alle innovasjonsselskapene i Nordland fungerer, men SIVA er ikke direkte misfornøyd. SIVA har aldri hatt tett kontakt med Nordland fylkeskommune, og påpeker at denne kontakten burde vært bedre. SIVA betrakter kontakten med selskapene der de har styreplass som god, men anser det som urealistisk at selskapene skal være selvberende etter fem år. Det må diskuteres om det er samfunnsøkonomisk lønnsomt å ha næringshager på små steder og om dette er en kostnad SIVA ønsker å ta. Det viktige er at innovasjonsselskapene ikke blir for statiske. Fleksibilitet, synlighet, dynamikk og åpenhet er viktig og må være til stede hele tiden. SIVA sier selv de ikke har vært nok pådriver for å lykkes i Nord-Norge.

*”Den økonomiske situasjonen i innovasjonsselskapene burde være bra, men det ligger trolig et sprik i forventninger og krav. [...] Skal daglig leder forholde seg til bedriftenes krav, eller kravene fra det offentlige? [...] Fokuset på nyskappingsaktivitet bør være bedriftsrettet. Dersom daglig leder er mer offentlig vendt og tar rollen som næringskonsulent blir selskapet mer en offentlig planlegger og det er uheldig.”*

(Jon Johansen, direktør for Innovasjon SIVA)

### 4.3.2 Nordland Fylkeskommune (NFK)



#### **Bakgrunnsinformasjon**

Nærings- og samferdselsavdelingen har 53 ansatte. Hovedoppgavene i avdelingen er oppfølging av fire satsingsområder i strategisk næringsplan. Disse er kompetanse, innovasjon og entreprenørskap, regional utvikling og infrastruktur ([www.nfk.no](http://www.nfk.no)). Fylkeskommunen har en partnerskapsavtale med SIVA som omhandler de to aktørenes rolle i den regionale utviklingen av innovasjonsselskapene.

#### **Viktige funn**

De to informantene i fylkeskommunen har svært ulikt syn på i hvilken grad innovasjonsselskapene har lyktes. Nærings- og samferdselssjef, Jørn Sørvig, er ikke fornøyd med de resultater som næringshagene har levert gjennom årene. Rådgiver, Liv Rask Sørensen, er generelt sett fornøyd med selskapene og det de har fått til, men legger ikke skjul på at det er store forbedringspotensialer. Begge er imidlertid enige i NIFU STEP-rapportens konklusjoner om at selskapene er svake og sårbare miljøer. Nordland fylkeskommune betrakter økonomien til innovasjonsselskapene, med unntak av KPB, som svak. Sørensen har imidlertid tro på at selskapene vil komme seg økonomisk etter hvert. Næringshagene tar på seg en halvoffentlig rolle med å dra frem bedriftene gjennom satsning på innovasjon og gründerutvikling. Denne rollen er det lite betalingsvillighet for i markedet.

Ifølge Sørensen er det ikke realistisk for næringshagene å være økonomisk selvberende etter fem år. Dersom dette skal fungere, må markedet reagere annerledes. Med en slik tung offentlig oppgave må de bli gode på å få inntekter på andre måter, for eksempel prosjektinntekter. Samarbeidet med SIVA blir av begge informantene i Nordland fylkeskommune betraktet som bra. Det er imidlertid mye som kan gjøres bedre på dette området. Nordland fylkeskommune ønsker imidlertid de hadde mer kontakt med SIVA når det gjelder den regionale helheten i innovasjonssystemet. Dette gjelder blant annet Sentrum næringshage i Mosjøen som er etablert som en del av SIVA. Nordland fylkeskommune mener det kan bli for mange innovasjonsselskaper på Helgeland ettersom markedet ikke er så stort. Sørensen påpeker SIVA ser for mye på enkeltmiljøer og ikke for lite på den regionale helheten. Jørn Sørvig har forventet at SIVA skulle hatt en mer aktiv deltakelse i de innovasjonsselskapene som SIVA sitter i styret i.

#### 4.4 Hovedfunksjoner for aktørene

Innovasjonsselskapene i Nordland er opprettet for å utvikle lokalt næringsliv med tanke på de enkelte regioners behov. Regionene i Nordland har svært forskjellige behov, derfor har også de ulike selskapene forskjellige funksjoner og virksomhetsområdet. Næringshagene vil for eksempel arbeide på helt ulike måter etter hvor de er lokalisert og ut fra hvilke behov den enkelte region har. Mange av selskapene arbeider som hybrider mellom to selskapsformer. Tabell 4.2 viser hvilken rolle og hvilke funksjoner innovasjonsselskapene, SIVA og fylkeskommunen har i Nordland.

Tabell 4.1: Oversikt over funksjonene til aktørene i Nordland

<b>Innovasjonsselskap</b>	<b>Rolle/funksjoner</b>
Forskningsparken i Narvik (FPN)	Forskningspark – hovedvekt på kommersialisering av FoU- og innovasjonsprosjekter; driver utleie av lokaler til kunnskapsbaserte virksomheter. Rettet mot teknologibasert virksomhet.
Kunnskapsparken i Bodø (KPB)	Innovasjonsselskap – hovedvekt på forsknings- og innovasjonsprosjekter, organiserer også inkubatorvirksomhet, herunder distribuert inkubator. Vil nå også drive utleie av lokaler til kunnskapsbaserte virksomheter.
Kunnskapsparken i Rana (KPR)	Kunnskapspark – utleie av lokaler til kunnskapsbasert næringsvirksomhet. Organisering av etter- og videreutdanning, noe inkubatorvirksomhet, noe annen prosjektvirksomhet
Lofoten næringshage (LHN)	Næringshage – utleie av lokaler til små, tjenesteytende virksomheter, etablererveiledning og bedriftsrådgivning, noe annen prosjektvirksomhet
Næringshagen i Sandnessjøen (NHIS)	Næringshage – utleie av lokaler til små, tjenesteytende virksomheter, noe kursvirksomhet og annen prosjektvirksomhet.
Saldal Industri- og Næringshage (Saltin)	Innovasjonsselskap – hovedvekt på innovasjonsprosjekter og produktutvikling, noe involvert i regionale utviklingsprosjekt
Schalhuset Inkubator, Glomfjord Industripark	Næringsbygg som drives av Meløy Næringsutvikling. Leier ut lokaler til små bedrifter og gründere, tilbyr ulike tjenester innen bedriftsutvikling, prosjektledelse m.v.
Vesterålen Fiskeripark (VFP)	Innovasjonsselskap – hovedvekt på organisering av brukerstyrt FoU-virksomhet i fiskerirelatert virksomhet, også noe annen prosjektvirksomhet.
Torgar Næringshage (SNNH)	Næringshage – utleie av lokaler til små, tjenesteytende virksomheter rettet mot havbruk; noe prosjekt- og konsulentvirksomhet. Eget kurscenter som driver med opplæring, blant annet av lærlinger og med kompetansekartlegging i bedrifter.
Sortland Næringshage (SNH)	Næringshage/Inkubator – tilbyr finansielle tjenester og kompetanse/nettverk til nyetablerere og bedrifter med utviklingsplaner. Bruker styrets kompetanse til å vurdere prosjekter for å gi støtte.
<b>Offentlig aktør</b>	
Selskapet for industrivekst (SIVA)	Nasjonal aktør for nyskaping og innovasjon i distriktene. Bidrar med kompetanseinnsats og investeringsaktivitet til innovasjonsselskapene, blant annet gjennom styreverv og ved investeringer i fysisk infrastruktur.
Nordland fylkeskommune (NFK)	Politisk styrt organisasjon. Har som mål å videreutvikle desentralisert infrastruktur for kunnskapsbasert næringsutvikling og øke innovasjonsaktiviteten i fylket. Bidrar med kompetanse og finansielle midler til innovasjonsselskapene.

## 5 UTFORDRINGER FOR INNOVASJONSSELSKAPENE I NORDLAND

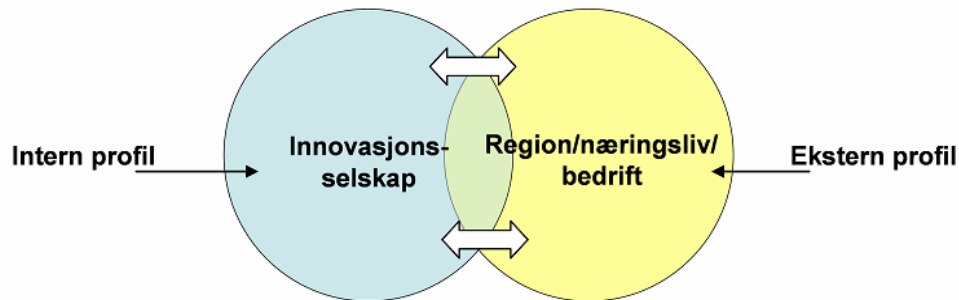
I dette kapitlet vil utfordringene for innovasjonssystemet i Nordland bli drøftet i lys av de intervjuene som er gjennomført med innovasjonsselskapene, Nordland fylkeskommune og SIVA. Utfordringene for innovasjonssystemet vil bli tatt for seg gjennom å dele dem opp i fire tema; mål og strategi for innovasjonsselskapene, selskapenes økonomiske drift, samarbeid og nettverksbygging mellom aktørene, samt selskapenes utviklingsaktiviteter. Disse fire temaene knyttes direkte opp mot de forskningsspørsmålene som oppgaven ønsker å finne svar på. Hvert av områdene er delt opp i mindre deler med egne avsnitt. På slutten av hver av de fire temaene oppsummeres de viktigste funnene. Kapitlet avsluttes med en tabell over oppgavens hovedfunn.

### 5.1 Mål og strategi

For å oppnå et fungerende innovasjonssystem, må rammene for de ulike innovasjonsselskapene settes i et system hvor det stilles klare krav til hva de ulike konseptene skal innebære og formålet med disse. Med konsepter menes det her den grunnleggende intensjonen bak de ulike innovasjonsselskapene, blant annet hvilke oppgaver de har i den regionale næringsutviklingen og hvilke oppdrag de velger å ta på seg i den sammenheng. I kapitlet om regional næringsutvikling kom det frem at intensjonen med henholdsvis næringshager, kunnskapsparker, forskningsparker og inkubatorer er vidt forskjellig. I virkeligheten er det imidlertid klart at mange av innovasjonsselskapene opererer som hybrider mellom de ulike konseptene. De ulike konseptene må få klarere retningslinjer for økonomi, funksjon og formål. Flere av konseptene fungerer ikke i dag i forhold til den intensjon de var tiltenkt. Konseptene til de ulike innovasjonsselskapene er i utgangspunktet dårlig definert, noe som gjør at de kan være vanskelig å forholde seg til for de andre aktørene i innovasjonssystemet.

Når det gjelder konseptutvikling i forhold til innovasjonsselskapene er det i hovedsak to hovedutfordringer i Nordland. For det første er innovasjonsselskapenes interne profil for utydelig og må defineres klarere. Med intern profil menes det hvordan de ansatte i selskapet ser på sin daglige drift i forhold til de oppgavene de påtar seg og de kundene de arbeider med. For det andre er innovasjonsselskapenes eksterne profil for utydelig og for dårlig definert.

Med regional profil menes hvilken rolle de har i det regionale innovasjonssystemet, og hvordan de oppfattes av bedrifter, offentlige aktører og samfunnet generelt. Figur 5.1 viser hvordan den interne og den eksterne profilen overlapper. Den interne profilen påvirkes av den eksterne, og den eksterne påvirkes av den interne. Det er derfor viktig at begge profilene er klart definert for å få en tydelig profil i selskapene. I lys av intervjuene som er gjort med innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet vil disse utfordringene nå bli drøftet.



Figur 5.1: Innovasjonsselskapenes interne og eksterne profil

### 5.1.1 Organisatorisk (intern) profil

Bakgrunnen for etableringen av et innovasjonsselskap må alltid være å bidra til å utnytte et potensial som finnes i regionen, og må derfor bygge på de behov regionen har i forhold til å kunne utnytte dette potensialet. Dette erkjennes også av rådgiver Liv Rask Sørensen i fylkeskommunen.

*”Selskapene har stor frihet til å forme selskapet selv. Vi diskuterer gjerne, men det er de som skal styre det selv. Vi er åpne for at det er regionale forskjeller.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

Det er likevel liten tvil om at menneskene i de enkelte innovasjonsselskapene i stor grad former selskapenes visjon og målsetninger, både når det gjelder den daglige aktiviteten, og når det gjelder den rollen de har i det regionale innovasjonssystemet. Gjennom intervjuene med innovasjonsselskapene kommer det frem at alle er svært avhengige av noen få nøkkelpersoner. Disse sitter med mye av kompetansen og erfaringene som kreves for å drive selskapene. Intervjuene viser videre at selskapene i liten grad fokuserer på kunnskapsdeling for overføring av kompetanse og erfaringer. Dette er noe som gjør bedriftene sårbare for



utskifting og som ytterligere forsterker inntrykket av innovasjonsselskapene i Nordland som svake og sårbare selskap (Fraas og Spilling, 2006). Daglig leder i Saltin er enig i at de menneskelige ressursene er med å forme innovasjonsselskapenes profil, og mener dette kan gjøre det vanskelig å sette opp en mal på hvordan innovasjonsselskapene skal drive.

*”Selskapene blir forskjellige fordi folkene er forskjellige. En skal passe seg for å bruke en mal. Vi har forskjellig kompetanse, og det er viktig at rammevilkårene ikke blir for strenge. Noen trenger spesiellagde konsepter tilpasset sin region.”*

(Morten Hugo Olsen, daglig leder Saltin)

Det er enighet blant selskapene om at de menneskelige ressursene de besitter er de viktigste. Det er imidlertid viktig å tenke på at menneskelige og finansielle ressursene ofte henger nært sammen. Uten tilstrekkelige midler kan en ikke ansette nok folk, og folk med den rette kompetansen, noe flere av selskapene har påpekt som et problem. Viktigheten av å ha riktig kompetanse i selskapet blir bekreftet i kapittel 2.2.2, der en påpeker betydningen av kompetente medarbeidere for selskapets verdiskaping. Solveig Sverdrupsen, daglig leder i næringshagen i Sandnessjøen mener de finansielle ressursene selskapet besitter legger klare føringer for tilgang på menneskelige ressurser.

*”Når vi ikke har det finansielle kan vi ikke heller ha det menneskelige. Uten penger vil finansiering av enkeltpersoner ikke kunne gå. [...] I dag går vi akkurat i balanse, vi må tilpasse vår drift ut fra de midler som er tilgjengelig.”*

(Solveig Sverdrupsen, daglig leder i NHIS)

Gjennom intervjuene er det funnet at flere av næringshagene, samt begge kunnskapsparkene ikke har en rendyrket rolle som kan defineres som henholdsvis næringshage eller kunnskapspark, men at de i stedet opererer som en mellomting mellom disse to konseptene. Blant annet har Kunnskapsparken i Rana sterk forankring i industrimiljøet og drifter en utleiefunksjon for sine medlemsbedrifter. Kunne Kunnskapsparken i Rana like gjerne vært Næringshagen i Rana, eller Industriparken i Rana? I henhold til figur 2.3, som viser innovasjonsselskapenes organisering, ser en at konseptene lett kan gli inn i hverandre. Spørsmålet er i hvilken grad selskapene burde klassifisere seg som et fastlagt konsept når en arbeider på tvers av flere konsepter? Det er i denne sammenheng viktig å ta utgangspunkt i både de lokale behovene og de menneskelige ressursene i selskapet, for å på den måten kunne

tilpasse seg optimalt i forhold til sin rolle i det regionale innovasjonssystemet. Eirik Pedersen i Kunnskapsparken i Bodø mener personene i selskapene i stor grad former hvordan en tilpasser seg til konseptene.

*”Det er behov for konseptutvikling, men det kan ikke være samme krav til alle konseptene. Til syvende og sist er alt personavhengig.”*

(Eirik Pedersen, administrerende direktør KPB)

Det er utvilsomt en svært vanskelig oppgave å skulle tilpasse et konsept i forhold til de behovene regionen har og samtidig få disse til å passe med den menneskelige kompetansen en har, eller kan få tilgang til. I tillegg vil knappheten på finansielle ressurser legge klare føringer for hvordan en utvikler sitt innovasjonsselskap. For å få til en slik tilpasning til regionale behov er det viktig at det er god dialog mellom de offentlige aktørene og innovasjonsselskapene. En må bruke hverandre som sparringspartnere og i samarbeid diskutere seg frem til den optimale løsningen for den enkelte region og det enkelte innovasjonsselskap. Det er i den sammenheng oppsiktsvekkende at det innad i fylkeskommunen er klare avvik i holdningene til hvordan en skal løse disse utfordringene. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig mener det ikke er deres oppgave å utvikle innovasjonskonseptene, og at selskapene selv må komme opp med en løsning på hvordan de vil komme seg videre.

*”Forventer at de kommer opp med en strategi på hvordan dette skal komme seg videre.[...]Vi kommer ikke til å drive med konseptutvikling for dem. I alle fall ikke i første runde.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

På den andre siden åpner rådgiver Liv Rask Sørensen i Nordland fylkeskommune for en dialog mellom fylkeskommunen og innovasjonsselskapene for hvordan de sammen kan løse denne utfordringen.

