

# En vellykket virkemiddelinnovasjon

Evaluering av Innovasjonsverket

**Knowledge for a better society**

Oxford Research provide knowledge for a better society by combining our competence in research, strategy and communication.

We carry out analysis and evaluations across a number of thematic fields including industry- and regional development, welfare policies, labour market and education issues, as well as research- and innovation systems.

We also facilitate implementation- and change processes based on the outcome of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. We have offices in Denmark, Norway, Sweden, Finland, Latvia, and in Belgium (Brussels).

**Oxford Research AS**

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

**Oppdragsgiver**

Viken fylkeskommune

**Prosjektperiode**

Mai– oktober 2021

**Prosjektteam**

Senioranalytiker Vegard Solhjem Knutsen  
Sjefsanalytiker Bjørn Brastad  
Analytiker Johan F.V. Løkken



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research efforts to combine competence in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

## **Forord**

Denne rapporten inneholder en evaluering av Innovasjonsverket. Oppdrag er gjennomført på vegne av Viken fylkeskommune. Formålet med evalueringen er å dokumentere prosjektets rasjonale og relevans, hvilken verdi prosjektet har hatt for deltakerne, og hvordan deltakerne/virksomhetene har endret praksis som følge av deltakelsen.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker Vegard Solhjem Knutsen, sjefsanalytiker Bjørn Brastad og analytiker Johan Løkken. Sonja Bordewich har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Vi takker alle som har bidratt i datainnsamlingen og takker oppdragsgiver for oppdraget og et godt samarbeid.

Kristiansand, 27. oktober 2021

Vegard Solhjem Knutsen  
Senioranalytiker  
Oxford Research AS

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>2. Om Innovasjonsverket</b>	<b>2</b>
2.1 Prosjektet Innovasjonsverket	2
2.1.1 Mål for prosjektet	3
2.1.2 Nærmere om aktivitetene	3
<b>3. Evalueringens formål og metode</b>	<b>7</b>
3.1 Formål og hovedspørsmål	7
3.2 Metode	7
<b>4. Rasjonale og relevans</b>	<b>8</b>
4.1 Rasjonale	8
4.1.1 Markeds- og systemsvikt	8
4.1.2 Styringssvikt	9
4.1.3 Samlet vurdering	10
4.2 Relevans	10
<b>5. Resultater og måloppnåelse – funn fra spørreundersøkelsen</b>	<b>12</b>
5.1 Hvilke aktiviteter og verktøy er benyttet?	12
5.2 Individnivå	12
5.2.1 Betydning av Innovasjonslab	12
5.2.2 Betydningen av Innovasjonskaffe	13
5.2.3 Betydningen av Helhetlig Innovasjonsprogram	14
5.3 Virksomhetsnivå	16
5.3.1 Betydningen av Innovasjonslab	16
5.3.2 Betydningen av Helhetlig Innovasjonsprogram	18
5.4 Overordnede resultater fra Innovasjonsverket	22
5.4.1 Deltakerne er svært godt tilfredse med aktivitetene i Innovasjonsverket	22
5.4.2 Innovasjonsverket har bidratt til å styrke innovasjonskulturen i region	22
5.5 Oppsummering	23
<b>6. Innovasjonsverket skaper endringer</b>	<b>25</b>
6.1 Hovedfunn fra de kvalitative intervjuer	25
6.1.1 Innovasjonsverket – en virkemiddelinnovasjon	25
6.1.2 Viktig mobiliseringsverktøy	25
6.1.3 Innovasjonsverket bidrar til økt bruker/kundeorientering	25
6.1.4 Deltakerne tar ansvar for spredning av kompetanse	26

6.1.5 Betydningen for innovasjonssystemet	26
6.1.6 Pandemiens påvirkning	26
6.2 Hva har aktørene fått ut deltakelsen? Eksempler fra fire virksomheter	27
6.2.1 Kartverket	27
6.2.2 Smartsam	28
6.2.3 Gol kommune	29
6.2.4 Fritidsflåten AS	30
<b>7. Evaluators oppsummering og vurdering</b>	<b>32</b>
7.1 Samlet konklusjon	32
7.2 Forslag til forbedringer	32
7.2.1 Behov for tydeliggjøring av virkningskjeden	33
7.2.2 Mer systematisk utnyttelse av det samlede virkemiddelapparatet	33
7.2.3 Behov for avklaring av finansierings- og driftsmodell	34
7.3 Veien videre	34
7.3.1 Argumenter mot videreføring	34
7.3.2 Argumenter for videreføring	34
7.3.3 Vår anbefaling	35

---

# 1. Sammendrag

Oxford Research har evaluert prosjektet Innovasjonsverket, som har blitt gjennomført i perioden 2018-21. Innovasjonsverket er en virkemiddelinnovasjon som har blitt utviklet gjennom en «lean» tilnærming. Fylkeskommunen har tatt risiko og utviklet aktiviteter som på en god måte er i tråd med samfunnsøkonomisk teori, forskning innen strategifeltet og bedrifters behov.

På et overordnet nivå har Innovasjonsverket i stor grad lykkes med å realisere de målsetningene som gjelder for programmet og de enkelte aktivitetene og verktøyene. Gjennom aktivitetene har prosjektet:

- Bidratt til å mobilisere en rekke nye virksomheter til utviklings- og innovasjonsaktiviteter.
- Bidratt til å realisere utviklings- og innovasjonsprosjekter som ellers ikke ville blitt gjennomført.
- Bidratt til å bevisstgjøre deltakerne om betydningen av bruker/kundeorientering
- Bidratt positivt til å utvikle relasjonene i innovasjonssystemet på tvers av kommuneregionene og før til tettere samarbeid mellom innovasjonsselskapene

Mer detaljert har Helhetlig Innovasjonsprogram, som er et av tiltakene i Innovasjonsverket, truffet virksomhetenes behov på en god måte. Deltakerne er gjennomgående svært tilfredse med innholdet og opplegget. Det faglige innholdet er godt tilpasset behovet til virksomhetene som har deltatt, omfanget på samlingene oppleves som passe, arbeidet mellom samlingene var nyttig og omfanget på rådgivningen har vært bra.

Deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram er svært positive til det personlige utbyttet av deltakelsen. For om lag fire av fem deltakere har programmet bidratt til et utvidet nettverk, gitt økt engasjement og trygghet til å ta fatt på innovasjonsprosjekter, gitt innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid og bidratt til å øke innovasjonsevnen. Sett i forhold til ressursinnsatsen, har også de andre tiltakene, Innovasjonskaffe og Innovasjonslab, bidratt vesentlig på de samme områdene.

De positive atferdsendringene som materialiserer seg på individnivå, både for Innovasjonslab og Helhetlig Innovasjonsprogram, gjelder også på virksomhetsnivå. Det innebærer at deltakerne har lykkes i å spre resultatene til organisasjonsnivået. For deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram trekker i underkant av to tredjedeler også fram at programmet har gitt økt tilslutning til utviklings- og innovasjonsaktivitet i virksomhetene. Dette gir et bedre fundament for å få til nødvendig utvikling og omstilling over tid.

Helhetlig Innovasjonsprogram har gitt virksomhetene solide innovasjonsbidrag og ført til utvikling av nye innovasjonsidéer. Dette er svært positivt med tanke på å skape mer varige atferdsendringer som bidrar til å gjøre utvikling og omstilling til en integrert del av virksomheten. Ordningen har ført til at bedriftene har fått bedret overlevelsesmulighet og konkurransevne. Dette forventes på sikt å slå ut i nye arbeidsplasser.

## 2. Om Innovasjonsverket

Innovasjonsverket skal bidra til å styrke innovasjonsevnen til virksomheter i Viken. En rekke virksomheter har deltatt på ulike aktiviteter knyttet til prosjektet. Til nå har det geografiske nedslagsfeltet hovedsakelig vært knyttet til Buskerud. Prosjektet Innovasjonsverket springer ut av aktiviteter som i sin tid ble gjennomført i omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen, og kan ses som en systematisk videreføring og utvidelse av verktøyene som ble utviklet og/eller tatt i bruk der. Blant aktivitetene som inngikk i omstillingsprogrammet var Innovasjonsløft og innovasjonsnettverk, samt andre verktøy for å styrke virksomheters innovasjonsevne.

I fylkeskommunes rolle som samfunnutvikler er tilrettelegging og mobilisering sentrale elementer. Som en del av Innovasjonsverket legger man stor vekt på mobilisering og oppfølging. Bedriftene som deltar på innovasjonsrettede aktiviteter bør ha støtte og oppfølging både før, under og etter. Uten oppfølging er det en risiko for at en ikke vil klare å få til mer varige atferdsendringer i virksomhetene. Dette vil igjen redusere de langsiktige effektene av programmet.

### 2.1 Prosjektet Innovasjonsverket

Prosjektet Innovasjonsverket ble opprettet av Næringsavdelingen i den gang Buskerud Fylkeskommune. Det ble satt av midler til et treårig utviklingsprosjekt fra Hovedutvalg for miljø, innovasjon og næring. I dag er det Viken Fylkeskommune, Rådsområde Næring, Avdeling for Entreprenørskap og næringsrettet kompetanse som er prosjekteier.

Sentrale aktører i det regionale innovasjonssystemet som; næringshager, inkubatorer, næringskonsulenter i kommunene og ellers konsulentmiljøer innen innovasjon, har inngått i prosjektets referansegruppe. Fylkeskommunen og referansegruppen har i samarbeid utviklet aktiviteter / verktøy som skal øke virksomheters kompetanse på innovasjon.

I startgropen av prosjektet ble det tatt utgangspunkt i en erkjennelse om at næringslivet står ovenfor store endringsprosesser og omstillingsbehov. Det å skape en motiverende innovasjonskultur for å spre kunnskap, øke evne og vilje til nytenkning og mestre endring ble sett som viktig i den sammenheng. For å sette i verk innovasjonsarbeid i næringslivet kreves kompetanse, ledere som tør å gå nye retninger og ressurser til å holde ut og skape sin egen fremtid.

Innledningsvis var det en erkjennelse om at tiltakene under prosjektet ikke skulle være konkurrerende med tiltak som allerede eksisterte, men heller som et supplement til disse. I utviklingen av Innovasjonsverket fokuserte man på å finne behovene før, under og etter at en virksomhet deltok på et tiltak knyttet opp mot å bygge innovasjonsevne. Innovasjonsverket samarbeidet med alle innovasjonsmiljøene i kommuneregionene for å ta pulsen på hva som skulle til for å få ut gevinster av slik systematisk løft i kompetansen på innovasjon før under og etter at en virksomhet hadde gjennomført et innovasjonsprogram. Erfaringsmessig har det vanskeligste vist seg å være startgropa, det å få mobilisert nok internt i egen virksomhet og det å pirre lysten til å være med i utviklingsarbeid. Utviklingsmiljøene har selv få midler til å finansiere mobiliseringen av virksomheter. Innovasjonsverket måtte derfor tenke smart og bruke metoder som hadde slagkraft for at denne fasen ikke skulle bli så vanskelig. Man valgte å ta i bruk metodikken "open space technology" og skapte det man nå kaller innovasjonslab. Innovasjonslab fungerer som en liten smakebit på innovasjon og kreativ prosess. I tillegg ble det også en rekrutteringsarena, ikke bare for å mobilisere virksomheter til å delta

på innovasjonsprogrammer, men også en arena hvor utviklingsmiljøene fikk mulighet til å vise seg frem som dyktige miljøer overfor potensielle nye virksomheter. Flere rådgivere i de ulike utviklingsmiljøene fikk litt opplæring i å fasilitere innovasjonslab, noe de selv opplevde bidro til bedre rekruttering og mobilisering. Dermed var idéen om "Tren trener'n" født.

### 2.1.1 Mål for prosjektet

Aktivitetene som er tilbudt innenfor rammen av Innovasjonsverket spenner bredt, Fellesnevner er at det skal bidra til å styrke innovasjonsevnen i regionen. I det ligger både å styrke kompetansen til enkeltpersoner og virksomheter, men også å skape en kultur for innovasjon og utvikling blant bedriftene i regionen.

Innovasjonsverket skal også skape entusiasme å mobilisere næringsliv, gründere og offentlige virksomheter til å drive innovasjon. Gjennom aktivitetene fremmes selvtillit, optimisme og engasjement til å drive utviklingsaktivitet. Aktivitetene i Innovasjonsverket er rettet både mot private bedrifter og offentlige virksomheter.

Det overordnede målet med Innovasjonsverket har vært å skape en kultur for innovasjon i Buskerud. Resultatmålet for prosjektet Innovasjonsverket 2018-2021 er:<sup>1</sup>

- «Minst 80 virksomheter skal i løpet av prosjektperioden erfare aktiviteter som bidrar til å øke deres egen innovasjonsevne».

Ifølge Innovasjonsverkets nettsider skal Innovasjonsverket også:<sup>2</sup>

- Motivere - kartlegge behov og skape interesse for innovasjon
- Utvikle - skape nye verktøy i samarbeid med virksomhetene, som driftes av involverte virksomheter (privat/offentlig)
- Dele - tilrettelegge for økt kompetanse, koblinger og nettverk
- Måle - dokumentere effekt, evaluere og lære

### 2.1.2 Nærmere om aktivitetene

I Innovasjonsverkets verktøykasse inngår de ulike aktiviteter og metoder:

- Helhetlig Innovasjonsprogram
- Innovasjonslab
- Tren Trener'n
- Nettverk for innovasjonsledelse
- Inno-meter
- Innovasjonskaffe

<sup>1</sup> Prosjektplan for Innovasjonsverket

<sup>2</sup> <https://www.Innovasjonsverket.no/>



I bildet under vises det hvordan fylkeskommunen selv har tenkt når det gjelder sammenhengen mellom de ulike aktivitetene over tid (før, under og etter).

**Figur 1: Sammenhengen mellom de ulike aktivitetene som inngår i Innovasjonsverket**



Nedenfor går vi nærmere inn på hva som er innholdet i aktivitetene.

### Helhetlig Innovasjonsprogram

«Helhetlig Innovasjonsprogram» er et utviklingsprosjekt som bygger videre på Innovasjonsløft Ringerike og Hallingdal. Behovet for å støtte den videre utviklingen av Målet er å bidra til en positiv utvikling i antall arbeidsplasser, øke innovasjonskunnskapen samt å styrke innovasjonskulturen i Viken.

Målgruppen er både fremvoksende og etablerte foretak og gründere i privat og offentlig sektor. Deltakeren betaler en egenandel på 5000 kroner som gründer, eller 20 000 for virksomheter. Bedrifter og gründere inviteres til å ta med seg en idé, ett prosjekt, en utfordring eller case, som de skal utvikle i løpet av de 6 samlingene som utgjør programmet. Helhetlig Innovasjonsprogram var tenkt å gjennomføres med fysiske samlinger, men måtte tilpasses til restriksjonene i forbindelse med Covid19-pandemien. Dermed ble majoriteten av samlingene gjennomført som digitale samlinger.