*”Det er mye vi kan gjøre med dette. Vil gjerne diskutere dette. I den grad vi blir spurt er vi med. Dette må vi løse sammen, hvis de vil ha oss inn på banen. En del føringer legger vi, men ikke mye.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

Rask Sørensen hevder de har en god dialog med de daglige lederne i selskapene når det gjelder hvordan en best mulig skal tilpasse seg til regionens behov. Når det gjelder utvikling av de ulike konseptene kan det imidlertid i dag virke som om begge parter sitter på gjerdet og venter på at den andre parten skal ta initiativ til et samarbeid. Hvordan selskapene skal løse problemene rundt utvikling av hensiktsmessige og tydelige konsepter er åpenbart et viktig spørsmål for å ta innovasjonsselskapene ett steg videre fra der de er i dag. Det er derfor essensielt at en innad i fylkeskommunen diskuterer seg frem til hvem som skal være med på en slik konseptutvikling, avklarer hvilken rolle en skal ha i denne saken, og videreformidler vedtaket ut til selskapene. Innovasjonsselskapene må også selv ytre et ønske om at denne debatten tas opp i plenum. Dette temaet må også settes i en større sammenheng for å se på hvordan innovasjonsselskapene bli ansett av bedriftene, offentlige instanser og samfunnet generelt. Videre vil disse utfordringene rundt den regionale profilen til innovasjonsselskapene diskutert.

### **5.1.2 Regional (ekstern) profil**

Under intervjuene med innovasjonsselskapene i Nordland kom det frem at noen av selskapene følte fylkeskommunen ikke har definert tydelig nok hvilken rolle de er tiltenkt i den regionale næringsutviklingen. Det samme gjelder de krav og forventninger som SIVA har til innovasjonsselskapene. Innovasjonsselskapenes rolle blir også definert som uklar av flere av de enkelte selskapene som ble intervjuet. Prosjektansvarlig i Forskningsparken i Narvik mener de mange ulike offentlige aktørene som driver med næringsutvikling kan føre til overlapping av arbeidsoppgaver og et lite organisert system.

*”De fleste plasser hvor det er kunnskapsparker, forskningsparker og næringshager har en i tillegg også kommunale næringsaktører. Trækker man i hverandres bed? Det vet man ikke.”*

(Hugo Remlo, prosjektansvarlig FPN)

Dersom det ikke er definert en klar målsetning for de ulike innovasjonsselskapene vil det være vanskelig for selskapene å fokusere på å utvikle næringslivet i regionene. Det fremgår av intervjuene at flere av innovasjonsselskapene ikke følte de hadde en tydelig nok lokal og regional profil. Dette henger nok sammen med at næringshager, kunnskapsparker, forskningsparker og inkubatorer er relativt nye begrep som omhandler produkter og tjenester

som det tar tid for markedet å bli kjent med. I dette tilfellet består markedet av næringslivet og offentlige aktører i regionene. Det er tydelig at både den allmenne kunnskapen og kunnskapen bedriftene har om hva innovasjonsselskapene arbeider med er begrenset (Fraas og Spilling, 2006). På spørsmålet om innovasjonsselskapenes profil henvises det til diskusjonen i kapittel 2.5.1, der en fastslår at selskapenes profil er avgjørende for om de lykkes i sitt arbeid. Dette innebærer en stor utfordring i forhold til markedsføring for innovasjonsselskapene. En må være tydelig ut mot næringslivet i forhold til hva en arbeider med, og hvordan bedriftene kan utnytte de ressursene innovasjonsselskapene besitter. I tillegg er det viktig at det offentlige virkemiddelapparatet, og da særlig kommunene og fylkeskommunen, er flinke til å bruke innovasjonsselskapene i lokale og regionale prosjekter. Direktør for innovasjon i SIVA, Jon Johansen, er klar på at de har ulike krav og forventninger til de ulike innovasjonsselskapene når det gjelder utviklingsaktiviteter.

*”Større fokus på nyskaping i forskningsparker og kunnskapsparker enn i næringshager. Vi er fornøyd bare det blir etablert bedrifter i næringshagene. I forskningsparker og kunnskapsparker har vi større krav til vekstbedrifter.”*

(Jon Johansen, direktør innovasjon SIVA)

Samtidig er det nok også tilfelle at mange innovasjonsselskaper har for bredt fokus i forhold til de oppgavene de påtar seg. I henhold til diskusjonen som ble gjort i kapittel 2.3.2 kan en argumentere for at noen av innovasjonsselskapene tar på seg for mange og for store oppgaver i forhold til de ressurser de besitter. Det kom frem gjennom intervjuene at noen av selskapene referer til seg som en offentlig aktør, og føler at næringslivet betrakter dem som dette også. I de fleste av selskapene har det offentlige store eierandeler. Da er det kanskje ikke så merkelig at de av mange blir oppfattet som en offentlig aktør. Det er imidlertid viktig å definere klart om innovasjonsselskapene skal betraktes som en offentlig eller en privat aktør. Grunnen til dette er at næringslivet stiller helt andre krav til en offentlig aktør enn til en privat aktør. Mellom en offentlig aktør og en bedrift vil det være en mer ensidig kobling, der bedriften forventer at den offentlige aktøren skal støtte dem uten nødvendigvis å kunne ta betalt for den tjenesten de leverer. Mellom to private aktører vil det være en tosidig kobling der begge er likeverdige, i den betydning at begge forventer å kunne ta betalt for de tjenestene de leverer til den andre part. Begge respondentene fra Nordland fylkeskommune mener mange av innovasjonsselskapene, og da særlig næringshagene, har tatt på seg en offentlig rolle i det

regionale innovasjonssystemet, og at dette kan gjøre at det er vanskelig å få betalt for de tjenestene de leverer.

*”Næringshagene tar på seg en slags halvoffentlig rolle med å dra frem bedriftene. Det er ikke så mye å hente der av betaling.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

Det er viktig å være klar over at slik situasjonen er i Nordland i dag, er det først og fremst næringshagene som har hatt problemer med å utvikle hensiktsmessige strategier for hvordan de skal drives (Fraas og Spilling, 2006). Gjennom de intervjuene som har blitt gjort, samt evalueringen av innovasjonsselskapene fra NIFU STEP, kommer det tydelig frem at kunnskapsparkene og forskningsparkene i større grad har lyktes med å nå både sine egne og de offentliges målsetninger enn det næringshagene har. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig trekker frem at det er næringshagene som har hatt størst utfordringer i Nordland, og stiller spørsmål ved konseptets egnethet.

*”Det er næringshagene som er den store utfordringen, kanskje fordi de har fått en umulig oppgave. Vi har kopiert systemer som har passet helt andre plasser, men ikke i en slik spredt næringskultur som vi har i Nordland.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

Det kan være flere grunner til hvorfor næringshagene har hatt størst problemer. Blant annet er næringshagene lokalisert i mindre sentrale områder, mens alle parkene er lokalisert i de tre største byene i Nordland. Dette gjør at næringshagene sannsynligvis har et mindre lokalt marked å forholde seg til sammenliknet med parkene, og vil derfor også trolig ha mindre muligheter til å generere inntekter basert på lokalt næringsliv. Ut i fra de intervjuene som er gjort med Nordland fylkeskommune er det uklart i hvilken grad en er fornøyd med det arbeidet innovasjonsselskapene gjør i Nordland. Nærings- og samferdselssjefen mener disse selskapene ikke har utviklet seg til de ”kraftscentraene” fylket hadde forventinger om. Rådgiver i fylkeskommunen, Liv Rask Sørensen, mener imidlertid at det jobbes veldig bra ute i innovasjonsselskapene, tatt i betraktning de forutsetningene de har. Hun påpeker imidlertid at noen av selskapene blir for lokale i sitt fokus, og må jobbe mer ut av regionen og ut mot utenlandske markeder. Dette er et viktig poeng, og noe som både NIFU STEP-rapporten og flere av intervjuene med innovasjonsselskapene viser.

I Saltdal Industri- og Næringshage har en god kompetanse innen plastprodukter og innen design. Denne kompetansen har en utnyttet til en konkurransefordel ved å markedsføre den utover deres egen region, slik at bedrifter utenfor regionen etterspør kompetansen de sitter på. Dette er et eksempel på hvordan en ved å ta utgangspunkt i lokale ressurser kan skape seg en regional, nasjonal, eller til og med internasjonal konkurransefordel. Disse ressursene er imidlertid svært personavhengige og vil variere fra innovasjonsselskap til innovasjonsselskap. På den måten kan en si at innovasjonsselskapenes interne profil legger føringer på hvordan de blir ansett av eksterne aktører, og motsatt, den regionale profilen selskapene har, påvirker hvilke arbeidsoppgaver en påtar seg og hvilke kunder en får.

Når det gjelder utvikling av konseptene må en imidlertid huske på at dette er en læringsprosess som må påregnes å ta lang tid, noe også evalueringen av innovasjonsselskapene fra NIFU STEP-rapporten viser (Fraas og Spilling, 2006). Da innovasjonsselskapene så dagens lys for nesten ti år siden var de relativt ukjent for både næringslivet og de fleste offentlige aktører. Nå er selskapene på god vei til å gjøre seg anerkjent som et verktøy for innovasjon og nyskaping som både private og offentlige aktører kan ha nytte av. Denne påstanden bekreftes av intervjuene med innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet. Liv Rask Sørensen mener dette gjelder spesielt for næringshagene, som i større grad har en direkte kontakt med næringslivet, og derfor er avhengig av å få aksept som en funksjonell aktør her.

*”Bedrifter og aktører i regionene må være villig til bruke næringshagene, slik at de blir aktører som blir sett og blir synlig. [...] Næringslivet kunne godt brukt selskapene mer. Mye igjen på å få aksept i næringslivet, at de tør å bruke innovasjonsselskapene. Konseptene er nye kan være en grunn for at mange er redd for å bruke de.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

### **Oppsummering mål og strategi**

- Enkeltpersonene i innovasjonsselskapene former i stor grad hvordan selskapet tilpasser seg konseptene og hvilken rolle de påtar seg i det regionale innovasjonssystemet.

- De finansielle ressursene legger klare føringer for i hvilken grad selskapene har mulighet til å tilpasse de menneskelige ressursene i forhold til behovene for utvikling i regionen.
- Det er svært sprikende holdninger i fylkeskommunen når det gjelder hvilken rolle de bør ta på seg med tanke på eventuell konseptutvikling for innovasjonsselskapene.
- De enkelte innovasjonsselskapers rolle i det regionale innovasjonssystemet er av flere innovasjonsselskaper betegnet som utydelig og for dårlig definert.
- Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener næringshagene i Nordland er de som har hatt mest problemer med å lykkes i forhold til konseptets formål. Det påpekes at næringshagene må bli flinkere til å tenke og samarbeide utenfor sin egen region.

## 5.2 Økonomisk drift

Innovasjonsselskapers resultater i Nordland er ifølge SIVA ikke dårligere enn andre steder i Norge, men Nordland har et større potensial enn det en har greid å utnytte. Flere av selskapene som har vært med i SIVA's utviklingsprogram er nå på vei til å avslutte programmet, eller er allerede ferdige med det. Det årlige tilskuddet under utviklingsprogrammet er per i dag på normalt 500 000 kr. I praksis er det nye tilskuddet fra SIVA på 300 000 kr også etter at femårsprogrammet er avsluttet. Når det gjelder næringshager og forskningsinkubatorer er det bare årlige bevilgninger fra staten. Det SIVA er redde for nå, er at staten skal kutte i støttemidlene ettersom Norge er inne i en høykonjunktur. De mener at det er nettopp nå en trenger å fokusere på innovasjon og nyskaping i næringslivet.

*"Vi er inne i en sunn bølge. Det trykket vi har i økonomien er sunt, gode eiere bak, gode globale markedsmuligheter, vi har god tilgang på kapital. Det er synd om disse små miljøene blir avhengige av politikerne."*

(Harald Kjelstad, administrerende direktør SIVA)

Direktøren for innovasjon i SIVA sier selskapers økonomiske situasjon burde være bra, men påpeker at selskapene alltid sier de har for lite penger. SIVA har ulike krav og forventninger til de ulike konseptene. I kunnskapsparker og forskningsparker er hovedmålet kunnskapsaktivitet. Næringshager handler mye mer om samling av eldre bedrifter og er ikke direkte knyttet opp mot FoU-miljø. De skal i tillegg synliggjøre sin kompetanse i nærområdet.

### 5.2.1 Den offentlige støtteordningen i praksis

En del av innovasjonsselskapene sliter med likviditeten, og påpeker at etterskuddsbetalingen fra Nordland fylkeskommune gjør det vanskelig. Vesterålen fiskeripark tror mange av innovasjonsselskapene ser på pengene fra det offentlige virkemiddelapparat på lik linje med andre inntekter. De påpeker at hvert enkelt selskap burde se på den offentlige støtten som penger merket med rød farge, med andre ord at dette er penger som ikke er der. De pengene som kommer fra de offentlige virkemiddelapparatet burde selskapene bruke kun i nødstilfeller, som for eksempel til å dekke underskuddsprosjekter. Flere av næringshagene påpeker under intervjuene at den økonomiske delen av arbeidet tar mye tid og frustrasjon. Selskapene sier at det går mye tid til rapportering og dokumentering for å få utbetalt penger og karakteriserer dette som til dels bortkastede ressurser. En del selskaper føler seg gjennomkontrollert og påpeker at utbetalingssystemet fra Nordland fylkeskommune dekker fylkeskommunens behov og ikke innovasjonsselskapets. Selskapene føler mye av tiden går til papirarbeid og at den gjenværende tiden til nyskaping og utvikling blir for knapp.

*”Økonomisk er det et slit hele tiden. Vi har sjelden langsiktige prosjekter og det går mye ressurser til rapportering. Dette er sunt, men det tar for mye tid.”*

(Elise Husum, daglig leder KPR)

NIFU STEP-rapporten konkluderer med at tiden er inne for at det offentlige virkemiddelapparatet lager en ordning der hvor det gis faste tilskudd til de innovasjonsselskapene som de ønsker å opprettholde (Fraas og Spilling, 2006). Dette gjenspeiles også i denne oppgaven gjennom de intervjuene med innovasjonsselskapene som er gjort. Dårlig økonomi og likviditetsproblemer er gjennomgående i de aller fleste selskapene. Mange selskaper karakteriserer økonomien som ”helt grei”, men påpeker at kapital er en mangelvare. Diskusjonen i kapittel 2.5.2 om selskapenes økonomiske drift viser at økonomi er et viktig og aktuelt tema for innovasjonsselskapene i Nordland. Rådgiver Liv Rask Sørensen i Nordland fylkeskommune beskriver den økonomiske situasjonen til selskapene slik:

*”Fungerer ganske bra. Likviditetsmessig sliter de. Vi jobber med at dette skal gå fortere. Nå betaler vi ut en del på forhånd, også får de det resterende senere.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)



For selskapene skal dette medføre at likviditetsproblemet blir mindre. Selskapene poengterer imidlertid at utbetalingsordningen slik den er i dag, med etterskuddsbetalingen, gjør det vanskelig likviditetsmessig for selskapene.

*”Sånn som det er i dag er det slik at vi må streve for å klare det. Skulle ønske vi kunne sluppet å bruke menneskelige ressurser på å få betalt i tide.”*

(Morten Hugo Olsen, daglig leder Saltin)

Nordland fylkeskommune har et mål om å bidra med tilsvarende beløp som SIVA bidrar med til selskapene. De har sammen med SIVA en partnerskapsavtale som regulerer samarbeidsforholdet dem imellom. Fylkeskommunen krever at innovasjonsselskapene rapporterer årsmelding for det foregående året for å få driftstilskudd for neste år. Jørn Sørvig i Nordland fylkeskommune forventer nå at selskapene kommer opp med en strategi på hvordan selskapene skal komme seg videre.

*”Vurderingene må gjøres av styret og ikke av oss. De må komme opp med en strategi, kanskje kommer de opp med en strategi om at vi eller SIVA må komme med faste driftstilskudd? Da må vi vurdere om dette er nok.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

Samtlige av innovasjonsselskapene utfører tjenester som de føler de ikke kan ta betalt for. I hvilken grad dette er et problem varierer fra selskap til selskap. Diskusjonen rundt selskapenes økonomi i kapittel 2.5.2 viser også at dette er et problem hindrer flere av selskapene i å bli økonomisk selvstendig. Kunnskapsparken i Bodø opererer i et større marked, og mot større kunder, enn de fleste andre selskapene. Dette gjør at de kan ta betalt for tjenestene sine i større grad enn de andre innovasjonsselskapene i Nordland. Schalthuset tar ikke betalt for sine utviklingstjenester og ønsker heller ikke ta betalt for disse. Selskapet mener dette er noe av nøkkelen til at de lykkes. Forskningsparken i Narvik betrakter betaling av tjenester som et vanskelig tema. Mange av kundene som kommer til forskningsparken har ikke kapital selv. Prosjektleder i forskningsparken påpeker at det er mulig å gjøre avtaler om tilbakebetaling når selskapene får inn ekstern kapital. Dette er noe som forskningsparken vil forsøke å gjøre i fremtiden.

*”I Heatwork la vi ned 150 000 kr i direkte utgifter i en tidlig fase, men vi hadde ingen avtale da og vi får ikke tilbake pengene. Vi er ikke flinke nok til å ta betalt.”*

(Hugo Remlo, prosjektleder FPN)

Torgar næringshage er en av flere innovasjonsselskaper i Nordland som ikke føler de kan ta betalt for alle tjenestene de utfører. Selskapet sier de ikke kan bruke stoppeklokke under utviklingsarbeidet med kunder. Ettersom en ikke i tilstrekkelig grad får betalt for de offentlige tjenestene en utfører kan det bli vanskelig å få til selv bærende selskaper.

## **5.2.2 Selvbærende innovasjonsselskaper?**

Et stort flertall av innovasjonsselskapene betrakter det som umulig å være selv bærende etter en utviklingsperiode på fem år. Disse selskapene betrakter deres rolle som utviklingsaktør som en offentlig oppgave, og at nettopp denne delen av driften burde få tilskudd gjennom det offentlige virkemiddelapparatet. Svært mange av næringshagene føler de ikke får betalt for den offentlige jobben de utfører. Forskingsparken i Narvik mener;

*”Det offentlige burde være inne med penger til driftsstøtte. Vi gjør en offentlig oppgave som vi ikke får betalt for.”*

(Hugo Remlo, prosjektleder FPN)

Fra flere av informantene kommer det forslag om at det offentlige burde kjøpe et visst antall timer av selskapet som skal brukes til de ”offentlige” funksjoner som selskapene utfører. Innovasjonsselskapene er ofte det første leddet der hvor gründere kommer med sine ideer. Dette kan være tjenester som for eksempel opplæring og rådgivning til gründere. Innovasjonsselskapene betrakter betalingsvilligheten på tjenestene som de tilbyr i markedet på som lav. Av den grunn bør SIVA og Nordland fylkeskommune bidra med støtte til slik aktivitet ettersom dette bidrar til utvikling og nyskaping i regionene. Også Kunnskapsparken i Bodø, som er selvfinansierende, er enig med næringshagene om at det for de fleste selskapene ikke er realistisk å være selv bærende etter fem år. Problemet for innovasjonsselskapene i dag er i følge Kunnskapsparken i Bodø at det er for tynn finansiering. Kunnskapsparken har solid finansiering i bunn, noe som gjør at de slipper å tenke økonomi hele tiden og dermed står friere.

*”Om SIVA eller fylket ønsker å ha en slik innovasjonsaktør så vil det koste dem utover de fem årene. De pengene som er brukt er ikke rare beløpet i forhold til det som er skapt.”*

(Eirik Pedersen, administrerende direktør KPB)

SIVA betrakter det som urealistisk at alle innovasjonsselskaper kan bli selv bærende. Noen kan klare det, men en del selskaper, deriblant de fleste næringshagene, må ha tilskudd. Støtten fra SIVA blir ofte sett på som et tilskudd og SIVA påpeker at de ikke har vært tydelige nok med presiseringen av pengene. Direktør for innovasjon i SIVA, Jon Johansen, mener innovasjonsselskapene burde være klar over hva SIVA forventer ettersom de har flere samlinger i året med ledere fra hvert miljø. SIVA er generelt fornøyd med de resultatene selskapene har vist i forhold til den støtten som er gitt. De påpeker imidlertid at dersom selskapene skal opprettholdes er det viktig at Nordland fylkeskommune kjøper tjenester fra dem. Dette vil fungere bedre enn direkte tilskudd. Da kan en si at næringshagen blir selvfinansiert.

*”En del næringshager må ha tilskudd for å overleve, det innrømmer vi. Men samfunns spørsmålet er om det er viktig å ha slike næringshager på små plasser? Er det en kostnad vi skal ta?”*

(Harald Kjelstad, administrerende direktør SIVA)

SIVA's næringshageprogram for 2007 setter ned programperioden med tilskudd fra fem til maksimalt fire år for den enkelte næringshage. Utbetalingen til hvert enkelt selskap vil skje ut fra en avtrappingsprofil slik at prosjektperioden gradvis skal bygge opp en fremtidig finansieringsform (se vedlegg C). Hittil har ingen næringshager klart å bli økonomisk selv bærende (Fraas og Spilling, 2006). Det kan virke litt paradoksalt at SIVA innrømmer at en del næringshager trenger tilskudd for å overleve, men allikevel fortsetter med videre strategier og målsetninger om selv bærende selskaper. Spørsmålet er om SIVA bør revurdere kravet om økonomisk selv bærende selskaper etter fem år, siden det er enighet om at dette er et urealistisk krav. De burde heller jobbe for at selskapene skal bli så selv bærende *som mulig*, det vil si at de kun trenger støtte til de rene offentlige funksjonene de utfører, for eksempel gründeropplæring. Det nye næringshageprogrammet har også et krav om minst 50 % privat eierskap i næringshagene. Dette anses å være bra i forhold til å kunne endre oppfatningen av næringshagene som offentlige aktører.

### 5.2.3 Utleiefunksjonen i innovasjonsselskapene

Mange av innovasjonsselskapene driver eller har drevet med utleievirksomhet. Det er i første rekke næringshagene som har som formål å samlokalisere bedrifter og drive utleie av lokaler til dette. I Nordland driver imidlertid både Kunnskapsparken i Rana og Forskningssparken i Narvik utleievirksomhet. De fleste av selskapene som i dag har utleievirksomhet jobber nå for å minimere risikoen utleiedelen fører til, eller har valgt å ikke drive med utleie i det hele tatt. Denne delen av selskapets drift har for mange av innovasjonsselskapene ført til økonomiske problemer ettersom risikoen for tomme lokaler har vært for stor. For mange av selskapene, og da spesielt næringshagene, har problemene med økonomien i utleiefunksjonen vært hovedårsaken til de svake økonomiske resultatene. Forskningssparken i Narvik har blant annet slitt med utleiefunksjonen de har påtatt seg.

*”Vår største utgiftspost er leiekostnader fra SIVA. Vi har tapt 200 000 kr hvert år på leieavtalen med dem.[...] Vi vil ikke lengre leie lokaler fra dem og vil ikke lengre være administrator. Vi vil fjerne risikoen.”*

(Hugo Remlo, prosjektleder FPN)

I følge Remlo har forskningssparken vært i samtale med SIVA for å kunne finne en løsning på situasjonen, og avventer tilbakemelding på hva som bør gjøres. Kurt Atle Hansen, daglig leder i Lofoten Næringshage sier de kommer til å lage en avtale der næringshagen ikke skal ha direkte utleiansvar. De vil bort fra utleiefunksjonen, og overlater den til noen andre som driver innen bransjen. Næringshagen i Sandnessjøen jobber med en ny modell for utleie som innebærer en avtale med huseier hvor næringshagen og huseier deler på risikoen. Solveig Sverdrupsen, daglig leder i Næringshagen i Sandnessjøen sier de bare ønsker å være en formidler ettersom utviklingsperioden er over og selskapet trenger en mer forutsigbar økonomi. Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef, mener også utleiefunksjonen ikke har fungert for mange av selskapene, og at det nå må revurderes hva en skal gjøre med situasjonen i de enkelte tilfellene.

*”Litt av strategien var at de skulle ha en eiendomsmasse som skulle gi fortjeneste og drifte dette systemet. Utgangspunktet var at de skulle drive en utleiefunksjon, det var konseptet, men etterpåkløskap er verdens nøyaktigste vitenskap.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

### **Oppsummering økonomisk drift**

- Flere av innovasjonsselskapene sliter økonomisk, og da særlig med tanke på likviditeten i selskapene. Selskapene ønsker mer langsiktige og forutsigbare utbetalingsordninger.
- Nordland fylkeskommune er enige i at selskapene har det tøft økonomisk, og har endret utbetalingsrutinene for å gjøre det likviditetsmessig enklere. Jørn Sørvig i NFK mener imidlertid selskapene selv må komme opp med en strategi for hvordan de vil løse problemene med økonomien.
- Det er bred enighet blant innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet om at det ikke er realistisk med økonomisk selvberende selskaper etter fem år. Noe av grunnen er at selskapene utfører en offentlig oppgave de ikke kan ta betalt for.
- De fleste innovasjonsselskapene som er ansvarlig for en utleiefunksjon mener denne ordningen fungerer dårlig og innebærer en stor risiko for selskapene. Denne ordningen må evalueres.

## **5.3 Samarbeid og nettverk**

Nettverksbygging mellom aktører i innovasjonssystemet har som mål å bidra til at selskaper kan utnytte hverandres ressurser og på den måten skape synergieffekter. Dersom slike synergieffekter skal fungere må det en god infrastruktur til. Nordland fylkeskommune har laget en god infrastruktur gjennom opprettelse av Innovasjonsforum Nordland. I kapittel 2.2.1 ble det gjort rede for viktigheten av godt utbygde nettverk for innovasjonsselskapene. Blant annet hvordan nettverk kan komplementere bedriftenes ressurser og minimere risiko og usikkerhet. Et viktig poeng er om infrastrukturen er godt nok tilrettelagt for samarbeid og kunnskapsdeling mellom de enkelte innovasjonsselskapene i fylket? I hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har ulike krav og forventninger med tanke på nettverksbygging er derfor sentralt.

### **5.3.1 Samarbeid mellom aktørene**

Nordland fylkeskommune kommer godt ut av de aller fleste intervjuene med innovasjonsselskapene. Svært mange roser fylkeskommunen for den aktive rollen de har i forhold til innovasjonsselskapene, og de aller fleste selskapene føler kommunikasjon med

dem er god. Særlig kunnskapsparkene og forskningsparken som har Nordland fylkeskommune som eiere betrakter samarbeidet med fylkeskommunen som svært godt. Likevel er det en relativt stor del av selskapene som påpeker at fylkeskommunen bør stille mer tydelige krav til hva de forventer å få ut av de enkelte innovasjonsselskapene. Helhetsinntrykket er imidlertid at fylkeskommunen er en god støttespiller for de fleste av selskapene i Nordland.

*”De er veldig spenstige. Vi har et fylke som er et hestehode fremfor de andre. De tør å utfordre og gjøre nye ting. De tør tenke nye tanker, være kreativ.”*

(Eirik Pedersen, administrerende direktør i KPB)

Nordland fylkeskommune er lokalisert i Bodø, og har hatt et sterkt og godt samarbeid med Kunnskapsparken i Bodø gjennom flere år. Blant annet har Kunnskapsparken blitt flittig brukt til prosjekter og rapporter, samt i rollen som regional koordinator av Innovasjonsforum Nordland. Er fylkeskommunen flink nok til å bruke innovasjonsselskapene i for eksempel Glomfjord, på Saltdal, på Myre, og i Lofoten? Gjennom intervjuene med innovasjonsselskapene kommer det frem at flere av de mindre sentralt lokaliserte selskapene ønsker at fylkeskommunen bruker dem mer aktivt. Med tanke på fylkets utstrekning og de utfordringer dette gir i forhold til kommunikasjon og samarbeid er dette funnet kanskje ikke så oppsiktsvekkende. Det er imidlertid viktig at fylkeskommunen er bevisst på å bruke de mindre sentralt lokaliserte aktørene aktivt i prosjekter der dette lar seg gjøre. Både fordi dette gir disse aktørene muligheten til å bevise at de er seriøse aktører som fylkeskommunen kan regne med, men også for at fylkeskommunen da viser interesse for selskapene og stimulerer til økt samarbeid dem imellom. Totalt sett gir likevel intervjuene et bilde av at de aller fleste innovasjonsselskapene er fornøyde med hvordan fylkeskommunen bruker dem.

Når det gjelder samarbeidet mellom SIVA og innovasjonsselskapene viser funn fra intervjuene at selskapene generelt er fornøyde med den kontakten og oppfølgingen de har med dem. Det er imidlertid ikke alle selskapene som har et aktivt samarbeid med SIVA. Blant annet har Schalthuset Inkubator, Vesterålen Fiskeripark og Forskningsparken i Narvik i liten eller ingen grad samarbeid med SIVA. Dette er i Schalthusets tilfelle i stor grad selvvalgt fordi en ønsker å stå friere til å utvikle konseptet uten å måtte innrette seg etter SIVA's føringer.

Noen av de selskapene som aktivt samarbeider med SIVA føler imidlertid de er for utydelige i forhold til hva de vil oppnå med de enkelte innovasjonsselskapene. I en del intervjuer går det igjen at en etterlyser mer føringer i forhold til informasjonsflyten mellom aktørene i innovasjonssystemet, samt at selskapene mener en i større grad kan bruke dette nettverket til å lære av hverandres erfaringer. Administrerende direktør i SIVA, Harald Kjelstad, er enig i at SIVA ikke har vært nok pådriver for innovasjonsselskapene i Nordland, og mener bedre kommunikasjon er løsningen på mange av problemene.

*”Vi har enda ikke vært nok pådriver for å lykkes i Nord-Norge.[...] Viktigste virkemiddel er oppmerksomhet og bedre kommunikasjon med selskapene og alle aktørene. At alle kjenner hverandres roller, ikke bare drømmer om at ting skal skje.”*

(Harald Kjelstad, administrerende direktør SIVA)

Samarbeidet mellom Nordland fylkeskommune og SIVA er bra, men intervjuene med de to organisasjonene tyder på at kommunikasjonen på noen områder kunne vært bedre. Dette gjelder spesielt samhandlingen mellom SIVA og Nordland fylkeskommune med tanke på samhandlingen i det regionale innovasjonssystemet. Både SIVA og Nordland fylkeskommune påpeker her at de ønsker et bedre og tettere samarbeid. Rådgiver i fylkeskommunen Liv Rask Sørensen føler dette særlig gjelder med tanke på næringshagene i fylket. På den andre siden tar SIVA selvkritikk for at de ikke har vært flinke nok til å holde kontakten med Nordland fylkeskommune.

*”Kunne ønske at vi hadde nærere kontakt med SIVA når det gjelder beslutninger om næringshager. [...] Vi må se på hvordan vi kan få dette samkjørt. Den diskusjonen skulle vi ønske vi hadde sterkere med SIVA.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

*”Litt pussig at SIVA tradisjonelt har hatt mye investeringer, men vi har aldri hatt tett kontakt med Nordland fylkeskommune. Enkelte andre fylker har vi mye tettere kontakt med. Vi har partnerskapsavtale med dem, men det er et stort fylke.[...] Burde hatt mer kontakt med Nordland fylkeskommune.”*

(Harald Kjelstad, administrerende direktør SIVA)

Når det gjelder samarbeidet og nettverket mellom de enkelte innovasjonsselskapene i fylket er det tydelig at det er en jobb som må gjøres. Nettverket mellom de ulike innovasjonsselskapene varierer, men det er få av selskapene som kan vise til noen særlig grad av samarbeid. Noen selskaper jobber imidlertid aktivt med nettverksbygging mot andre selskaper. Deriblant samarbeider Næringshagen i Sandnessjøen med Sentrum Næringshage i Mosjøen. Næringshagen i Mosjøen er ikke med blant selskapene i denne oppgaven da de ikke ligger under Innovasjonsforum Nordland. Noen innovasjonsselskaper jobber mer eller mindre for seg selv og mer rettet mot næringslivet i distriktet. Torgar Næringshage jobber for å få Helgeland til å fungere som en region og foreslår at det kan være en idé å danne nettverk internt på Helgeland ettersom det da blir lettere å møtes. Dette er et område med stort utviklingspotensial og som både selskapene selv og det offentlige virkemiddelapparatet må gripe fatt i. Et av tiltakene for å øke samarbeidet mellom innovasjonsselskapene er Innovasjonsforum Nordland. Dette vil videre bli beskrevet.

### **5.3.2 Hvordan fungerer Innovasjonsforum Nordland?**

Alle selskapene deltar aktivt på samlingene i innovasjonsforum Nordland, med unntak av ett selskap som ikke finner disse samlingene nyttige. Fire samlinger i året ble betraktet som mye av de aller fleste selskapene ettersom det tar for mye tid og selskapene ofte har andre nettverk i tillegg til Innovasjonsforum Nordland. Fra i år er samlingene i innovasjonsforumet derfor satt ned til to ganger i året. Dette har blitt godt mottatt av de fleste av de aktive selskapene i forumet. Mange av selskapene bruker mye av tiden på å pleie de nettverkene en har, og jobber for å utvide nettverket ytterligere. Alle innovasjonsselskapene anser det som svært viktig å ha gode og varierte nettverk, men påpeker at det tar for mye tid å pleie disse.

Mange av innovasjonsselskapene føler de har for få ansatte og at nettverksbygging ofte kan gå ut over utviklingsdelen i selskapet. Eirik Pedersen i Kunnskapsparken i Bodø påpeker at det offentlige virkemiddelapparatet rundt innovasjonsselskapene må legge til rette for mer samarbeid, og at Innovasjonsforum Nordland er en arena hvor dette samarbeidet kan utvikles. Det å dele suksesshistorier kan i så måte stimulere og motivere til økt samarbeid mellom aktørene. I kapittel 2.2.1 blir det gjort rede for hvordan selskapene kan bruke Innovasjonsforum Nordland aktivt for å få til samarbeid mellom regionene og komplementære ressursene til det enkelte innovasjonsselskap.



*”SIVA og Nordland fylkeskommune må legge til rette for mer samarbeid med aktørene. Det er en hovedforutsetning. Innovasjonsforumet begynner å ta form hvor man i større grad kan fortelle hva man lykkes med. Suksesshistoriene må komme frem og disse må adopteres.”*

(Eirik Pedersen, administrerende direktør KPB)

Nordland fylkeskommune drifter Innovasjonsforum Nordland som har som formål å skape en arena og møteplass for innovasjonsselskapene i Nordland. Dette forumet betrakter Nordland fylkeskommune som vellykket ettersom tilbakemeldingene er positive og forumet anses som nyttig. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig er enig i at Innovasjonsforum Nordland fungerer bra, og mener de har greid å skape en møteplass som selskapene er fornøye med. Også rådgiver i Nordland fylkeskommune, Liv Rask Sørensen, er fornøyd med hvordan innovasjonsforumet fungerer, men påpeker samtidig at det er klare forbedringspotensial. Blant annet mener hun selskapene i større grad må invitere til samarbeid mellom regionene, og viser til hvordan Næringshagen i Sandnessjøen og Kunnskapsparken i Rana har vært flinke til å samarbeide med andre innovasjonsselskaper utenfor regionen. Hun føler samtidig at de ikke har tid nok til å holde kontakten med selskapene, og at det burde vært satt av mer ressurser i fylkeskommunen til å bygge nettverk og samarbeide med innovasjonsselskapene.