Bedrifter og gründere inviteres til å ta med seg en idé, ett prosjekt, en utfordring eller case, som de skal utvikle i løpet av de 6 samlingene som utgjør programmet. Hvert Helhetlige Innovasjonsprogram har ulik tematikk ut ifra deltagersammensetning. Et sentralt poeng med Helhetlig Innovasjonsprogram er å gi deltakerne kunnskap og verktøy for å lykkes med realiseringen av sine prosjekter. Forskningen som programmet baserer seg på viser at mange nye produkter, innovasjoner og prosjekter ofte mislykkes.<sup>3</sup> Gjennom å fokusere på en rekke faktorer som bidrar til suksess får deltagere tilgang på

<sup>3</sup> Goldenberg, Jacob & Lehmann, Donald & Mazursky, David. (2001). The Idea Itself and the Circumstances of Its Emergence as Predictors of New Product Success. Management Science. 47. 69-84. 10.1287/mnsc.47.1.69.10670.

verktøy og kunnskap som styrker mulighetene for å lykkes med prosjektene sine. I programmet er disse faktorene satt inn i en norsk kontekst som gjør det anvendelig for deltagerne.

Gjennom å benytte seg av en metode kalt Open Space-metodikk skal deltagerne gjøres bevisst på kunder og innbyggers behov. Gjennom dialog, diskusjon og forelesning forsøker en å spisse innovasjons- og utviklingsprosjektene mot det som har verdi for kunder og innbyggere. Det skal skapes en forståelse for hvordan en tar innovasjon fremover, og hva en skal legge mindre vekt på. I tillegg benyttes Youtube-snutter, podkaster og annet undervisningsmaterieell ofte i undervisningsformen Flipped classroom.<sup>4</sup> Hvert Helhetlig Innovasjonsprogram består av 6 samlinger med hjemmearbeid mellom hver samling. Under prosjektperioden har disse samlingene vært digitale grunnet pandemien.

### **Innovasjonslab**

En innovasjonslab er et samlingspunkt og verktøy for å skape initiativ og kreativitet for å løse et problem eller skape vekst i virksomheter. Innovasjonsverket fremstiller innovasjonslab som en metode som skal stimulere og mobilisere bedrifter og gründeres evne til å være kreative, samt skape og opprettholde innovasjonskultur. Innovasjonsverket oppfordrer bedrifter til å kontakte dem dersom de ønsker å gjennomføre innovasjonslab om virksomhetene trenger eller ønsker det. I tillegg kan man ta kontakt med Innovasjonsverket for å bli sertifisert fasilitator, slik at man selv kan arrangere innovasjonslab. Ved en Innovasjonslab anvendes en Open Space-metodikk, som kan beskrives som en metode hvor deltakerne oppfordres til å diskutere et konkret tema i en åpen diskurs.

### **Tren Trener'n**

Kompetanseprogrammet Tren Trener'n består av en introduksjon som foregår som en fysisk samling og deretter fire digitale samlinger, grunnet pandemien. Innovasjonslab og særskilt Open-Space metodikk blir anvendt gjennom programmet. Tren Trener'n inngår har inngått som et kompetanseløft mot innovasjonstrenerne. Ved den første samlingen blir det undervist om personlighet gjennom Mayers-Briggs teori. Deretter blir det gjennomført en personlighetstest som kartlegger innovasjonstrenerens personlighet gjennom en selvoppfattelsestest, herunder:

- Hvordan du innhenter energi; ekstroversjon eller introversjon
- Opplevelse av verden, preferanse for sansing eller intuisjon
- Beslutningsstil, preferanse for tenking eller følelser
- Håndtering av den ytre verden, avgjørelse eller opplevelse

Formålet med personlighetstesten er å gi deltakeren økt selvinnsett, både med tanke på selvledelse og videreutvikling og teamutvikling eller teamsammensetning. Samlingene var ment til å gi trenerne kunnskap om hva som motiverer og demotiverer dem, samt kunnskapsutvikling knyttet til formålet med visjon, misjon og verdi. Samtlige momenter ble videreført og videreutviklet i de fire digitale samlingene.

### **Nettverk for innovasjonsledelse**

Slik navnet tilsier var det et nettverk for ledere i virksomheter som gjennomfører aktiviteter eller prosjekter som bidrar til innovasjon. Nettverket holdt mellom 5 og 6 samlinger hvert år. Deltakeren

---

<sup>4</sup> Flipped classroom er en undervisningsmetode hvor deltagerne får undervisningen i forkant av forelesningen, ofte gjennom videosnutter. Undervisningstiden fylles med læringsaktiviteter, dialog, veiledning, formative tilbakemeldinger og faglige samtaler.

forplikter seg til å dele sine erfaringer som innovasjonsleder med resten av nettverket. I nettverket skal man dele erfaringer og utfordringer, ta med seg kritiske problemstillinger samt få innsikt og faglig inspirasjon gjennom sparring med andre deltakere. Tilbudet var tenkt som en arena for nettverksbygging mellom innovasjonsledere med ulik bakgrunn.

Nettverket ble igangsatt av Buskerud Fylkeskommune, med prosjektleder Katinka Kolsaker fra Innoco AS. Nettverkskonseptet er per 2020-2021 i en utviklingsfase som innebærer finansiering fra Viken fylkeskommune med begrenset egenandel fra deltakeren. Nettverksgruppen er på opptil 16 personer som skal samles 4 ganger årlig til «lunsj til lunsj» møter, samt opprettholde kontakt gjennom programmet via digitale plattformer<sup>5</sup>.

### **Innovasjonskaffe**

Innovasjonskaffe er et lavterskeltilbud hvor personer møtes for en samtale rundt ulike innovasjonsrelaterte tematikker. Deltakere melder seg på digitalt og møter opp digitalt, eller fysisk ved ønske. Det stilles ikke krav til deltakere annet enn «å bli inspirert og inspirere». Tilbudet arrangeres hver fredag mellom 9 og 10 og starter med et innlegg om et tema som er innovasjonsrelatert. Framlegget etterfølges av en åpen diskusjon. Formålet med innovasjonskaffe er å øke bekjentskap og inspirere gjennom å dele ulike utfordringer og erfaringer med andre.

### **Inno-meter**

Inno-meter er et kartleggingsverktøy utviklet av Innovasjonsverket i samarbeid med studenter fra universitetet i Sørøst-Norge og Kartverket. Formålet med Inno-meter er å gi virksomheter økt innsikt i egen innovasjonsevne, herunder hvilke ressurser som er tilgjengelig samt hvilke behov virksomheten har internt. Økt innsikt gjør det enklere å gjennomføre strategiske grep for å øke bedriftens innovasjonsevne. Inno-meter er en spørreundersøkelse basert på innovasjonsteori og empirisk kunnskap knyttet til kriterier som kjenner tegner bedrifter som har god innovasjonsevne. Resultatene kan gi et grunnlag for fremtidig innovasjonssatsing i virksomheten og brukes per i dag som en nullpunktsanalyse for potensielle deltakere innen innovasjonsprogrammene i Numedal, Midt-Buskerud og Hallingdal. Formålet er at Inno-meter skal være en kontinuerlig prosess som skal gi oversikt over bedriftens utvikling og retning. Deretter kan ledelsen ta informerte valg om innsatsområder for å kontinuerlig styrke innovasjonsevnen i virksomheten.