*”Det jobbes mye med nettverksbygging i IFN. Det er årsaken til at vi har dette. At de skal utnytte den kompetanse de har. Føler IFN fungerer, det har skjedd mye og de bruker hverandre, men det må jobbes mer. Det som skjer på Mo og i Sandnessjøen er et slikt eksempel. Nettverket med innovasjonsselskapene er bra, men skulle ønske det var bedre. Personlig kunne jeg ønsket mer tid til kontakt med selskapene.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

Intervjuene med SIVA viser at også de har merket seg IFN som et positivt bidrag til innovasjonssystemet i Nordland. Administrerende direktør, Harald Kjelstad, sier IFN har en viktig rolle i systemet og at de vurderer oppstart av slike fora også andre plasser i landet. Totalt sett kan en konkludere med at Innovasjonsforum Nordland er ansett som en god møteplass for aktørene i innovasjonssystemet, og at både fylkeskommunen, SIVA og selskapene selv er fornøyd med hvordan forumet fungerer i dag. Det er likevel tydelig at det er forbedringspotensial, og da særlig med tanke på å hvordan selskapene kan utnytte nettverket til å samarbeide på tvers av regionene.

### **Oppsummering samarbeid og nettverk**

- Innovasjonsselskapene er generelt fornøyd med samarbeidet med Nordland fylkeskommune. De ønsker imidlertid mer tydelig kommunikasjon når det gjelder selskapenes rolle i systemet, samt at Nordland fylkeskommune bruker dem mer aktivt.
- De innovasjonsselskapene som har samarbeid med SIVA er generelt fornøyde med denne kontakten, men ønsker klarere føringer for hva de vil oppnå med de enkelte selskapene.
- Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener samarbeidet og kommunikasjonen dem imellom kunne vært bedre. Dette gjelder spesielt i forhold til den regionale samhandlingen.
- Det er enighet blant respondentene om at Innovasjonsforum Nordland fungerer og skaper nettverk mellom aktørene, men samtidig et klart forbedringspotensial med tanke på å få til samarbeid på tvers av regionene.

## **5.4 Utviklingsaktivitet**

Det primære formålet med innovasjonsselskapene er å bidra til innovasjon og nyskaping i bedriftene på ulike måter, dette beskrives i denne oppgaven som utviklingsfunksjonen (Fraas og Spilling, 2006). Det er flere gode eksempler på vellykkede utviklingsprosjekter. Vesterålen fiskeripark har i dag ansvaret for organisering og gjennomføring av hele Arena Nordland, som er en fylkesregional arena for havbruksnæringen. En annen suksesshistorie er Heatwork, et firma som produserer teletiner, som er en løsning på frost og tele problematikken. Heatwork ble en suksess mye takket være forskningsparken i Narvik. Kunnskapsparken i Bodø arrangerer INOVUS, som er en nasjonal festival som danner møteplass for næringsliv, skoleverk og ungdom med formål om å fremme entreprenørskap. Felles for de overnevnte innovasjonsselskapene er at selskapene har vært godt forankret i lokalt næringsliv.

*”Prosjektene må være forankret i de lokale bedriftene, ellers er de ikke levedyktig.”*

(Stian Reinholdsen, daglig leder VFP)

### **5.4.1 Generelle forventninger til utvikling**

Det er nærings- og samferdselsavdelingen i Nordland fylkeskommune som jobber mot innovasjonsselskapene i Nordland. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig og rådgiver Liv

Rask Sørensen under samme avdeling, var informantene fra Nordland fylkeskommune i denne oppgaven. Disse to hadde overraskende forskjellig syn på innovasjonsselskapene og deres resultater.

*”Selskapene har ikke levert det som vi forventet. Selskapene har ikke blitt noen kraftsentre for å si det slik, verken i Lofoten, Sandnessjøen eller på Toft [...]. Selskapene må selv komme opp med en strategi for hvordan de skal komme seg videre.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

På spørsmål om det er samsvar mellom innovasjonsselskapenes resultater og den finansielle støtten som blir gitt svarer Liv Rask Sørensen:

*”Det jobbes veldig bra der ute i forhold til de forutsetninger de har. Vi er grovt sett fornøyd og det er viktig å ha dem der. Men at det er forbedringspunkter er klart, både på samordning og det å operere i større markeder.”*

(Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK)

Utsagnene ovenfor viser at informantene fra Nordland fylkeskommune ser forskjellig å innovasjonsselskapene. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig er skuffet over resultatene til selskapene og mener det er interessant at selskapene ikke har rapportert at de har hatt store problemer før Nordland fylkeskommune har knytt igjen pengesekken. Når selskapene har eksistert i tre år burde selskapene, i følge Sørvig, se hvilken vei det gikk og strukturert selskapet i forhold til virkeligheten. Nordland fylkeskommune kommer ifølge Sørvig ikke til å gå inn som eiere i næringshagene, eller overta. Nordland fylkeskommune forventer at selskapene skal komme opp med en strategi som skal gjøre selskapet levedyktig. Løsningen fremover vil trolig være at Nordland fylkeskommune kjøper en spesiell utviklingstjeneste som selskapet skal ivareta. Liv Rask Sørensen påpeker at det kun er Kunnskapsparken i Bodø som har en forsvarlig drift, men har tro på at de andre selskapene kommer seg etter hvert. Det tar tid å bygge opp slike selskaper å få aksept i markedet. Hun påpeker videre at markedet selskapene opererer i er vanskelig, men at slike selskaper er viktige og er for mange nyoppstartede bedrifter en fordel å være samlokalisert i. Sørvig er imidlertid ikke fornøyd med innovasjonsselskapenes utvikling.

*”Det eneste vi har klart å oppnå er at vi kanskje har skapt noen små miljøer, men vi har fått veldig lite igjen på det med utviklingsdelen og forventningene. Det var kanskje naivt av oss å si at de skulle bli selvberende. Vi må kanskje inn med driftstilskudd hvert år for å opprettholde selskapene.”*

(Jørn Sørvig, nærings og samferdselssjef NFK)

Liv Rask Sørensen påker derimot at det skjer mye i innovasjonsselskapene. Forventningene som selskapene har hatt til seg selv har vært veldig store med tanke på hvor fort de skulle klare å bli lønnsomme og hvilke resultater som de skulle oppnå. Dersom selskapene fremdeles skal ha denne aktørrollen tror hun selskapene har ganske gode resultater. En del av innovasjonsselskapene føler Nordland fylkeskommune og SIVA er uklare på hva de forventer av utvikling fra selskapene.

*”Det må lages faste rammer med krav og forventninger for hvilken funksjon vi skal ha. Vi må vite mer om fremtiden. Hvor mye penger vil vi putte inn i plassene, og hvilke oppgaver skal vi gjøre.”*

(Elise Husum, daglig leder KPR)

Jørn Sørvig i Nordland Fylkekommune karakteriserer innovasjonstakten i Nordland som lav, og påpeker at det er for liten del av ny kunnskapsnæring til regionen. Dette viser også tall fra Indeks Nordland fra 2006, der Nordland har et svakt fall i antall nyetableringer, og ligger klart etter landsgjennomsnittstallet for nyetableringer (Bullvåg og Skjemstad, 2006). Utdanningsnivået i Nordland er lavt, og det blir dårligere, ettersom det er færre som kommer tilbake etter endt utdanning. Det produseres som aldri før, men det skapes ingen nye arbeidsplasser hevder Sørvig. Dette støttes bare delvis av Indeks Nordland for 2006 der en konkluderer med at Nordland får færre arbeidstakere under 40 år. Tall fra Indeks Nordland for 2006 viser imidlertid at det skapes mange nye arbeidsplasser i fylket, og at det er grunn til optimisme med tanke på fremtiden for næringslivet i Nordland.

Indeks Nordland 2006 viser at det er et sterkt behov for arbeidet næringshagene, forskningsparkene, kunnskapsparkene og inkubatorene gjør i forhold til å stimulere til økt innovasjon og entreprenørskap i næringslivet. Dette diskuteres også i kapittel 2.2.3 der en trekker frem viktigheten av økt entreprenørskap i Nordland. Dette problemet drøftes også i kapittel 2.4 der en ser på innovasjonsselskapenes rolle i innovasjonssystemet. Figur 2.4 viser

hvordan innovasjonsselskapene, ved å tilføre kunnskap og samlokalisere bedrifter, skal hjelpe næringslivet med å kommersialisere sine produkter og tjenester. Dette bidrar igjen med synergieffekter overfor næringslivet og samfunnet forøvrig. Det er imidlertid viktig at det offentlige virkemiddelapparatet er bevisst de utfordringene som Indeks Nordland 2006 impliserer, og at de bruker innovasjonsselskapene aktivt som positive bidragsyttere for å møte disse utfordringene. Det kan i den sammenheng stilles spørsmål om fylkeskommunen har klare nok krav og forventninger til hvordan de vil bruke innovasjonsselskapene for å bidra til å utvikle et sterkt og robust næringsliv i Nordland? Nordland fylkeskommune har vært inne med 500 000 kroner i årlig driftstilskudd til de fleste av innovasjonsselskapene i Nordland. Fylkeskommunen forventet at innovasjonsselskapene selv skulle finne måter å tjene penger på. Nærings- og Samferdselssjefen påpeker at det ble gitt klar beskjed til selskapene om at de hadde fem år til å utvikle et selskap som ville være selvberende uten offentlig støtte.

*”Vi skulle være fødselshjelpere, vi ga klar beskjed om at dere får driftstilskudd i 5 år, og etter det må dere klare dere selv. Så visste det seg da, som rapporten (NIFU STEP-rapport) viser, at dette får de ikke til. [...]Kanskje passer ikke disse modellene til det de er tiltenkt? Kanskje en ikke kan regne med at de skal kunne gå med overskudd? Går ikke etter vanlige bedriftsøkonomiske modeller.”*

(Jørn Sørvig, nærings- og samferdselssjef NFK)

Nordland fylkeskommune er eier i kunnskapspark og forskningsparker. Men i hovedsak er det næringshagene som er det største problemet. Nordland fylkeskommune opplever ikke at kunnskapsparkene og forskningsparkerne er i samme situasjon som næringshagene. Næringshagene skulle ta vare på miljøer og ta vare på gründere. Det er næringshagene som er det store utfordringen, kanskje fordi de har fått en umulig oppgave, mener Sørvig. Nordland fylkeskommune har forventet mer av SIVA når det gjelder næringshagene. SIVA burde tatt flere strategiske vurderinger ettersom de er representert i styrene i næringshagene mener Jørn Sørvig. Administrerende direktør i SIVA, Harald Kjelstad, er ikke direkte misfornøyd med det selskapene har levert. Kjelstad påpeker imidlertid at kommunikasjonen med fylkeskommunen kunne vært bedre, og mener SIVA ikke har lyktes i Nordland i den grad de hadde forventet. Han mener noe av grunnen kan være SIVA's opprinnelige rolle som et statlig industrivekstanlegg, og at dette imaget fortsatt sitter igjen.

*”Vi klarte aldri å komme oss inn. I Nordland hadde de inntrykk av at vi var et statlig industrivekstanlegg og det ble aldri noe innovasjon rundt det. Vi har ikke fått fornyet imaget.”*

(Harald Kjelstad, administrerende direktør SIVA)

#### **5.4.2 Kunnskapsparker og forskningsparker**

Liv Rask Sørensen påpeker at innovasjonsselskapene har ulike roller i forhold til konseptene de arbeider innenfor. Det er imidlertid viktig å tenke på at konseptene i virkeligheten ofte glir inn i hverandre i forhold til sine formål og virksomhetsområder. Dette ble blant annet vist gjennom diskusjonen i kapittel 2.3.2 om organiseringen av innovasjonsselskapene, samt i figur 2.3. En kunnskapspark skal ha høyere kompetansenivå enn næringshager på enkelte områder. De skal også ha spisskompetanse innenfor områder hvor det ligger naturlig. Kunnskaps- og forskningsparker skal kunne gjøre prosjekter internasjonalt og det stilles høyere krav til disse selskapene ved at de skal vite mer og ulike finansieringssystemer. Opprinnelig skal disse parkene være knyttet opp mot et universitet eller høyskolemiljø. Selv om ikke alle er det, forventer Nordland fylkeskommune at de skal kunne hente kompetanse fra slike miljøer og ha et nettverk opp mot det. Nordland fylkeskommune bruker kunnskapsparken i Bodø mye.

*”Kunnskapsparken i Bodø er et miljø som er lett å bruke. Det kan være greit å bruke en aktør som står utenfor det politiske systemet. [...] Både i forhold til troverdighet og en del andre ting.”*

Liv Rask Sørensen, rådgiver NFK

Nordland fylkeskommune prøver å få opp de andre kunnskapsparkene. I følge Sørensen formidler de oppgaver til andre kunnskaps- eller forskningsparker dersom det er oppgaver som passer den enkelte aktør. Fylkeskommunen prøver blant annet å fremme Forskningsparken i Narvik innen teknologi, og Kunnskapsparken i Rana innen industri. SIVA betrakter kravene og forventningene til kunnskaps- og forskningsparkene som like. Kunnskapsaktivitet er hovedfokus og mål i disse. Inkubator er et eget program med spisset fokus på nyskaping som går i kunnskaps- og forskningsparker. Inkubator skal ha fokus på vekstbedrifter. For SIVA er det i følge Jon Johansen større fokus på nyskaping i forsknings- og kunnskapsparken enn i næringshager.

### 5.4.3 Næringshager

Næringshagene er hovedproblemet av de ulike innovasjonsselskapene i Nordland. Liv Rask Sørensen påpeker at markedet næringshagene opererer i er vanskelig, men tror disse selskapene kan komme seg etter hvert. Næringshagene skal være ute blant bedrifter og etablerere. Nordland fylkeskommune fokuserer mer på hvordan næringshager kan bruke hverandre etter hvilken kompetanse de har. Alle er forskjellige og alle har forskjellig kompetanse. Selskapene må bli mer oppmerksom på hverandre og ikke bygge opp lik kompetanse overalt. Det som er viktig er at næringshagene blir synlige i nærmiljøet, slik at bedrifter tør bruke disse selskapene. Det er viktig med slike miljøer i Norge, men det er ikke vanlig at en betaler for slike tjenester, derfor er det også lav betalingsvillighet, mener Rask Sørensen. SIVA skiller næringshager fra de andre konseptene gjennom at næringshager skal fokusere nyskappingsaktivitet og tilrettelegging for nyskaping. Næringshager skal være et miljø hvor en ikke er direkte knyttet opp mot en kunnskapsinstitusjon. Næringshager handler mer om å samlokalisere bedrifter og skape vekst i disse.

#### **Oppsummering utviklingsaktivitet**

- Det er klare sprik i holdningene innad i Nordland fylkeskommune når det gjelder i hvilken grad innovasjonsselskapene har lyktes i sitt utviklingsarbeid. Nærings- og samferdselssjefen sier at innovasjonsselskapene ikke har blitt de ”kraftsentrene” de hadde forventet. Rådgiver Liv Rask Sørensen sier de generelt er fornøyde med selskapene, til tross for klare forbedringspotensial.
- SIVA er ikke fornøyd med den jobben de har gjort i forhold til innovasjonssystemet i Nordland, og mener de ikke har hatt god nok kommunikasjon med fylkeskommunen. SIVA er likevel ikke direkte misfornøyd med det innovasjonsselskapene har levert.
- En del av innovasjonsselskapene føler Nordland fylkeskommune og SIVA er uklare på hva de forventer av utviklingsaktiviteter fra selskapene.
- Både Nordland fylkeskommune og SIVA er klare på at de har ulike forventninger til kunnskapsparken og forskningsparken i forhold til næringshagene. Begge to trekker frem at det er næringshagene som i størst grad ikke har svart til forventningene deres.
- Nordland fylkeskommune mener det er viktig er at næringshagene blir synlige for nærmiljøet, slik at bedrifter tør bruke dem.

## 5.5 Oppsummering av hovedfunn

Tabell 5.1 viser hovedfunnene fra drøftingene som er gjort i kapittel 5. Tabellen er delt inn etter de fire forskningsspørsmålene; mål og strategi; økonomisk drift; samarbeid og nettverk; og utviklingsaktivitet.

Tabell 5.1: Oppsummering av hovedfunn

Kategori	Hovedfunn
<b>Mål og strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enkeltpersonene i innovasjonsselskapene former i stor grad hvordan selskapet tilpasser seg konseptene og hvilken rolle de påtar seg i det regionale innovasjonssystemet.</li> <li>▪ De finansielle ressursene legger klare føringer for i hvilken grad selskapene har mulighet til å tilpasse de menneskelige ressursene i forhold til behovene for utvikling i regionen.</li> <li>▪ Det er sprikende holdninger i fylkeskommunen når det gjelder hvilken rolle en bør ta på seg med tanke på eventuell konseptutvikling for innovasjonsselskapene.</li> <li>▪ De enkelte innovasjonsselskapenes rolle i det regionale innovasjonssystemet er av flere innovasjonsselskaper betegnet som utydelig og for dårlig definert.</li> <li>▪ Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener næringshagene i Nordland er de som har hatt mest problemer med å lykkes i forhold til konseptets formål. Det påpekes at næringshagene må bli flinkere til å tenke og samarbeide utenfor sin egen region.</li> </ul>
<b>Økonomisk drift</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flere av innovasjonsselskapene sliter økonomisk, og da særlig med tanke på likviditeten i selskapene. Selskapene ønsker mer langsiktige og forutsigbare utbetalingsordninger.</li> <li>▪ Nordland fylkeskommune er enige i at selskapene har det tøft økonomisk, og har endret utbetalingsrutinene for å gjøre det likviditetsmessig enklere. Fylkeskommunen mener imidlertid selskapene selv må komme opp med en strategi for hvordan de vil løse problemene med økonomien.</li> <li>▪ Det er bred enighet blant innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet om at det ikke er realistisk med økonomisk selvberende selskaper etter fem år. Noe av grunnen er at selskapene utfører en offentlig oppgave de ikke kan ta betalt for.</li> <li>▪ De fleste innovasjonsselskapene som er ansvarlig for en utleiefunksjon mener denne ordningen fungerer dårlig og innebærer for stor risiko for selskapene.</li> </ul>



Tabell 5.1: Oppsummering av hovedfunn (forts.)

Kategori	Hovedfunn
<b>Samarbeid og nettverk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovasjonsselskapene er generelt fornøyd med samarbeidet med Nordland fylkeskommune. De ønsker imidlertid mer tydelige kommunikasjon når det gjelder selskapenes rolle i systemet, samt at Nordland fylkeskommune bruker dem mer aktivt i prosjekter.</li> <li>▪ De innovasjonsselskapene som har samarbeid med SIVA er generelt fornøyde med denne kontakten, men ønsker klarere føringer for hva de vil oppnå med de enkelte selskapene.</li> <li>▪ Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener samarbeidet og kommunikasjonen dem imellom kunne vært bedre. Dette gjelder spesielt i forhold til den regionale samhandlingen.</li> <li>▪ Det er enighet blant respondentene om at Innovasjonsforum Nordland fungerer og skaper nettverk mellom aktørene, men samtidig et klart forbedringspotensial med tanke på å få til samarbeid på tvers av regionene.</li> </ul>
<b>Utviklingsaktivitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Det er klare sprik i holdningene innad i Nordland fylkeskommune når det gjelder i hvilken grad innovasjonsselskapene har lyktes i sitt utviklingsarbeid.</li> <li>▪ SIVA er ikke fornøyd med den jobben de har gjort i forhold til innovasjonssystemet i Nordland, og mener de ikke har hatt god nok kommunikasjon med fylkeskommunen. SIVA er likevel ikke direkte misfornøyde med det innovasjonsselskapene har levert.</li> <li>▪ En del av innovasjonsselskapene føler Nordland fylkeskommune og SIVA er uklare på hva de forventer av utviklingsaktiviteter</li> <li>▪ Både Nordland fylkeskommune og SIVA er klare på at de har ulike forventninger til kunnskapsparken og forskningsparker i forhold til næringshagene. Begge to trekker frem at det er næringshagene som i størst grad ikke har svart til deres forventninger.</li> <li>▪ Nordland fylkeskommune mener det er viktig er at næringshagene blir synlige for nærmiljøet, slik at bedrifter tør bruke dem.</li> </ul>

Hovedfunnene fra kapittel 5 danner grunnlaget for oppgavens konklusjoner med hensyn på problemstillingen. Videre vil disse funnene drøftes med tanke på hvor veien bør gå videre for utviklingen av robuste regioner i Nordland. Funnene gir implikasjoner til både Nordland fylkeskommune, SIVA og innovasjonsselskapene i forhold til hvilke utfordringer de står overfor.

## 6 VEIEN TIL ET ROBUST NORDLAND

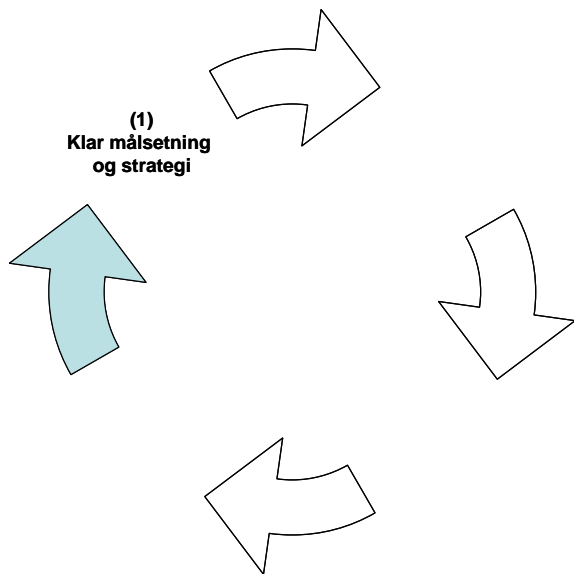
Dette kapitlet tar for seg hva som må gjøres for at innovasjonsselskapene i større grad skal bidra til utviklingen av et robust Nordland. Først vil oppgavens konklusjoner bli gjort rede for gjennom de fire områdene; målsetning og strategi, økonomisk drift, samarbeid og nettverk og utviklingsaktivitet. Deretter vil konklusjonen med hensyn på oppgavens problemstilling bli gjort rede for. Videre vil oppgavens styrker og svakheter bli evaluert, samt forslag til videre forskning bli beskrevet. Avslutningsvis vil det gjøres rede for hva som konkret bør gjøres videre for å bidra til utvikling av et robust Nordland.

### 6.1 Innovasjonsselskapenes utviklingshjul

Det arbeides godt i de fleste innovasjonsselskapene i Nordland, og flere av selskapene er sentrale aktører i utviklingen av det lokale næringslivet. Intervjuene som er gjennomført i denne oppgaven viser imidlertid et klart forbedringspotensial når det gjelder samarbeid og kommunikasjon mellom Nordland fylkeskommune, SIVA, og innovasjonsselskapene i Nordland. Dette gjelder spesielt i forhold til at det i liten grad er samsvar mellom hvilke krav og forventningene aktørene har til hverandre. Innovasjonsselskapenes utvikling kan ses på som en prosess i fire steg, der de enkelte stegene danner grunnlaget for neste steg. Dette leder frem til en overordnet figur kalt *innovasjonsselskapenes utviklingshjul*. Denne figuren søker å vise hvordan innovasjonsselskapene bør tenke i forhold til selskapenes mål og strategi, økonomiske drift, samarbeid og nettverksbygging, samt utviklingsaktivitet. Figuren bygges stegvis opp gjennom å se på disse fire områdene. Videre vil disse bli gjort rede for med tanke på hvilke hovedutfordringer som må gripes fatt i på hvert område.

#### 6.1.1 Klar målsetning og strategi

Det første området innovasjonsselskapene må ha på plass er en klar målsetning og en god strategi for hvordan en skal nå disse målene. Dette innebærer hvilket formål selskapene skal ha i det regionale innovasjonssystemet, og en tydelig profil både overfor selskapet internt og overfor markedet eksternt. Figur 6.1 viser det første steget i det som blir kalt innovasjonsselskapenes utviklingshjul. Intervjuene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven viser det seg at det i hovedsak er tre hovedutfordringer for innovasjonsselskapene i forhold til deres mål og strategi.

**Hovedutfordringer:**

- Selskapene er svært personavhengige
- Dårlig definerte roller i det regionale innovasjonssystemet
- Næringshagene sliter mest med konseptet

Figur 6.1: Trinn 1 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul

**Selskapene er personavhengige**

Mål og strategi i de ulike innovasjonsselskapene varierer fra selskap til selskap og er svært personavhengig. Rekruttering av riktige personell til innovasjonsselskapene er derfor svært viktig for å få til et godt fungerende innovasjonsselskap. Dette gjelder særlig i stillingen som daglig leder i de ulike selskapene. Disse personene må fremfor alt være samarbeidsvillige og ha evnen til å lede selskapet i riktig retning i forhold til de mål og strategier de velger å følge. Dette betyr også at selskapene er svært sårbare for utskiftninger, og da særlig i forhold til nøkkelpersoner i de ulike selskapene. Selskaper med få ansatte er også ekstra utsatt i forhold utskiftninger. Dette betyr at selskapene må bli flinkere til å overføre kunnskap fra disse nøkkelpersonene til resten av selskapet. I tillegg kan det være fornuftig å forsøke å skrive ned og lagre denne kunnskapen, i den grad dette er mulig.

De menneskelige ressursene i de ulike selskapene er i stor grad avhengig av de finansielle ressursene selskapene har tilgang til. I dag er de fleste innovasjonsselskapenes økonomiske situasjon svært begrenset, noe som legger klare føringer for i hvilken grad selskapene kan rekruttere nye ansatte. Flere av selskapene etterlyser mer midler til å ansette nye medarbeidere. Dette er noe det offentlige virkemiddelapparatet, og da med Nordland fylkeskommune i spissen, må vurdere i de enkelte tilfellene. Dersom en ser at selskapene er inne på riktig spor, men den positive utviklingen hemmes av for få ansatte, bør det settes av midler til nyansettelser.

***Dårlig definerte roller i det regionale innovasjonssystemet***

De enkelte selskaperes rolle i det regionale innovasjonssystemet blir av flere innovasjonsselskaper definert som utydelig og dårlig definert. En vesentlig grunn til at mange av innovasjonsselskaperne har problemer er mangelen på en tydelig profil, både internt i organisasjonen, og eksternt ovenfor markedet. Det er et tydelig behov for konseptutvikling med tanke på hvordan de enkelte innovasjonskonseptene skal defineres i forhold til sin funksjon, sine mål og sin rolle i innovasjonssystemet.

Fylkeskommunen har delte holdninger når det gjelder hvilken rolle en skal ta på seg med tanke på en eventuell konseptutvikling for innovasjonsselskaperne. Det er viktig at en kommer til enighet innad i fylkeskommunen for hvordan en ønsker å gripe fatt i dette problemet. Det er å anbefale at en slik debatt rundt konseptutvikling gjøres i samarbeid med innovasjonsselskaperne og SIVA. Intervjuene med SIVA viser at Nordland ikke er i noen spesiell posisjon når det gjelder problemer med å få innovasjonsselskaperne til å fungere tilfredsstillende. Arbeidet med konseptutvikling bør derfor inkludere SIVA for å få nyttige innspill i denne prosessen. På den annen side er det begrenset hvor mye en kan definere konseptene i forhold til fastlagte rammer. De enkelte distriktenes og regionenes behov må legge grunnlaget for utformingen av de enkelte selskaperne.

En grundig kartlegging av behovene i de enkelte distriktene i Nordland vil kunne danne et godt grunnlag for en videre konseptutvikling. En slik behovskartlegging bør Nordland fylkeskommune være ansvarlig for, sammen med andre sentrale aktører i innovasjonssystemet. Når det gjelder konseptutvikling er det imidlertid viktig å være klar over at det på mange måter er et tveegget sverd. På den ene siden skal en utvikle klart definerte konsepter slik at en er tydelig i forhold til sine ansatte og markedet med tanke på hvilke formål en har. På den andre siden skal en ha fokus på de enkelte distriktenes behov i forhold til næringslivets muligheter og utfordringer.

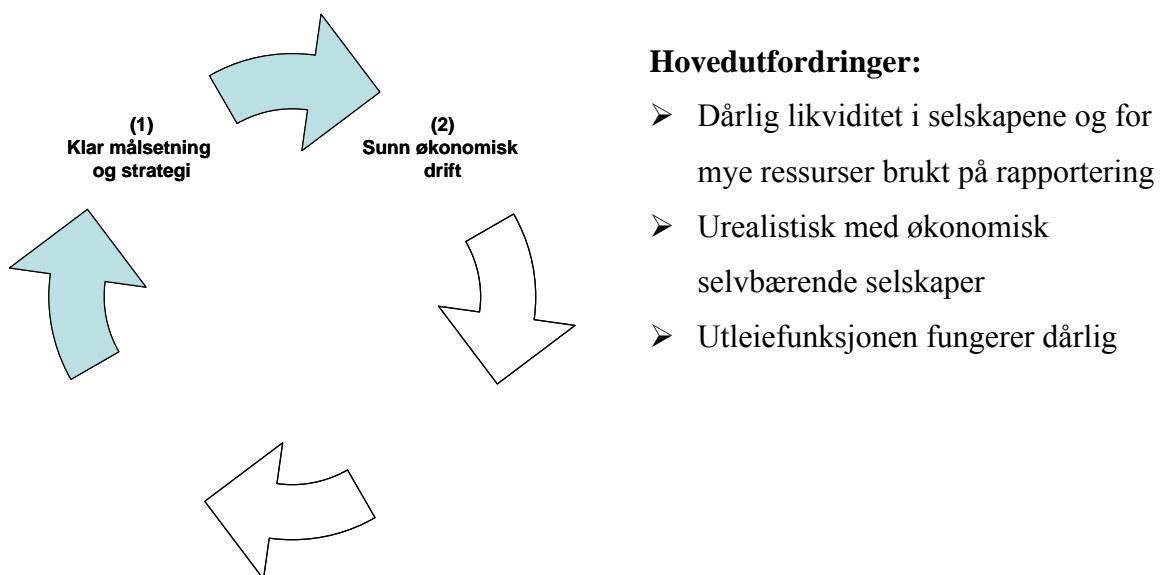
Nordland er et langstrakt og mangfoldig fylke. Dersom en konseptutvikling tar utgangspunkt i distriktenes behov, vil det trolig føre til at konseptene blir like forskjellige som de ulike distriktene. Hovedfokus bør derfor først og fremst være å gjøre dem kjent i lokalmiljøet, for å formidle hvilke oppgaver de kan ta på seg og hvilke kunder de er til for. Samtidig bør det komme klart frem at selskaperne ikke er en ren offentlig aktør.

### **Næringshagene sliter mest med konseptet**

Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener næringshagene i Nordland er de som har hatt mest problemer når det gjelder innovasjonsselskapene i Nordland. Problemer med utleiefunksjonen og for utydelig definert konsept er noe av grunnen til at næringshagene har slitt mest. Mens forsknings- og kunnskapsparkene har et mer klart definert fokus på hva de skal arbeide med, er det for næringshagenes del mer opp til dem selv hvilken rolle de velger å ta i den lokale næringsutviklingen. For næringshagene er det derfor spesielt viktig at en kommer opp med en tydelig målsetning og strategi for hvordan den enkelte hage ønsker å jobbe. Denne målsetningen og strategien må som tidligere nevnt forankres i de behov regionen har. Det har vist seg både i Nordland og andre steder i landet at næringshagene ikke fungerer slik de var tiltenkt. For det første må utleiefunksjonen revurderes. Risikoen ved å eie store eiendomsmasser er for høy for innovasjonsselskapene. Nye ordninger, der en går sammen med huseier og fungerer som en videreformidler av lokaler, vil minimere risikoen for selskapene. Det påpekes at næringshagene må bli flinkere til å tenke utenfor sin egen region. Innovasjonsforum Nordland er i så måte en god møteplass for å stimulere til samarbeid.

#### **6.1.2 Sunn økonomisk drift**

Etter at selskapene har definert en klar målsetning og strategi er det viktig å ha gode rutiner for den økonomiske driften av selskapet. Det er i hovedsak tre utfordringer i forhold til å utvikle en sunn økonomisk drift av innovasjonsselskapene.



Figur 6.2: Trinn 2 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul

***Dårlig likviditet og byråkratisk rapportering***

Debatten rundt innovasjonsselskapenes økonomiske drift har bidratt til at selskapene er blitt mer bevisst på å ha en sunn økonomisk drift. Samtidig har det offentlige virkemiddelapparat satt søkelys på dette problemet. Flere av selskapene sliter økonomisk og da særlig med tanke på likviditeten. Mange av selskapene ønsker mer langsiktige ordninger for utbetaling av støtte fra SIVA og Nordland fylkekommune. Nordland fylkekommune har endret sine utbetalingsrutiner for å bedre likviditeten til selskapene. Her er det viktig at Nordland fylkeskommune går inn i en dialog med innovasjonsselskapene for hvordan de kan gjøre denne utbetalingsordningen så optimal som mulig for begge parter. Også SIVA burde bidra i en slik prosess, da de har kompetanse og erfaringer på dette området fra andre plasser i landet.

Mange av selskapene føler de bruker for mye tid på søknader og rapportering for økonomisk støtte. Noen av selskapene føler mye av tiden de burde drevet med utviklingsaktiviteter går bort til å skrive søknader og rapportere for mottatt støtte. Dette gjelder spesielt selskaper med få ansatte. Her anbefales det at innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet går inn i dialog om hvordan en kan forenkle denne søknads- og rapporteringsprosessen. Det viktigste er at selskapene ikke blir offer for et byråkratisk system der en bruker for mye tid og ressurser på papirarbeid i forhold til de utviklingsaktivitetene selskapene egentlig skal utføre. Samtidig må innovasjonsselskapene påregne at dersom en ønsker å motta støtte fra det offentlige må en søke og rapportere på lik linje med alle andre aktører.

***Vanskelig med økonomisk selvberende selskaper***

Det er bred enighet blant innovasjonsselskapene om at SIVA's krav om økonomisk selvberende selskaper etter fem år ikke er realistisk for alle innovasjonsselskapene. Hovedsakelig kommer dette av at mange av selskapene utfører offentlige tjenester som det er liten eller ingen betalingsvillighet for i markedet. Flere av selskapene føler de utfører en offentlig funksjon som de er avhengige av å få støtte for, ettersom betalingsdyktigheten til kundene er svært liten. Innovasjonsselskapene ønsker derfor faste tilskudd til den offentlige funksjonen de utfører i dag. For eksempel 100 timer i måneden til gründerhjelp eller andre lignende utviklingsaktiviteter som skal bidra positivt til næringslivet. Noen av selskapene ser tegn på forbedringer når det gjelder betalingsvillighet i markedet, men det er enda lang vei å gå før selskapene kan ta fullt betalt for tjenestene de leverer.