---

<sup>5</sup> <https://www.Innovasjonsverket.no/nettverk-for-innovasjonsledelse>

## 3. Evalueringens formål og metode

### 3.1 Formål og hovedspørsmål

En evaluering innebærer en systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av et virkemiddel eller tiltak<sup>6</sup>. En evaluering tar gjerne utgangspunkt i en resultatkjede. Man forutsetter at en offentlig satsing eller et tiltak bygger på visse forventninger til hva en ønsker å oppnå, og at det er sammenheng mellom innsats, aktivitet, måloppnåelse og forventninger om resultater/effekt.

Formålet med evalueringen av Innovasjonsverket er å dokumentere prosjektets rasjonale og relevans, hvilken verdi prosjektet har hatt for deltakerne, og hvordan deltakerne/virksomhetene har endret praksis som følge av deltakelsen. Evalueringen bidrar også til å gi vurderinger og anbefalinger rundt hva i prosjektet som bør videreføres, eventuelt videreutvikles og skaleres.

### 3.2 Metode

I gjennomføringen av evalueringen har vi gjort en kort dokumentstudie basert på oversendt dokumentasjon fra oppdragsgiver og Innovasjonsverkets hjemmesider.

Videre har vi gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot virkemiddelaktører, kursholdere og deltagere på Innovasjonsverkets aktiviteter. Spørreundersøkelsen ble gjennomført digitalt og distribuert til 574 respondenter via e-post. Enkelte av mottakeradressene var inaktive/fungerte ikke. 89 respondenter besvarte undersøkelsen i sin helhet mens 58 respondenter besvarte deler av undersøkelsen. Totalt har vi 148 svar, noe som vurderes som et godt datagrunnlag for spørreundersøkelsen.

Vi har også gjennomført intervjuer med en rekke sentrale aktører i virkemiddelapparatet, kursholdere og deltagende virksomheter, både offentlige og private. Totalt ble det gjennomført 17 intervjuer.

Intervjuer med aktørene i virkemiddelapparatet og kursholderne hadde til hensikt å få frem beskrivelser av innsats, innhold/aktiviteter, målsettinger og øvrige forvaltningsoppgaver knyttet til gjennomføring. Det siste gjelder eksempelvis også å se nærmere på hvordan aktørene har opplevd samarbeid, arbeidet med rekruttering av deltakere og annet som naturlig hører innunder forvaltning av ordningen.

Intervjuer med deltakende virksomheter hadde til hensikt å gi presise beskrivelser av hvilken verdi programmet har tilført virksomheter (og samfunnet). Hvilke resultater kan en vise til som følge av deltakelse på aktivitetene. Her har vi forsøkt å gå mer i dybden på resultater og erfaringer som kan gi oppdragsgiver læringspunkter knyttet til justering og videreutvikling.

---

<sup>6</sup> Finansdepartementet - Veileder til gjennomføring av evalueringer

## 4. Rasjonale og relevans

Dette kapitlet løfter frem en mer teoretisk diskusjon om legitimeringen av Innovasjonsverket som virkemiddel. Den teoretiske forankringen baserer seg på DFØ sin forståelse av evaluering<sup>7</sup> og bygger på OECD sine standarder for evaluering<sup>8</sup>. For å kunne vurdere Innovasjonsverket på en utfyllende måte, er det nødvendig å diskutere noen teoretiske elementer ved programmet:

- Hva er rasjonale for Innovasjonsverket? I hvilken grad er det slik at en kan sannsynliggjøre at programmet fører til en merverdi som markedet ikke ville vært i stand til å realisere på egenhånd?
- I hvilken grad er Innovasjonsverket relevant? Dekker programmet grunnleggende behov, og hvordan ser en for seg å oppnå de overordnede målsetningene? Er aktivitetene og tiltakene konsistente med hva en ønsker å oppnå?

### 4.1 Rasjonale

Det finnes en rekke private aktører som kan bidra med kompetansetilførsel og rådgiving til virksomhetene som er i målgruppen for Innovasjonsverket. For at rasjonale for aktivitetene og verktøyene gjennom programmet skal være tilstede, må en kunne påvise at det fører til en merverdi som man ikke ville ha vært i stand til å realisere dersom en overlot markedet til seg selv.

Dette handler i stor grad om den samfunnsøkonomiske begrunnelsen for tiltakene. For å kunne begrunne hvorfor Innovasjonsverket eksisterer, er en nødvendig forutsetning at det må påvises at man vil oppnå bedre resultater med programmet enn uten. Det innebærer en diskusjon av forholdet mellom markedssvikt (offentlige goder, stordriftsfordeler, eksterne virkninger, informasjonssvikt, etc.) og systemsvikt på den ene siden, og styringssvikt på den andre. Dersom eksistensen av kompetanse-tjenestene skal være berettiget, må markeds- og systemsvikten være større enn styringssvikten. Dersom dette er tilfelle, vil tjenestene bidra til en bedre og mer effektiv bruk av samfunnets ressurser.

I det videre vil vi kort diskutere den samfunnsøkonomiske begrunnelsen for Innovasjonsverket basert på teoretiske argumenter.

#### 4.1.1 Markeds- og systemsvikt

Med utgangspunkt i hva som er formålet med Innovasjonsverket, er det ut fra vår vurdering slik at satsingen befinner seg i skjæringspunktet mellom markedssvikt, systemsvikt og det en kan kalle andre grunner for å regulere. Når det gjelder markedssvikt, er det særlig relatert til imperfekt og skjevfordelt informasjon, samt eksterne virkninger. Dette er knyttet til flere forhold:

- Det er grunn til å tro at bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling. Det er vanskelig å se hva som er den framtidige gevinsten av dette på investeringstidspunktet, og det er ikke nødvendigvis slik at bedriften vil være i stand til å innkassere hele kompetansegevinsten selv. For eksempel står en i fare for at ansatte skifter arbeidsplass og tar med seg kompetansen. Det kan også være innovasjonssystemeffekter eller samspillseffekter i innovasjonssystemet, som

<sup>7</sup> <https://dfo.no/fagomrader/evaluering>

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/dac/evaluation/qualitystandardsfordevelopmentevaluation.htm>

bedriftene ikke tar hensyn til. En konsekvens av disse eksterne virkningene, er at den samfunnsøkonomiske avkastningen av investeringene er høyere enn den bedriftsøkonomiske.

- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet gjennom manglende kobling mellom bedrifter og konsulentselskaper som driver kompetansehevede tiltak. Det er flere dimensjoner knyttet til dette. De fleste tilbyderne av kompetanse er lokalisert i byene, noe som kan skape problemer for bedrifter i distriktene. Videre er det mer arbeidskrevende og gir lavere avkastning for tilbyderne av kompetanse å arbeide med kompetanseutvikling i små bedrifter. For tilbyderne av kompetanse er det også slik at de har imperfekt informasjon om småbedriftenes reelle kompetansebehov. Det gjør det mer utfordrende for tilbyderne å lage et tilbud til dem.
- Det kan være vanskelig å få finansiering til kompetanseutvikling i små og unge bedrifter. Dette er knyttet til flere forhold. Bedriftene har en begrenset mengde med egenkapital som de kan bruke som sikkerhet og de har ikke noe «track record» som viser hva de kan. For finansieringsaktørene er det heller ikke mulig å ta pant i investeringen samtidig som kompetanseinvesteringer har en relativt lang investeringshorisont. Alle disse forholdene vil trolig gjøre det vanskeligere for bedriftene å få finansiering til denne typen investeringer. I slike tilfeller kan det offentlige være med på å bidra. Det offentlige kan i større grad redusere sin egen risiko gjennom å legge en porteføljetilnærming til grunn.
- Det kan også være slik at ansatte i små bedrifter i utgangspunktet kan ha et lavt kompetansenivå. Det gjør at de har en terskel for å bevege seg ut i kompetansemarkedet. Bedriftene er enten ikke klar over alle de utfordringene som de har eller ser at de har noen utfordringer, men ikke hva en kan gjøre for å møte dem. På den andre siden sitter ulike kompetansetilbydere med kunnskap om hva slags kompetanse bedriftene vil kunne ha nytte av for å oppnå vekst. Siden bedriftene enten ikke vet hva som er utfordringene deres eller hva som er løsningene på dem, vil de ikke evne å innhente løsninger selv om slike er til stede gjennom konsulenter i det ordinære markedet. Det er grunn til å tro at disse utfordringene med imperfekt informasjon er enda større for de yngste bedriftene enn hva den er for etablerte småbedrifter.

Innovasjonsverket kan også begrunnes ut fra systemsvikt. Systemsvikten er særlig knyttet til risikohåndtering. Det kan argumenteres for at det offentlige bør kunne ta risiko i entreprenørskaps- og innovasjonsprosesser, blant annet siden offentlig virkemiddelbruk spres på en rekke prosjekter. På grunn av dette reduseres den samlede risikoen og en har større mulighet for å oppnå samfunnsøkonomisk lønnsomhet. Private aktører, på sin side, har ikke den samme muligheten til risikospredning gjennom en bred portefølje av prosjekter.

I tillegg til disse argumentene ligger det også et mer fordelingsmessig aspekt til grunn for Innovasjonsverket. Det er ikke en rendyrket fordeling av de ulike virkemidlene/verktøyene basert på en vurdering av potensialet til bedriftene, men fordelingen skjer innenfor bestemte geografiske rammer.

#### 4.1.2 Styringssvikt

Selv om en markeds- og systemsvikt er til stede, er ikke dette i seg selv nok til å legitimere offentlige inngrep. Dette finnes også styringssvikt. Styringssvikten er knyttet til følgende forhold:

- Samfunnsøkonomiske kostnader ved å kreve inn skatt. Skattefinansiering innebærer vridninger i ressursbruken fordi skatten utgjør en kile mellom prisen til tilbyder og prisen til den som etterspør. Skattekostnaden er i hovedsak et uttrykk for det effektivitetstapet som oppstår på grunn av vridninger i ressursbruken. Denne kostnaden må en ta hensyn til ved vurderinger av ordningens samfunnsøkonomiske lønnsomhet (se DFØs veileder for gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser fra 2014).
- Det er ikke sikkert at støtten gis til de riktige bedriftene. Det kan også bli gitt støtte til prosjekter som ville blitt realisert uten den. I så fall brukes midlene til å finansiere tiltak som uansett ville være bedriftsøkonomisk lønnsomme. Det er også slik at en høy grad av offentlig støtte og tilsvarende lav egenfinansiering kan føre til at bedriftene blir mindre opptatt av innsatsen enn de ville ha vært dersom de måtte betale en større del av kostnadene selv. Det er svært vanskelig å måle slike effekter, noe som bidrar til et svakt informasjonsgrunnlag for myndighetene.
- Støtten kan føre til «rent seeking». «Rent seeking» innebærer at bedriftene posisjoner seg og bruker ressurser på å skaffe seg offentlig støtte. Den tiden og de ressursene som de bruker på dette kunne heller ha blitt brukt på utvikling av bedriften. Sannsynligheten for «rent seeking» øker trolig med omfanget på den tjenesten som gis. «Rent seeking» er dermed lite sannsynlig for Innovasjonsverket.
- Støtten kan bidra til at andre lønnsomme bedrifter blir utkonkurrert eller at lønnsomheten i dem blir redusert. I og med at de fleste aktivitetene/verktøyene har et relativt begrenset omfang, er faren for dette begrenset.

#### 4.1.3 Samlet vurdering

Basert på en samlet vurdering av de teoretiske argumentene, er det samfunnsøkonomiske rasjonale for Innovasjonsverket til stede slik Oxford Research vurderer det. Markeds- og systemsvikten er større enn styringssvikten. Følgende teoretiske hovedargumenter taler for å ha Innovasjonsverket:

- Bedriftene underinvesterer i kompetanseutvikling som følge av at det vil være usikkert hva de får igjen for kompetanseinvesteringen, samt at de står i fare for å ikke kunne innkassere hele gevinsten av investeringen selv (eksterne virkninger).
- Det kan være vanskeligere å få finansiering til kompetanseutvikling i bedriftene. Bedriftene har en begrenset egenkapital, og gründerbedriftene har ikke noe «track record» som viser hva de kan.
- Det kan være markedssvikt på tilbudssiden i kompetansemarkedet. Det er mer kostnadskrevende å utvikle et tilbud til små bedrifter som er geografisk spredt.
- Som følge av at virkemiddelapparatet har en portefølje av tiltak som støttes, blir den samfunnsmessige risikoen mindre enn ved enkeltinvesteringer.

## 4.2 Relevans

Selv om det samfunnsøkonomiske rasjonale er til stede, er ikke dette i seg selv nok for å legitimere det det offentlige virkemiddelet. Virkemiddelet må også være i stand til å adressere de grunnleggende utfordringene som er til stede på en god måte. I hvilken grad er det en logisk sammenheng mellom Innovasjonsverkets innretning, de resultatene som en ønsker å oppnå og sentrale utfordringer for bedriftene og regionene? Hvilke antagelser har en om hvordan en skal oppnå de overordnede målsetningene og hvilke forutsetninger ligger til grunn for dette?

Resultatene fra spørreundersøkelsen (se kapittel 5) viser at Innovasjonsverket i stor grad oppfattes som relevant av bedriftene og møter et behov som de har. Med tanke på den samlede innretningen av Innovasjonsverket og de ulike elementene som inngår i det, er det ut fra Oxford Research sin vurdering behov for å gjøre en rydde- og tydeliggjøringsjobb. Dette er knyttet til flere ulike dimensjoner:

- Det er behov for å tydeliggjøre hva som er det overordnede målet med Innovasjonsverket. Dette er særlig knyttet til hvor langt ut i virkningskjeden ordningen skal bidra. Skal hovedmålet være å få til økt lønnsomhet og verdiskaping i bedriftene og bedret tjenesteproduksjon i det offentlige, eller skal man stoppe med økt utviklings- og innovasjonsevne? Våre intervjuer med sentrale informanter knyttet til Innovasjonsverket viser at de har ulik forståelse av dette.
- Det er flere aktiviteter som inngår i Innovasjonsverket. Enkeltaktivitetene fungerer godt hver for seg. De møter behov som bedrifter og offentlige aktører har. Det er imidlertid behov for å tydeliggjøre samspillet mellom aktivitetene både innholdsmessig og når i tid de befinner seg. Slik Innovasjonsverket framstår i dag, er det vanskelig å forstå helheten og hvordan de ulike aktivitetene skal bidra til den samlede måloppnåelsen. Dette gjør det mer utfordrende å «selge» inn Innovasjonsverket til andre og å skaffe finansiering til satsingen framover.
- Innovasjonsverket bidrar til å mobilisere mange bedrifter og sette i gang en rekke utviklings- og innovasjonsprosesser. Det er behov for en systematisk diskusjon rundt hvordan man på en best mulig måte kan benytte det samlede virkemiddelapparatet i kommuneregionene til å følge opp bedriftene i ettertid samt drøfte mer inngående hvordan de øvrige virkemidlene som eksisterer i virkemiddelapparatet kan bidra til at man i enda større grad høster av hva man har sådd.
- Det er behov for å diskutere om det er fornuftig å avskaffe finansiering fra Viken fylkeskommune med tanke på å få til en selvberende finansierings- og driftsmodell. Hvor realistisk er dette gitt innovasjonsselskapenes økonomi og bedriftenes/ offentlige aktørers betalingsvilje?