Det virker ikke mulig å få økonomisk selv bærende selskaper dersom de skal ivareta en offentlig funksjon opp mot nyetablerere. I likhet med NIFU STEP-rapportens konklusjoner, anbefales det derfor at SIVA og Nordland fylkeskommune revurderer kravet om selv bærende innovasjonsselskaper. Det ser ut til at det er på tide å gi faste tilskudd utover denne femårsperioden. Likevel er det viktig at en oppfordrer og stimulerer selskapene til å bli *så selv bærende som mulig*, og at i alle fall prosjektbiten, og det arbeidet de gjør opp mot etablerte bedrifter, blir uavhengig av offentlig støtte. Det er samtidig viktig å tenke på at det er forskjell i markedet når det gjelder de ulike innovasjonsselskapene i Nordland. Dersom en ønsker å ha et innovasjonsselskap i for eksempel Saltdal, Sortland, Lofoten Sandnessjøen eller Brønnøysund må derfor Nordland fylkeskommune og SIVA ta stilling om de ønsker å gi støtte ut over den femårige utviklingsperioden, og eventuelt, hvor mye er de villige til å støtte selskapene med.

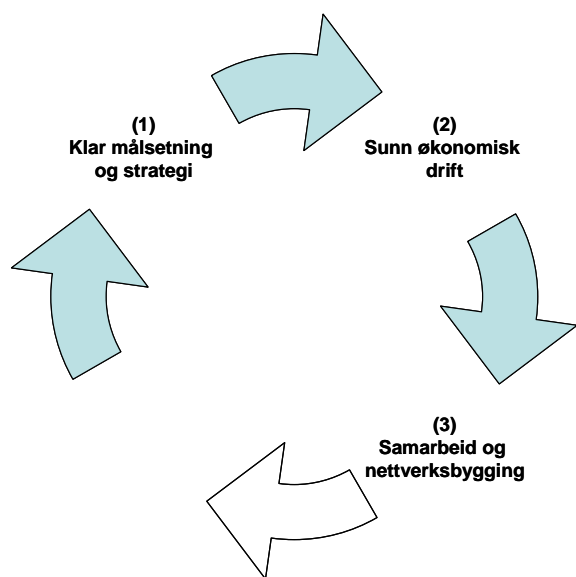
### ***Utleiefunksjonen***

Utleiefunksjonen har ført til økonomiske problemer for flere av innovasjonsselskapene, og da særlig næringshagene. Det har vist seg at risikoen ved å stå ansvarlig for en stor eiendomsmasse er for stor for de fleste næringshagene. For innovasjonsselskapene i Nordland dreier det seg i hovedsak om å kunne tilby lokaler til nyetablerte bedrifter, men samtidig fokusere på å redusere risikoen ved å ha en slik utleiefunksjon. Mange av aktørene med utleiefunksjon er derfor på vei bort fra denne ordningen og velger andre løsninger i stedet. For eksempel gjennom å bare formidle lokaler, der en eiendomsaktør står ansvarlig for lokalene, eller et samarbeid der huseier og næringshage deler på risiko og ansvar. Det anbefales at de enkelte innovasjonsselskapene går i en dialog med de respektive kommunene, samt SIVA og Nordland fylkeskommune, om hvordan en kan tilby lokaler til nyetablerere og samtidig ha en forsvarlig økonomisk drift.

### **6.1.3 Økt samarbeid og nettverksbygging**

For å få til et godt fungerende innovasjonssystem er det essensielt med godt samarbeid og god kommunikasjon i alle ledd. Etter å ha definert en tydelig målsetning og strategi, samt sørget for god finansiering og gode økonomiske rutiner, er det viktig å få til samarbeid og nettverk med de andre aktørene i innovasjonssystemet. Innovasjonsselskapenes samarbeid med SIVA og fylkeskommunen betegnes som godt av de fleste selskapene. Det er også bred enighet om

at Innovasjonsforum Nordland fungerer bra og danner nettverk mellom aktørene. Likevel er det noen utfordringer å ta tak i på dette området.



#### Hovedutfordringer:

- Tydeligere kommunikasjon mellom offentlig virkemiddelapparat og selskapene. Bedre samarbeid og kommunikasjonen mellom SIVA og NFK
- Innovasjonsforum Nordland burde stimulere mer til samarbeid mellom aktørene

Figur 6.3: Trinn 3 i innovasjonsselskaperens utviklingshjul

#### **Tydeligere kommunikasjon mellom aktørene**

Innovasjonsselskapene er generelt svært fornøyd med samarbeidet med Nordland fylkeskommune, men en del innovasjonsselskaper kunne imidlertid ønsket enda mer kommunikasjon angående selskapets rolle i innovasjonssystemet. Flere av selskapene ønsker også at Nordland fylkeskommune skal bli flinkere til å bruke selskapene mer aktivt i prosjekter. De innovasjonsselskapene som har samarbeid med SIVA er generelt fornøyde med kontakten med dem, men ønsker også klarere føringer for hva SIVA ønsker å oppnå med de enkelte selskapene. Det er viktig at Nordland fylkeskommune og SIVA er tydelige og samkjørte på selskaperens rolle i innovasjonssystemet. Samtidig er det viktig at fylkeskommunen er bevisst på å også bruke innovasjonsselskapene i distriktene på prosjekter der det lar seg gjøre. Både SIVA og Nordland fylkeskommune mener samarbeidet og kommunikasjonen dem imellom burde vært bedre, og spesielt når det gjelder den regionale samhandlingen. Gjennom Innovasjonsforum Nordland og styrerepresentanter er fylkeskommunen delaktig i de fleste selskapene i Nordland i dag. En kan derfor anta at de kjenner regionenes behov bedre enn SIVA. Når SIVA oppretter ett nytt innovasjonsselskap uten å ha hatt en grundig dialog med Nordland fylkeskommune, slik tilfellet var for Mosjøen Næringshage, er det ikke heldig for den regionale helheten i innovasjonssystemet. Disse to aktørene, SIVA og Nordland fylkeskommune, bør ha tettere kontakt og samkjøre sine



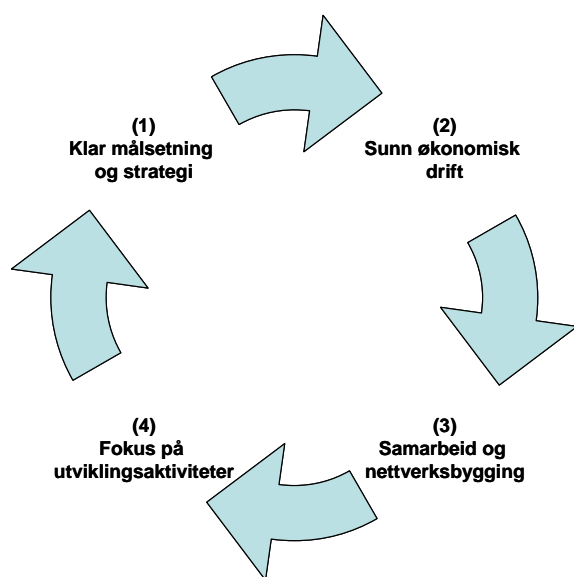
strategier. Dette gjelder særlig i forhold til hvilke innovasjonsselskap de vil satse videre på, og hvor mange selskap som er optimalt i Nordland.

### ***IFN bør stimulere mer til samarbeid mellom aktørene***

Et stort flertall blant respondentene er enige om at Innovasjonsforum Nordland fungerer og skaper nettverk mellom aktørene. Likevel er det et klart forbedringspotensial når det gjelder å få til reelle samarbeidsprosjekter på tvers av regionene. Her må først og fremst selskapene selv være mer aktive og bruke hverandre i prosjekter der det er mulig. Det er vel ingen hemmelighet at flere lokalmiljøer i Nordland har hatt historiske problemer med å samarbeide. Likevel er det tegn til forbedring. Blant annet er det samarbeid mellom Brønnøysund, Sandnessjøen, Mo i Rana, og Mosjøen på ulike prosjekter helgelandsregionen. Sammen kan selskapene bære tyngre og løfte frem flere prosjekter som kan ha betydning for *hele* regionen.

#### **6.1.4 Fokus på utviklingsaktiviteter**

Formålet med innovasjonsselskapene er å bidra til utvikling og nyskaping i næringslivet i regionen. Når innovasjonsselskapene har på plass en tydelig målsetning og strategi, sunn økonomisk drift, og et godt utbygd nettverk, har de et solid grunnlag for å kunne fokusere på deres hovedformål – å bidra til utviklingsaktiviteter. Videre vil hovedutfordringene for innovasjonsselskapene når det gjelder deres rolle som utviklingsaktør bli beskrevet.



#### **Hovedutfordringer**

- Splittet syn i Nordland fylkeskommune på selskapenes utviklingseffekt
- SIVA ikke fornøyd med sin rolle i Nordland
- Uklare krav og forventninger til ulike innovasjonskonsepter

Figur 6.4: Trinn 4 i innovasjonsselskapenes utviklingshjul

### ***Splittet syn i Nordland fylkeskommune***

Det er sprik i holdningene innad i Nordland fylkekommune med tanke på selskapenes utviklingseffekt. Nærings- og samferdselssjef Jørn Sørvig er ikke fornøyd med de resultater næringshagene har levert, rådgiver Liv Rask Sørensen er imidlertid stort sett fornøyd med det selskapene har levert med tanke på deres økonomiske situasjon. Det er svært viktig at alle i fylkeskommunen jobber mot ett felles mål. Nordland fylkeskommune bør derfor se nærmere på hvordan de innad i fylket kan komme til enighet. Det oppfordres til at fylkeskommunen sammen med SIVA og innovasjonsselskapene diskuterer hvilke krav og forventninger til innovasjonsselskapene som er realistiske i fremtiden. Det oppfordres til å definere tydeligere konsepter, men samtidig spesifisere hva som forventes av det enkelte innovasjonsselskap i forhold til deres egen region. For eksempel er de ulike næringshagene forskjellig fra hverandre og bør derfor ha forskjellige krav og forventninger som er tilpasset selskapets egen kompetanse og geografiske lokalisering.

### ***SIVA er ikke fornøyd med sin rolle i Nordland***

SIVA påpeker at de ikke har vært aktive nok ovenfor Nordland fylkekommune når det gjelder kommunikasjon rundt krav og forventninger til selskapenes utviklingsaktivitet, og mener kommunikasjonen med Nordland fylkeskommune burde vært bedre. Det betraktes som bra at SIVA tar selvkritikk og de vil jobbe videre for at kommunikasjonen skal bli bedre. Det oppfordres til bedre dialog med Nordland fylkeskommune samt bedre dialog med innovasjonsselskapene slik at kravene og forventningene blir mer samkjørte for alle aktører.

### ***Uklare krav og forventninger til ulike konsepter***

SIVA og Nordland fylkekommune påpeker at de har ulike krav og forventninger til de ulike konseptene. Kunnskaps- og forskningsparker skal ha høyere kompetansenivå enn næringshage, og da særlig innenfor områder hvor de har sin spisskompetanse. Næringshager handler mer om å samlokalisere bedrifter og skape vekst i disse. SIVA er ikke direkte misfornøyd med de resultater som innovasjonsselskapene har levert og påpeker at Nordland ikke er dårligere enn andre fylker. Det offentlige virkemiddelapparatet etterlyser at næringshagene må bli flinkere til å synliggjøre sin kompetanse i nærområdet. Det som kjennetegner innovasjonsselskaper som lykkes i utvikling og nyskaping, er at selskapene er godt forankret i det lokale nærmiljøet eller industrimiljøet.

Noen innovasjonsselskaper føler Nordland fylkekommune og SIVA er uklare på hva de forventer med tanke på utviklingsaktiviteter i selskapene. En del selskaper etterlyser tydeligere krav og forventninger til hvilken rolle de skal påta seg i regionene og hvilke oppgaver de skal fokusere på. Det er vanskelig for innovasjonsselskapene å forholde seg til mange ulike forventninger fra ulike aktører. SIVA mener de tre offentlige instansene, SIVA, Nordland fylkeskommune og kommunene ikke alltid er samkjørte, slik at selskapene får ulike krav fra disse tre. Dette skaper utfordringer for daglig leder som skal ha fokus på sin aktivitet. Fylkeskommunen mener selskapene må tenke større marked og jobbe mer utover sin egen region.

## **6.2 Konklusjon med hensyn på problemstillingen**

Innovasjonssystemet i Nordland er stort og usystematisert. Det er vanskelig å se helheten i systemet. De ulike innovasjonsselskapene, slik de fremstår i dag, må kunne sies å ha oppnådd en variabel grad av suksess. Både med tanke på hva brukerne har fått ut av konseptene og hvilket utbytte det offentlige virkemiddelapparatet har fått i forhold til de midlene som har blitt brukt. Gjennom intervjuene som er gjort for denne oppgaven er det likevel tydelig at det arbeides bra i de fleste innovasjonsselskapene i Nordland. Mange av selskapene har en sentral rolle i den lokale næringsutviklingen og har bidratt til flere vellykkede nyskappingsprosjekter.

Oppgavens formål har vært å undersøke i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har ulike krav og forventninger til hverandre. Intervjuene viser at det i liten grad er samsvar mellom hvilke krav og forventninger det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene har til hverandre. Så lenge det ikke er fullstendig samsvar i krav og forventninger mellom disse aktørene vil ikke innovasjonsselskapene fungere optimalt i innovasjonssystemet. Det må jobbes med å forbedre kommunikasjonen og samarbeidet mellom SIVA, Nordland fylkeskommune og innovasjonsselskapene. Oppgavens avsluttende modell, *innovasjonsselskapenes utviklingshjul*, viser at utviklingen av innovasjonsselskapene kan ses som en prosess i fire steg. Først og fremst er det viktig å ha en tydelig målsetning og strategi. Videre er det essensielt å ha et solid økonomisk fundament og en sunn økonomisk drift. Dette danner grunnlag for å samarbeide godt med de andre aktørene og bygge nettverk på tvers av regionene. Det fjerde og siste steget er innovasjonsselskapenes utviklingsaktivitet. Dette steget bør være hovedfokus for alt arbeid som gjøres i innovasjonsselskapene. Videre vil konklusjonen for hvert av de fire stegene gjøres rede for.

Selskapenes målsetning og strategi i forhold til deres rolle i det regionale innovasjonssystemet må bli tydeligere definert. Innovasjonsselskapene er svært personavhengige noe som gjør dem sårbare for utskiftninger. Det må her legges til rette for økt kunnskapsoverføring for å beholde kontinuiteten i selskapet. Det er videre spesielt næringshagene som sliter med konseptet. Det anbefales derfor at næringshagekonseptet evalueres for å oppnå klarere målsetning og strategi for de enkelte selskapene. Nordland fylkeskommune er splittet i synet på hvilken rolle fylkeskommunen skal ha i forhold til en eventuell konseptutvikling av innovasjonsselskapene. Det er viktig at en innad i fylkeskommunen kommer til enighet om hva som bør gjøres videre i forhold til en eventuell konseptutvikling.

Når det gjelder innovasjonsselskapenes økonomiske drift må det for det første besluttes i hvilken grad det offentlige virkemiddelapparatet skal fortsette å støtte innovasjonsselskapene utover det femårige utviklingsprogrammet. Slik situasjonen er i dag er det ikke realistisk med selv bærende innovasjonsselskaper. De fleste selskapene har dårlig likviditet, og føler for mye ressurser blir brukt på søknader og rapportering i forhold til økonomi. Utleiefunksjonen har skapt økonomiske problemer for flere av innovasjonsselskapene. Den økonomiske risikoen ved å ha en slik funksjon er stor, noe som har ført til at flere av selskapene ikke vil stå ansvarlig for utleie av lokaler. Dersom det er behov for en utleiefunksjon anbefales det at innovasjonsselskapene finner løsninger som minimerer risikoen ved å ha en slik funksjon.

Samarbeidet og nettverket mellom innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet karakteriseres som bra. Det er likevel forbedringspotensial på flere områder. Kommunikasjonen mellom SIVA og Nordland fylkeskommune bør bli bedre, særlig med tanke på den regionale helheten i Nordland. Videre er det behov for tydeligere kommunikasjon mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene. Innovasjonsforum Nordland fungerer bra som møteplass og nettverksbygger mellom aktørene. Det anbefales imidlertid at det i forumet legges mer vekt på å stimulere til samarbeid på tvers av regionene.

Innovasjonsselskapenes utviklingsaktivitet må være hovedfokus for alle selskapene. Oppgaven viser at det jobbes godt i de fleste innovasjonsselskapene i forhold til deres arbeid med å utvikle lokalt og regionalt næringsliv. Det er imidlertid mye som kan gjøres bedre på dette området. Blant annet må det bli tydeligere hva det offentlige virkemiddelapparatet forventer av selskapene med tanke på utvikling i de enkelte distriktene. Det er sprik i

holdningene innad i Nordland fylkeskommune i forhold til i hvilken grad innovasjonsselskapene har bidratt til en reell utviklingseffekt for lokalt næringsliv. Undersøkelsen viser videre at SIVA generelt er fornøyde med det selskapene har levert i Nordland. De er imidlertid ikke fornøyd med hvordan deres kommunikasjon med fylkeskommunen har vært, og mener dette er et område som må jobbes mer med. Både SIVA og Nordland fylkeskommune påpeker at det er ulike krav til de ulike innovasjonskonseptene. Det er likevel viktig å tenke på at konseptene i virkeligheten har lett for å gli inn i hverandre, noe som kan skape usikkerhet i selskapet og markedet for øvrig. Det er derfor viktig å først og fremst tenke på regionenes lokale behov når en skal evaluere selskapene og deres aktiviteter.

Det konkluderes med at det først og fremst må gjøres en helhetlig vurdering av hvordan en ønsker å bruke innovasjonsselskapene i den regionale utviklingen i Nordland. I en slik prosess må alle aktørene i innovasjonssystemet delta; både innovasjonsselskapene, SIVA, Nordland fylkeskommune, og andre sentrale aktører. Denne prosessen bør innebære hvilken rolle selskapene skal påta seg ovenfor næringslivet og nyetablerere, og hvordan de enkelte konseptene skal tilpasses regionale behov. I tillegg bør det avgjøres i hvilken grad selskapene skal ta betalt for tjenestene de leverer. Det offentlige virkemiddelapparatet må i denne sammenheng avgjøre om de skal støtte selskapene utover den femårige utviklingsperioden, og i så fall, hvor mye de skal bidra med. Deretter er det viktig å diskutere hvordan en skal få til samarbeid og nettverksbygging på tvers av regionene, for å utnytte synergieffektene et slikt samarbeid kan gi. Tilslutt, og viktigst av alt, må kommunikasjonen mellom det offentlige virkemiddelapparatet og innovasjonsselskapene forbedres for å danne et godt grunnlag for den videre prosessen. Hovedfokus må være at alle aktørene i innovasjonssystemet drar i samme retning, mot et felles mål - å utvikle et robust Nordland.

Selv om det er mange utfordringer for innovasjonsselskapene i Nordland, er det samtidig viktig å fokusere på alle mulighetene selskapene kan ta tak i. Nordland er inne i en høykonjunktur. Arbeidsledigheten er lav og utdanningsnivået stiger. Det eksporteres som aldri før og næringslivet kan vise til grønne tall i regnskapene. Det er viktig for innovasjonsselskapene å tenke på at en ikke trenger å være dårlig for å bli bedre. Intervjuene i denne oppgaven viser at det jobbes godt i de fleste innovasjonsselskapene i Nordland. Samtidig er det flere utfordringer å ta tak i for selskapene. Disse utfordringene danner på mange måter grobunn for å kunne realisere de mulighetene som ligger i fylket. Nordland er tross alt et stort fylke, men mulighetene er enda større.

### **6.3 Evaluering av oppgaven**

Problemstillingen ser på i hvilken grad innovasjonsselskapene i Nordland, SIVA og Nordland fylkeskommune har ulike krav og forventninger til hverandre. For å besvare problemstillingen er det utført caseundersøkelser av de ti innovasjonsselskapene i Nordland, samt Nordland fylkeskommune og SIVA. Det styrker oppgaven at alle innovasjonsselskapene i Nordland er med i undersøkelsen, og at det er sentrale personer i de enkelte selskapene som er intervjuet. Videre er det en styrke for oppgaven at en tar med aktører fra det offentlige virkemiddelapparatet for å på den måten få et tosidig perspektiv på oppgavens problemstilling. På grunn av oppgavens begrensede størrelse er imidlertid bare SIVA, Nordland fylkeskommune og innovasjonsselskapene tatt med i undersøkelsen, og ingen andre aktører i innovasjonssystemet. Dette antas å svekke oppgaven noe, og da spesielt i forhold til næringslivets perspektiv på innovasjonsselskapenes arbeid. Perspektivene til de enkelte kommunene, Innovasjon Norge, samt FoU-miljøene ville også være relevant å få belyst i forhold til denne problemstillingen.

Opgavens store styrke er datamaterialet som er samlet inn gjennom intervjuene med innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet. Disse intervjuene gir en god dybdeforståelse omkring hvilke krav og forventninger de ulike aktørene har til hverandre. Intervjuene ble foretatt gjennom en delvis strukturert tilnærming med på forhånd fastlagte spørsmål, men der informantene fikk mulighet til å uttrykke seg fritt underveis dersom de følte behov for det. Datamaterialet er grundig bearbeidet ved hjelp av en analysetabell der funnene er kategorisert ut fra relevante temaer underlagt forskningsspørsmålene. Oppgavens hovedkonklusjoner ble i tillegg presentert under en temasamling i Innovasjonsforum Nordland 9. mai 2007 på Sortland. Tilbakemeldingene på konklusjonene var positive og antas å styrke oppgaven ytterligere. Oppgaven tar for seg alle innovasjonsselskapene i Nordland, og funnene i undersøkelsen vil derfor i utgangspunktet bare gjelde for det utvalgte området. Det vil likevel kunne være mulig å kunne si noe om fenomenet i generell forstand for hele Norge, tatt i betraktning at de forutsetningene som gjelder for Nordland som fokusområde, også gjelder for Norge generelt. Spørsmålet blir derfor om Nordland, og forholdene for innovasjonsselskapene i Nordland, kan overføres til å gjelde for Norge som helhet? En ønsker med andre ord ikke å generalisere kunnskap om innovasjonssystemet, men søker overførbarhet i forhold til de indikasjoner og konklusjoner oppgaven gir.

## **6.4 Forslag til videre forskning**

Innovasjonssystemet i Norge består av fire hoveddeler (se figur 2.2). Denne oppgaven har sett på forholdet mellom innovasjonsselskapene og det offentlige virkemiddelapparatet i forhold til hvilke krav og forventninger disse aktørene har til hverandre. Undersøkelsen er utført gjennom en kvalitativ studie med caseintervjuer. Vårt forslag til videre forskning er å utføre tilsvarende studier i andre fylker for å sammenligne resultatene med hverandre og på denne måten studere om det fremkommer andre synspunkter eller utfordringer som kan øke utviklingsaktiviteten og verdiskapingen i Nordland. For ytterligere forståelse av innovasjonssystemet i Nordland kan det være interessant å se på samhandlingen mellom andre parter i innovasjonssystemet. Som for eksempel samhandling mellom innovasjonsselskapene og FoU-miljøer, eller innovasjonsselskapene og næringslivet.

Det kan også være interessant å se nærmere på innovasjonsselskapenes økonomistyring. Dette for å forsikre seg om at daglige arbeidsoppgaver som utføres koordineres mot langsiktige mål, og sikres med bedre oppfølging og kontroll. Et annet interessant tema er å utarbeide en oversikt over hvilke aktører i Nordland som driver utviklings- eller konsulentarbeid for økt nyskaping og innovasjon. Dette for å skape en bedre oversikt over hvor mange slike selskaper som eksisterer i Nordland slik at en kan bedre den regionale helheten. Det kan også være interessant å se på hvilken betydning innovasjonsselskapene har hatt for distriktene i Nordland i den grad dette lar måle.

## **6.5 12 konkrete anbefalinger til aktørene**

Denne oppgaven viser at det er ikke samsvar mellom hvilke krav og forventninger Nordland fylkeskommune, SIVA og innovasjonsselskapene i Nordland har til hverandre. Funnene impliserer en rekke utfordringer, både for innovasjonsselskapene, Nordland fylkeskommune og SIVA. Videre vil 12 konkret anbefalinger til aktørene bli gjort rede for.

1. Det må etableres bedre rutiner for kommunikasjon og samarbeid mellom SIVA, Nordland fylkeskommune og innovasjonsselskapene. Det må komme klarere frem hvilke forventninger aktørene har til hverandre. Kravene til det enkelte selskapene må være mer spesifikke i forhold til selskapets spisskompetanse og deres forretningsområde i det enkelte distrikt.

2. Nordland fylkeskommune må internt komme til enighet om hva de vil gjøre videre i arbeidet med innovasjonsselskapene, og det må avklares hvilken rolle fylkeskommunen ønsker å ha i innovasjonssystemet.
3. Partnerskapsavtalen mellom Nordland fylkeskommune og SIVA bør evalueres og fornyes slik at samarbeid mellom partene fungerer bedre i praksis. Fokus i en slik prosess bør være å få til et bedre samarbeid og en bedre koordinering mellom aktørene, slik at partene drar i samme retning i forhold til intensjonen med innovasjonsselskapene.
4. Det må legges vekt på tydeligere profiler i innovasjonsselskapene, både ovenfor ansatte i selskapene og ovenfor næringslivet og samfunnet forøvrig. Flere av innovasjonsselskapene må jobbe for å bli sterkere forankret i det lokale næringslivet. Lokale bedrifters behov må ligge til grunn for det arbeidet som gjøres i innovasjonsselskapene, dette gjelder hovedsakelig for næringshagene.
5. En bør i større grad fokusere på å få inn *engasjerte* bedrifter fra lokalt næringsliv som eiere i selskapene. Disse må være villige til å bidra med kompetanse og finansielle midler i selskapene.
6. Slik situasjonen er i dag er det urealistisk med økonomisk selvberende selskaper. Det anbefales å gi fast støtte til selskapene relatert til tiden/arbeidet selskapene bruker på offentlige oppgaver.
7. De økonomiske rutinene bør forenkles, dette gjelder både i forhold til søknads- og rapporteringsprosessen. Selskapene trenger mer langsiktig og forutsigbar økonomisk støtte. Samtidig må selskapene må bli flinkere til å ta betalt for de tjenestene de leverer i den grad dette er mulig.
8. Næringshagene må evaluere målsetningene sine, både i forhold til formålet med selskapene og muligheter for sunn økonomisk drift. Flere av næringshagene har i dag for bredt fokus. Det anbefales at flere av næringshagene spisser fokus og forretningsområde i forhold til sitt forretningsområde og den kompetansen de besitter.



- 9.** Innovasjonsselskapene bør i større grad være kritisk til i hvilken grad det er behov for en utleiefunksjon i selskapene, og i hvilken grad dette vil være økonomisk forsvarlig. Ved utleievirksomhet må risikoen minimeres i forhold til de faste kostnadene dette innebærer.
- 10.** Innovasjonsforum Nordland er en fin arena for å utvikle et tettere nettverk mellom innovasjonsselskapene. Det anbefales at fylkeskommunen fortsetter finansieringen av dette forumet. IFN burde imidlertid stimulere til konkret samarbeid mellom aktørene i større grad.
- 11.** Innovasjonsselskapene er svært personavhengig. En må vurdere om en har de riktige personene og den riktige kompetansen i innovasjonsselskapene. Dette gjelder spesielt i forhold til de daglige lederne i selskapene.
- 12.** Det bør nedsettes et utvalg som skal jobbe med å utvikle konseptene i Nordland med utgangspunkt i behovene de ulike regionene har. Nordland fylkeskommune bør ta initiativ til et slikt utvalg, men både innovasjonsselskapene, SIVA, de respektive kommunene og andre sentrale aktører fra næringslivet bør være delaktig i en slik prosess.

Verdiskaping er grunnlaget for velferd. Innovasjonsselskapene skal bidra til økt verdiskaping i næringslivet i Nordland. Det er imidlertid viktig å huske på at innovasjonsselskapene ikke er noe mål i seg selv, men kun et verktøy for å nå et overordnet mål om utvikling av robuste regioner i Nordland. Fokuset må hele tiden være på brukerne av innovasjonsselskapene, og hvilke behov de har i de ulike regionene. Det er i bedriftene innovasjon skjer, og det er der grunnlaget for robuste regioner skapes. Innovasjonsselskapene har imidlertid en viktig oppgave og gjør en god jobb med å stimulere til nyskaping i distriktene i Nordland. Det er tross alt vanskelig å vite hvordan nyskappings- og utviklingsaktiviteten i Nordland ville vært uten disse innovasjonsselskapene.

## LITTERATURLISTE

- Andersen, T., Andreassen T., Rasch, A., Sørensen, W., Juliussen, B., Jensen, A., Sørensen, L. R., Husum, E., Henriksen, A. M. (2006). Innovasjonsløft Nord. Prosjektgruppe nedsatt av Kommunal- og Regionaldepartementet
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* Prentice hall. New Jersey
- Broch, M., Aanstad S., Koch, P. (2002). Nye virkemidler for innovasjon - hva gjøres i andre land? ". *STEP-gruppen*. Oslo
- Bugge, S. (2001). Strategi for regional verdiskaping. SIVA-nettsamling. Bodø, 26. mars 2001
- Bullvåg, E., Skjemstad E, S. (2006). Indeks Nordland 2006. Forretningstrykk AS. Bodø
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal. Oslo
- Farazmand, A. (2002). *Administrative reforms in developing nations*. Praeger. Westport
- Fraas, M., Spilling, O. R. (2006). Innovasjonsselskap i Nordland. *NIFU STEP arbeidsnotat 42/2006*.
- Gammelsæter, H.(2000). *Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling*. Akademisk forlag, Trondheim
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet – en innføring samfunnsvitenskapelige metode*. Bedriftsøkonomenes Forlag. Oslo
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 4.utg. Cappelen akademiske fag. Oslo
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. 5. utgave. McGraw-Hill. Boston

- Ingebrigtsen, S og Jacobsen, O. (1997). *Markedsføring. Teori og praksis i et kretsløpsperspektiv*. Tano Aschehoug. Otta
- Jenssen, J. I., Kolvereid, L. og Erikson, T. (2006). *Perspektiver på entreprenørskap*. Høyskoleforlaget. Kristiansand.
- Johanessen, A og Tufte, P.A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag. Oslo
- Johannessen, A., Tufte, P. A., og Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Abstrakt Forlag. Oslo
- Kaltenborn, O. (2004). *Manual for Egevaluering og Kvalitetssikring av norske Inkubatorer*. Siva. Trondheim
- Koschatzky, K., Kulicke, A, Z., Zanker A. (2001). *Innovation Networks*. Physica-Verlag Heidelberg. New York
- Leininger, M. (1994). *Evaluation Criteria and Critique of Qualitative Research Studies*. Sage Publications. London.
- Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation*. Editor and contributors. New York
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for mercantile fag*. Fagbokforlaget. Bergen
- Mordal, T.L. (1989). *Som man spør får man svar*. TANO AS
- Olsen, B., Jenssen, S. A. (2006) Innovasjon i Nord-Norge – Noen synspunkter på myter, flaskehalsar og muligheter. *Innovasjonsløft Nord*. Bodø.
- Olsen, H., Edvardsen, H., Akselsen K. M. (2006). Innovasjonssamarbeid fra Brønnøysund i sør til Myre i nord. Bodø graduate School of Business. Bodø
- Reve, T., Jakobsen, E. W. (2001). *Et verdiskapende Norge*. Universitetsforlaget. Oslo

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*.  
Prentice-Hall, Harlow

Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Tano Aschehaug. 4.utg. Tredje utgave. Prentice  
Hall, Harlow

Smith, A. (1994) *Den osynliga handen - Adam Smith i urval*. 1. utgave. Ratio. Stockholm

### **Internettkilder**

Hentet fra Innovasjon Norge sin hjemmeside:

<http://www.innovasjon norge.no/Om-oss/> (besøkt 03.02.07)

Hentet fra Innovasjonsforum Nordland sin hjemmeside:

<http://innovasjonsforum.no/sites/i/innovasjonsforum.no/files/1159307837.ppt#260.5.Lysbilde> (besøkt 14.02.07)

Hentet fra innovasjonstjenester sin hjemmeside:

[http://www.innovasjonstjenester.no/Services/SIVA\\_Services/Kunnskapsparke/](http://www.innovasjonstjenester.no/Services/SIVA_Services/Kunnskapsparke/) (besøkt 15.02.07)

[http://www.innovasjonstjenester.no/Services/SIVA\\_Services/Forskningsparke/](http://www.innovasjonstjenester.no/Services/SIVA_Services/Forskningsparke/) (besøkt 15.02.07)

Hentet fra Nordland Fylkeskommune sin hjemmeside:

<http://nfk.no/ncms.aspx?id=447B86EC-6084-4093-A3FC-3ADBF56C7298> (besøkt 12.02.07)

Hentet fra NIFU STEP sin hjemmeside:

<http://www.step.no/reports/Y2002/0902.pdf> (besøkt 10.03.07)

Hentet fra NTNU sin hjemmeside:

<http://www.ntnu.no/gemini/2004-05/tema.htm> (besøkt 12.03.07)

Hentet fra Oslo Børs sine hjemmesider:

[http://www.oslobors.no/ob/aksje\\_kursutvikling?menu2show=1.1.2.1.&p\\_instrid=ticker.ose.REC](http://www.oslobors.no/ob/aksje_kursutvikling?menu2show=1.1.2.1.&p_instrid=ticker.ose.REC) (besøkt  
10.01.07)

Hentet fra regjeringen sin hjemmeside:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/kampanjer/Pensjonsreformen/Ompensjonsreformen/Utfordringer-med-en-aldrende-befolkning.html?id=448329> (besøkt 17.03.07)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stprp/20022003/Stprp-nr-51-2002-2003/2/2.html?id=207632> (besøkt 21.02.07)

<http://www.regjeringen.no/Rpub/STP/20062007/001NHD/PDFS/STP200620070001NHDDDDPDFS.pdf> (besøkt 13.02.07)

Hentet fra Selskap for Industrivekst (SIVA) sin hjemmeside:

<http://www.siva.no/siva/nyheter.nsf/nysivano/Innovasjon> (besøkt 14.02.07)

<http://www.siva.no/siva/nyheter.nsf/viewLUPNYSIVAtrb/8B1BA6393EFF1C36C1257234005BF408?opendocument> (besøkt 27.02.07)

<http://www.siva.no/siva/nyheter.nsf/viewLUPNYSIVAtrb/8B1BA6393EFF1C36C1257234005BF408> (besøkt 04.03.07)

<http://www.siva.no/siva/nyheter.nsf/nysivano/Om%20oss> (besøkt 18.02.07)

<http://www.siva.no/inkubator/bnetsiva.nsf/fsHome> (besøkt 24.02.07)

Hentet fra wordwebonline sin hjemmeside:

<http://www.wordwebonline.com/search.pl?w=synergy> (besøkt 02.03.07)

## **Andre kilder**

Fylkesplan for Nordland for perioden 2008 – 2011 (2007). Nordland fylkeskommune

Fylkestingsak for Nordland nr. 30 (2003). Nordland fylkeskommune

Næringshageprogram SIVA (2007). Selskapet for Industrivekst

Stortingspreposisjon nr. 1 2006-2007 (2006). For budsjettåret 2007. Det kongelige kunnskapsdepartement

Stortingsproposisjon nr. 51 2002-2003 (2003). Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv. Det kongelige nærings- og handelsdepartement.