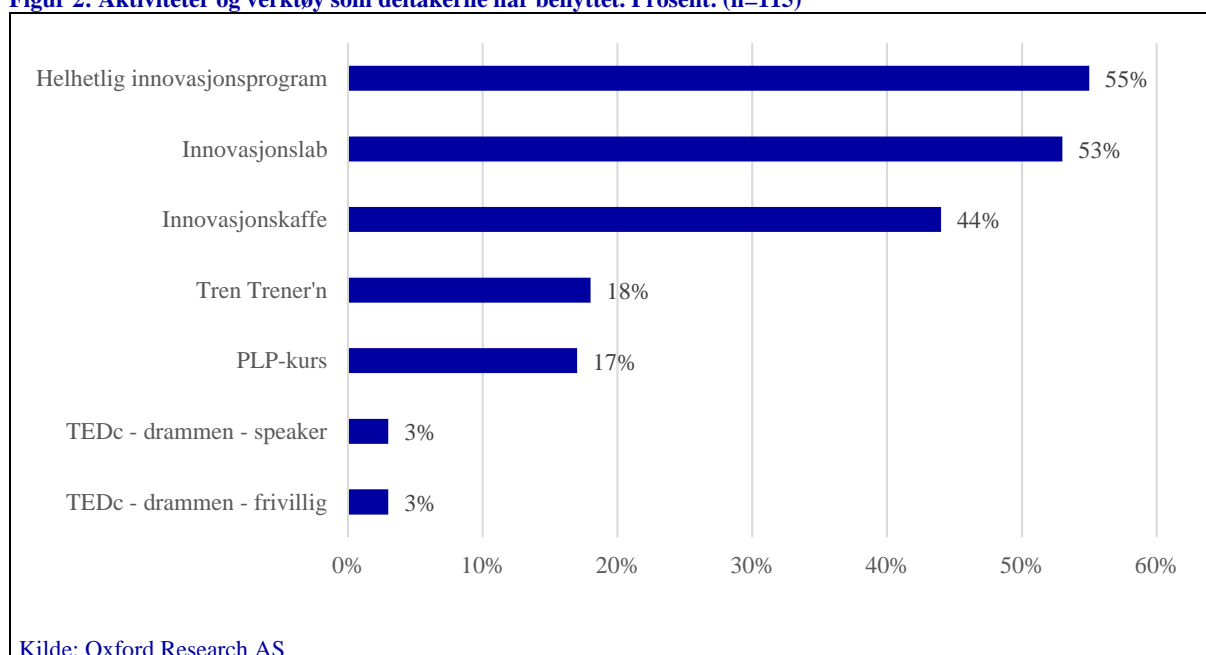
## 5. Resultater og måloppnåelse – funn fra spørreundersøkelsen

I dette kapittelet presenteres funn fra spørreundersøkelsen som er gjennomført blant virksomhetene som har deltatt på Innovasjonsverkets aktiviteter. Kapittelet løfter frem hvilke resultater og mål som er oppnådd gjennom aktivitetene og verktøyene i Innovasjonsverket.

### 5.1 Hvilke aktiviteter og verktøy er benyttet?

Figuren under viser hvilke aktiviteter og verktøy i Innovasjonsverket som deltakerne har benyttet. Blant respondentene er det tre aktiviteter og verktøy som dominerer; Helhetlig Innovasjonsprogram (55 prosent), Innovasjonslab (53 prosent) og innovasjonskaffe. I tillegg har 18 prosent deltatt på Tren Trener'n. Den lavere andelen her er naturlig i og med at denne aktiviteten retter seg inn mot virkemiddelaktørene som er en del av det regionale innovasjonssystemet i kommuneregionene.

**Figur 2: Aktiviteter og verktøy som deltakerne har benyttet. Prosent. (n=115)**



### 5.2 Individnivå

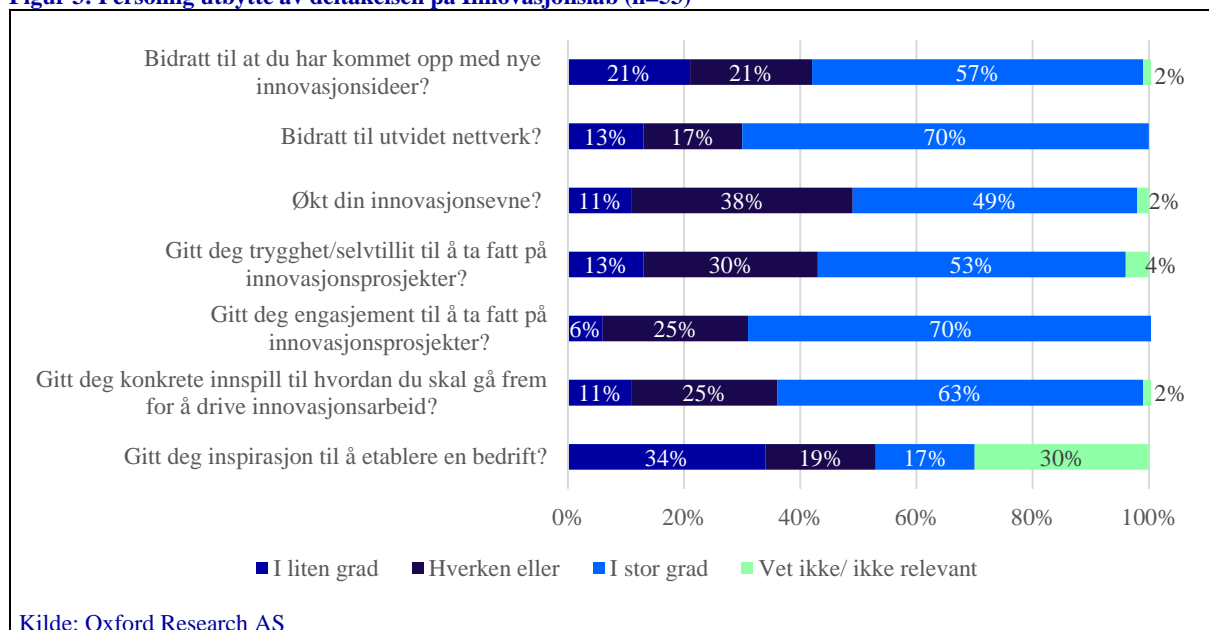
I dette delkapittelet ser vi nærmere på hvilken betydning Innovasjonslab, Innovasjonskaffe og Helhetlig Innovasjonsprogram har hatt for personene som har deltatt. Bidraget på individnivå er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for at man også skal lykkes med å skape de ønskede resultatene på virksomhetsnivå.

#### 5.2.1 Betydning av Innovasjonslab

I figuren under belyser vi hvilket personlig utbytte deltakerne har fått av å være med på Innovasjonslab. Det største utbyttet kan knyttes til tre forhold. Innovasjonslab har samlet sett bidratt til å gi deltakerne et utvidet nettverk (70 prosent i stor grad), gitt dem engasjement til å ta fatt på

innovasjonsprosjekter (70 prosent) og bidratt med konkrete innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid. Disse resultatene er alle godt i samsvar med målsetningene og intensjonene for Innovasjonslab-konseptet. Et interessant funn er at færre deltakere påpeker at Innovasjonslab har gitt de økt innovasjonsevne og inspirasjon til å etablere en bedrift sammenlignet med andre bidrag.

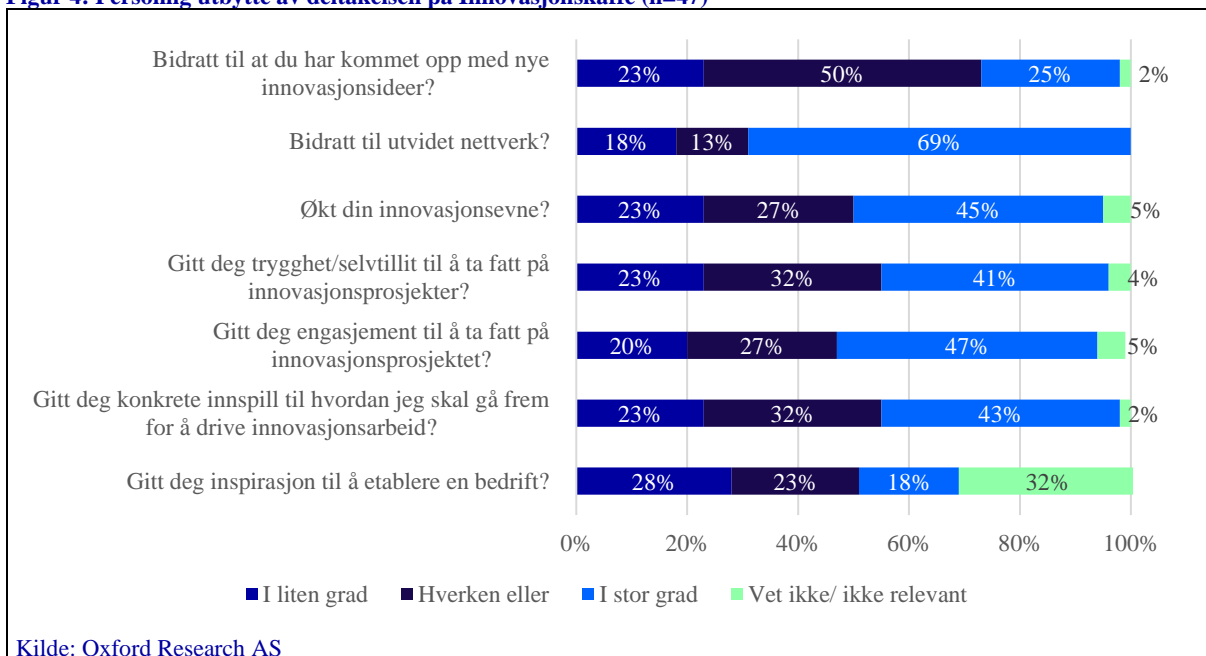
**Figur 3: Personlig utbytte av deltakelsen på Innovasjonslab (n=53)**



### 5.2.2 Betydningen av Innovasjonskaffe

Deltakelsen på Innovasjonskaffe har først og fremst bidratt til å gi deltakerne et utvidet nettverk (69 prosent i stor eller svært stor grad). Ut over dette har betydningen vært størst med tanke på å bidra til å gi engasjement for å ta fatt på innovasjonsprosjekter (47 prosent), øke innovasjonsevnen (45 prosent) og gi innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid (43 prosent). Det er naturlig at resultatene på disse dimensjonene ligger noen lavere her enn hva de gjør for Innovasjonslab da ressursinnsatsen både for deltakere og forvalter er mindre. Innovasjonskaffe er et utpreget lavterskeltilbud med begrenset ressursinnsats. Sett i lys av det, vurderer Oxford Research resultatene som gode.

**Figur 4: Personlig utbytte av deltakelsen på Innovasjonskaffe (n=47)**

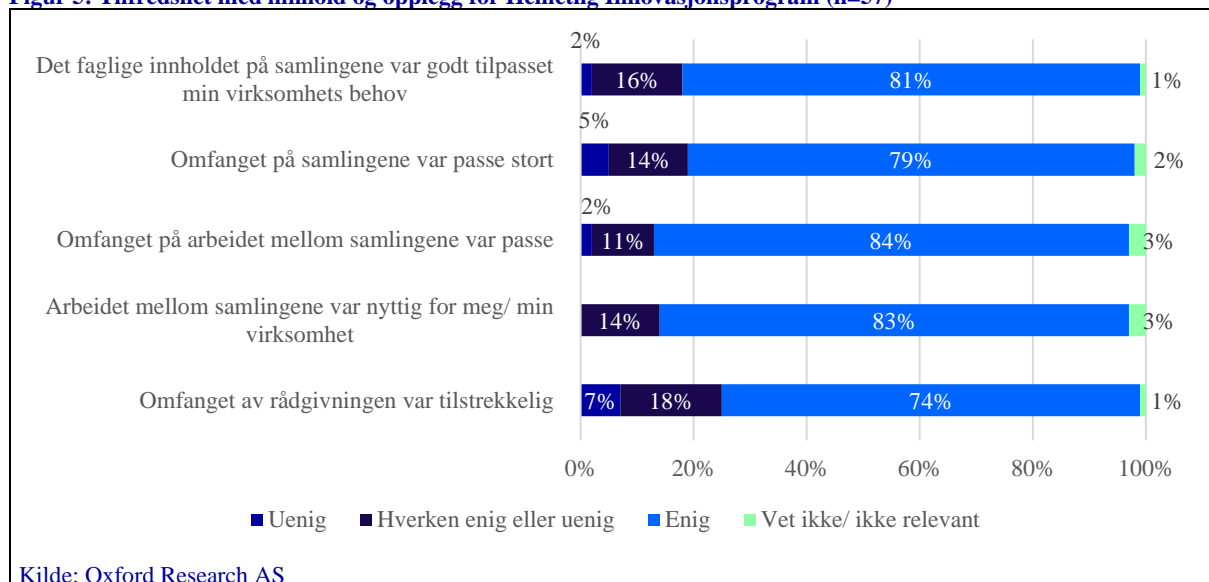


### 5.2.3 Betydningen av Helhetlig Innovasjonsprogram

#### Deltakerne er godt tilfredse med innhold og opplegg

Deltakerne er gjennomgående svært tilfredse med innholdet og opplegget for Helhetlig Innovasjonsprogram. Mellom 75 til 84 prosent er enige i at det faglige innholdet på samlingene var godt tilpasset virksomhetenes behov, at omfanget på samlingene var passe, at omfanget på arbeidet mellom samlingene var passe og nyttig for virksomhetene, samt at omfanget av rådgivningen var tilstrekkelig. Dette er svært positive resultater, og viser at opplegget har truffet bedriftenes behov på en god måte. Den positive vurderingen fra virksomhetene blir ekstra troverdig i og med at de faktisk har betalt en egenandel for å delta. Dette innebærer at deres svar baserer seg på svar som er koblet til faktisk adferd i et marked og ikke bare uforpliktende vurderinger som i enda større grad vil kunne være koblet til strategisk svargivning.