# VEDLEGG

## Vedlegg A: Intervjuguide for Innovasjonsselskapene

### Intervjuguide for innovasjonsselskapene

#### 0.0 Generell informasjon

- 0.1 Navn på respondent
- 0.2 Navn på selskapet
- 0.3 Etableringsdato
- 0.4 Antall ansatte
- 0.5 Hvem er deres kunder?
- 0.6 Antall kunder
- 0.7 Omsetning
- 0.8 Hva er deres produkt/tjenester?
- 0.9 Hva er deres kjernekompetanse?

#### 1.0 Målsetning og strategi

- 1.1 Hva var bakgrunnen for etableringen av selskapet?
- 1.2 Kan du beskrive selskapets visjon og mål?
- 1.3 I hvilken grad er det samsvar mellom de krav og forventninger det offentlige har til dere og selskapets drift i dag?
- 1.4 Hvordan mener du infrastrukturen for innovasjonsselskapene fungerer i Nordland?
- 1.5 Hva mener du om de ulike konseptene for næringsutvikling, betegnet som innovasjonsselskap? Er disse konseptene klart nok definert? Forslag til forbedringer

#### 2.0 Daglig drift

- 2.1 Hva slags aktiviteter består deres daglige drift av og hvor mye tid bruker dere anslagsvis på hver av aktivitetene?
  - 2.1.1 Utviklingsaktiviteter (møter, samlinger, konferanser, internt/eksternt)
  - 2.1.2 Nettverksbygging
  - 2.1.3 Daglig drift
  - 2.1.4 Annet (vennligst spesifiser)
- 2.2 Hvordan vil du karakterisere selskapets ressurser? Hva anser du som selskapets viktigste ressurs?
- 2.3 Hvordan vil du beskrive selskapets økonomiske situasjon i dag?
- 2.4 Hvordan føler du støtteordningen fra det offentlige virkemiddelapparatet til innovasjonsselskapene fungerer? Hvilken økonomisk støtte får dere fra SIVA og Nordland fylkeskommune?
- 2.5 I hvilken grad mener du SIVA's forutsetning om økonomisk selvberende selskaper etter en utviklingsperiode (4 år, tidligere 5 år) er realistisk?
- 2.6 I hvilken grad føler du de finansielle ressurser dere har tilgang på er tilstrekkelig for å nå deres målsetninger?
- 2.7 Hva mener du om SIVA's krav om 50% privat eierskap i næringshagene?
- 2.8 I hvilken grad tar dere betalt for de produkter og tjenester dere leverer? Hvordan mener du betalingsvilligheten i markedet er?
- 2.9 Har du noen konkrete forslag til hvordan innovasjonsselskapenes økonomiske situasjon kan forbedres? Hva kan SIVA/Nordland fylkeskommune bidra med?

### **3.0 IS rolle som nettverksbygger/arena møteplass:**

- 3.1 Hvordan vil du beskrive deres nettverk? Uformelt/formelt? Hvilket nettverk har dere lokalt/regionalt/globalt?
- 3.2 Hvordan vil du karakterisere deres nettverk opp mot Nordland fylkeskommune?
- 3.3 Hvordan vil du karakterisere deres nettverk opp mot SIVA?
- 3.4 I hvilken grad har dere nettverk opp mot andre IS?
- 3.5 Hvordan vil du karakterisere nettverket mellom kundene i deres IS?
- 3.6 Hvilke forventninger tror dere kundene deres har til samarbeidet med tanke på nettverksbygging?
- 3.7 Hvilke rapporteringsrutiner har dere internt og eksternt? Hvordan fungerer disse i praksis? Forslag til forbedringer
- 3.8 Har du noen konkrete forslag på hvordan deres rolle som nettverksbygger kan forbedres? Hva kan SIVA/Nordland fylkeskommune bidra med?
- 3.9 Hvilke tips har du til de som skal etablere innovasjonsselskap i fremtiden? Hva kan dere bidra med i en slik prosess? Hva er nøkkelen til suksess for fremtidige innovasjonsselskaper?
- 3.10 Hva mener du om Innovasjonsforum Nordland og Inkubatornett og hvilken betydning har de hatt for deres selskap? I hvilken grad bidrar disse til å realisere de overordnede målene for innovasjonsselskapene?

### **4.0 IS rolle som utviklingsaktør:**

- 4.1 I hvilken grad vil du si at deres selskap fremmer innovasjon og nyskaping? Gi eksempler.
- 4.2 Hvilke forventninger tror du SIVA og Nordland fylkeskommune har til dere som utviklingsaktør?
- 4.3 Hvilke forventninger har dere til SIVA og Nordland fylkeskommune med tanke på hva de kan bidra med av ressurser for utvikling og nyskaping?
- 4.4 I hvilken grad føler du deres selskap bidrar til en positiv utviklingseffekt for deres kunder? Hvilke forventninger har deres kunder til dere?
- 4.5 Hvordan føler du samarbeidet med FoU-miljøene i Nordland fungerer?
- 4.6 Hvordan vil du karakterisere selskapets tilgang på relevant kompetanse?
- 4.7 Hvordan fungerer kunnskapsoverføringen og lagringen av kunnskap i selskapet? Taus eller nedtegnet kunnskap?
- 4.8 Har du noen konkrete forslag til hva som kan gjøres bedre med tanke på nyskaping og innovasjonsaktiviteter i deres selskap? Hva kan SIVA/Nordland fylkeskommune bidra med?

## Intervjuguide for SIVA og NFK

### 0.0 Generell info

- 0.1 Navn på respondent
- 0.2 Navn på selskapet
- 0.3 Antall ansatte

### 1.0 Mål og strategi

- 1.1 Kan du beskrive deres visjon og mål?
- 1.2 I hvilken grad er det samsvar mellom de krav og forventninger dere har til innovasjonsselskapene og innovasjonsselskapenes resultater?
- 1.3 Hvilke kriterier har dere for å gi støtte til innovasjonsselskapene?

### 2.0 Innovasjonsselskapenes daglig drift

- 2.1 Hvilke krav og forventninger har dere til de ulike innovasjonskonseptene?
  - 2.1.1 Kunnskapsparker
  - 2.1.2 Forskningsparker
  - 2.1.3 Næringshager
  - 2.1.4 Inkubatorer
- 2.2 Hvordan vil du beskrive innovasjonsselskapenes økonomiske situasjon i dag?
- 2.3 Hvordan føler du støtteordningen fra det offentlige virkemiddelapparatet til innovasjonsselskapene fungerer?
- 2.4 I hvilken grad mener du SIVA's forutsetning om økonomisk selv bærende selskaper etter en utviklingsperiode (fem år) er realistisk?
- 2.5 I hvilken grad føler du de finansielle ressurser dere gir selskapene er tilstrekkelig for at de skal nå sine målsetninger?
- 2.6 Hvordan tror du den planlagte omstillingen av SIVA vil virke inn på innovasjonsselskapene?
- 2.7 Har du noen konkrete forslag til hvordan innovasjonsselskapenes økonomiske situasjon kan forbedres? Hva kan dere bidra med?
- 2.8 Hva karakteriserer du som de mest vellykkede innovasjonsselskapene i Norge? (kun SIVA)
  - 2.8.1 Kunnskapsparker
  - 2.8.2 Næringshager
  - 2.8.3 Inkubatorer
  - 2.8.4 Forskningsparker

### 3.0 Innovasjonsselskapene som nettverksbygger

- 3.1 Hvilke krav og forventninger har dere til innovasjonsselskapene som nettverksbygger?
- 3.2 Hvordan vil du karakterisere deres nettverk opp mot innovasjonsselskapene?
- 3.3 I hvilken grad har dere et nettverk som innovasjonsselskapene kan dra nytte av? I hvilken grad utnytter innovasjonsselskapene dette i dag?
- 3.4 Hvordan vil du karakterisere deres nettverk opp mot SIVA/Nordland fylkeskommune?



- 3.5 Hvilke forventninger tror dere innovasjonsselskapene har til dere med tanke på nettverksbygging?
- 3.6 Har du noen konkrete forslag på hvordan innovasjonsselskapenes rolle som nettverksbygger kan forbedres? Hva kan dere bidra med?

#### **4.0 Innovasjonsselskapene som utviklingsaktør**

- 4.1 I hvilken grad vil du si at innovasjonsselskapene fremmer innovasjon og nyskaping? Gi eksempler.
- 4.2 Hvilke forventninger har dere til innovasjonsselskapene som utviklingsaktør?
- 4.3 Hva forventer innovasjonsselskapene av dere med tanke på å bidra med ressurser til utviklingsaktiviteter?
- 4.4 I hvilken grad føler du innovasjonsselskapene utnytter de ressurser og muligheter de har til nyskaping og innovasjon?
- 4.5 Hvordan føler du samarbeidet mellom FoU-miljøene i Nordland og innovasjonsselskapene fungerer?
- 4.6 Har du noen konkrete forslag til hva som kan gjøres bedre med tanke på nyskaping og utviklingsaktiviteter i innovasjonsselskapene? Hva kan dere bidra med?

## Nytt næringshageprogram

### Generelt:

Nytt Næringshageprogram vil bygge på de erfaringer som er høstet gjennom 6 år med Næringshagesatsing. Det nye Næringshageprogrammet skal fortsatt bygge på samlokalisering, kunnskapsintensiv aktivitet samt innovasjon og nyskaping. Utviklingstilskudd skal i hovedsak benyttes til å fremme innovasjon og nyskappingsaktiviteten.

Det nye næringshageprogrammet knyttes opp mot SIVA Innovasjons målsetting om å bidra til regional verdiskaping hvor verdiskaping defineres som å *skape nye vekstkraftige bedrifter og bidra til å utløse vekstkraften i eksisterende bedrifter.*

Etablering av de enkelte miljø vil skje i 2 faser:

- Forprosjektet skal gi grunnlag for et beslutningsgrunnlag for et hovedprosjekt (Næringshageetablering)
- Næringshageetablering

Dersom man finner grunnlag godt nok for å etablere et hovedprosjekt hvor SIVA deltar, vil dette skje gjennom stiftelse av et innovasjonsselskap og da som et aksjeselskap.

### Programperiode:

Programperioden settes til 5 år hvor tilskuddsperioden for den enkelte Næringshage settes til maksimum 4 år.

Utbetaling til den enkelte Næringshage vil skje ut fra en avtrappingsprofil slik at man i prosjektperioden gradvis kan bygge opp en permanent framtidig finansieringsform.

### Forprosjekt:

Det forutsettes at man allerede i søkefasen kan dokumentere at det er et fundament for etablering av Næringshage. Med fundament menes her initiativtakere fra næringsliv, dokumentasjon av tilstrekkelig potensial samt forpliktende støtte fra lokalt/regionalt nivå vedr. utviklingsmidler. Henvendelsen skal beskrive

- Hensikt
- Eierskap
- Resultat
- Fremtidig inntjening/drift
- Samlokalisering

### Hensikt:

- Hvem/hvilke bedrifter ønsker å etablere Næringshage og hvorfor? (initiativtakere)
- Hva skal den enkelte bidra med?
- Hvilke bedrifter deltar ved oppstart (kritisk masse ca 5 bedrifter med til sammen ca 15 personer i miljøet)

**Eierskap:**

- Få, men involverte eiere som ser Næringshagesatsingen som en viktig del av sin utviklingsstrategi. Viktig med eierskap utover å bidra med kapital.
- Privat eierskap skal overstige 50%

**Styre/ledelse:**

- Det må tydeliggjøres en vilje til å ta styreansvar, samt at man på et tidlig tidspunkt har relevante kandidater til funksjonen som daglig leder

**Drift/inntjening:**

- Avtale med huseier vedr. betingelser for inn- og utflytting (samlokaliseringdynamikk)
- Det skal utarbeides en forpliktende forretningsplan som viser utviklingen av egeninntjening i utviklingsperioden, samt resultatanslag for 1. året uten utviklingsmidler

**Samfinansiering:**

- Langsiktig og forpliktende avtale om samfinansiering med kommune og fylkeskommune og eventuelt andre aktører før etablering skjer.

**Avtaleverk:**

- Det skal være inngått utviklingsavtale med samtlige aktører som deltar i en eventuell samfinansiering.

**Samlokalisering:**

- Samlokalisering i fysisk miljø vil fortsatt være en forutsetning. Man bør imidlertid være fleksibel i forhold til tilknyttede bedrifter og former for virtuell samlokalisering.
- hva skal ligge som basisaktiviteter i samlokaliseringen
  - o teknisk infrastruktur (video, trådløs, bredbånd, telefoni ol)
  - o administrativ infrastruktur (resepsjon, sekretær, innkjøp, ol)
- finansiering av basisaktivitetene

**Hovedmålsettingen for programmet:**

Øke nyskapsaktiviteten i regionen generelt og i Næringshagemiljøet spesielt.

**Strategi:**

I tillegg til utvikling og oppfølging gjennom SIVA, ser vi for oss en økt bruk av kompetansen til de etablerte Næringshagemiljøene i etablering og utvikling av nye miljøer.

SIVAs rolle i programperioden vil i stor grad være styrt av programmets mål og oppdragsgivers retningslinjer. Etter avslutning av programperioden kan SIVA ut fra strategiske vurderinger kunne opprettholde sitt eierskap. Oppfølging da vil være i tråd med SIVAs eierprinsipper for innovasjonsselskap. I tillegg vil SIVA i programperioden søke å finne eiere som kan overta SIVAs eierskap ved programperiodens slutt, samt sette fokus på innovasjon og nyskapsaktivitet.

## **Geografi**

Næringshagene er meget godt fordelt over hele landet. De fleste nye henvendelser kommer fra områder som ligger innenfor virkemiddelområdet og geografi vil derfor kun bli et kriterium når flere miljøer kommer relativt likt ut ved vurdering. SIVA vil da velge sted ut fra en totalvurdering av hva som er mest hensiktsmessig også ut fra oppbygging av et nasjonalt innovasjonssystem

## **Resultatmål for Næringshagene etter etablering:**

- antall ideer til nye innovasjoner kombinert med antall ideer som er omsatt i nye bedriftsetableringer
- økt aktivitet i eksisterende virksomhet gjennom nye produkter, nye markedsområder etc.
- fellesprosjekter og samarbeid om større oppdrag
- konkrete og forpliktende samarbeidsavtaler med næringsliv, kunnskaps- og FoU-miljø
- vekst i antall ansatte i samlokaliseringen
- spesialiseringen innenfor en (noen) bransje(r)
- utskifting av bedrifter i tråd med vedtatt selskapsstrategi

Vedlegg D: Indikatorer for innovasjon i Nord-Norge (Andersen et al., 2006)

<b>Innovasjonsindikator</b>	<b>Norge*</b>	<b>Nord-Norge*</b>	<b>Nordland</b>
FoU i universitet og høyskole <sup>(1)</sup>	1,6	1,8	0,3
FoU i instituttsektoren <sup>(2)</sup>	1,4	0,8	0,2
Egenutført FoU av næringslivet <sup>(3)</sup>	18,6	8,1	10,8
Innkjøpt FoU av næringslivet (4)	4,2	1,3	1,4
Søknader til SkatteFUNN (5)	6,7	5,5	5,8
Bedriftsetableringsrate (6)	8,5	6,8	6,3
Patentsøknader (7)	2,5	1,9	1,2
<b>Innovasjonsraten (8)</b>	<b>29,0</b>	<b>16,7</b>	<b>19,0</b>

<sup>1</sup> Gjennomsnittlig kostnader per innbygger i 1000 kr

<sup>2</sup> Gjennomsnittlig kostnader per innbygger i 1000 kr

<sup>3</sup> Kostnader til egenutført FoU per sysselsatt i 1000 kr

<sup>4</sup> Kostnader til innkjøpt FoU per sysselsatt i 1000 kr

<sup>5</sup> Innsendte søknader til Skatte FUNN i 2005, delt på antall innbyggere i fylkene i 2005  
(verdien angir gjennomsnitt per 10000 innbyggere)

<sup>6</sup> Nyetableringer i 2004 per 1000 innbyggere

<sup>7</sup> Patentsøknader for perioden 1994-2003, delt på antall innbyggere i fylkene  
(verdien angir gjennomsnitt per 1000 innbyggere)

<sup>8</sup> Andel foretak (i prosent) med prosess eller produktinnovasjon, eller begge deler

\* Verdien for Norge og Nord-Norge angis gjennomsnittsverdien for de berørte fylkene