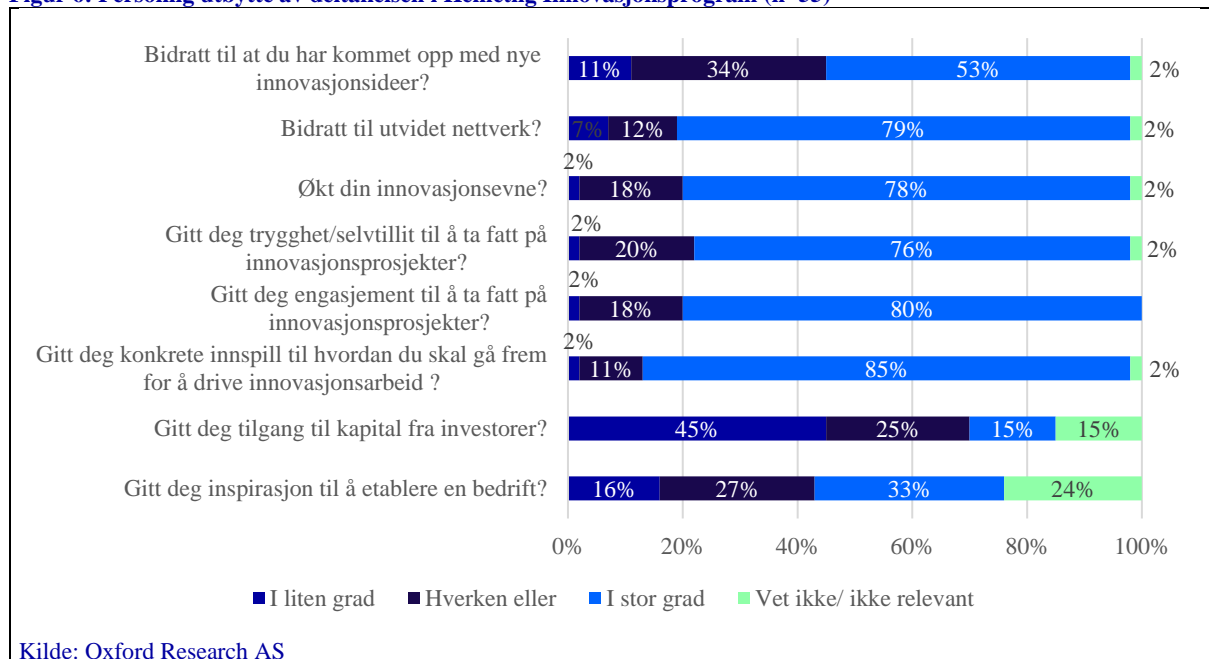
**Figur 5: Tilfredshet med innhold og opplegg for Helhetlig Innovasjonsprogram (n=57)**



### Personlig utbytte av deltakelsen

Gjennomgående er deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram svært positive til det personlig utbyttet av deltakelsen. For om lag fire av fem deltakere har programmet bidratt til et utvidet nettverk, gitt økt engasjement og trygghet for å ta fatt på innovasjonsprosjekter og gitt innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid. Med tanke på det praktiske innovasjonsarbeidet er kanskje det viktigste resultatet som er oppnådd en økning av innovasjonsevnen blant 78 prosent av deltakerne. Dette vil skape et bedre fundament for innovasjonsarbeidet i virksomhetene dersom man klarer å forankre og spre kunnskapen i resten av virksomheten. Vi kommer nærmere tilbake til resultatene på virksomhetsnivå i kapittel 5.3.

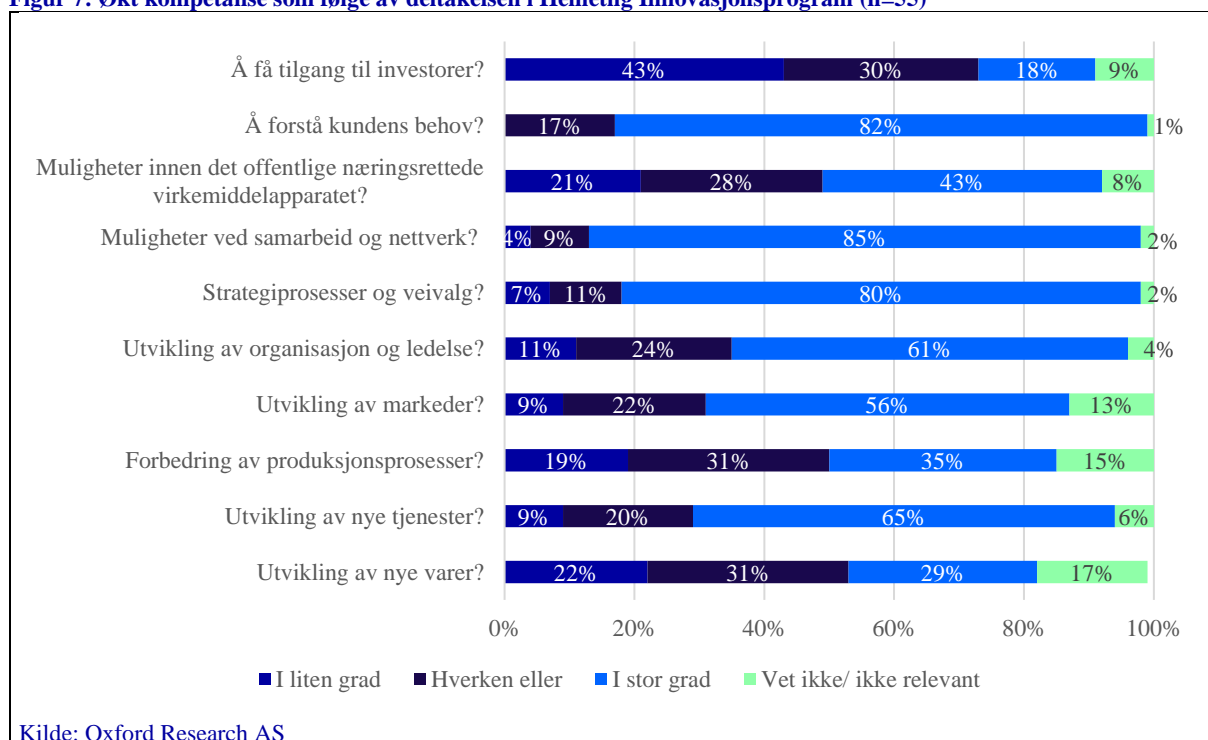
**Figur 6: Personlig utbytte av deltakelsen i Helhetlig Innovasjonsprogram (n=55)**



### Økt kompetanse blant deltakerne på sentrale områder

Helhetlig Innovasjonsprogram har først og fremst bidratt til å gi deltakerne økt kompetanse på det markedsnære. Det gir seg følgende mer spesifikke utslag. 85 prosent har i stor grad fått økt kompetanse om muligheter ved nettverk og samarbeid, 82 prosent om å forstå brukernes behov og 80 prosent knyttet til strategiprosesser og veivalg. Dette er i stor grad i tråd med grunnfilosofien til programmet. Helhetlig Innovasjonsprogram har også gitt økt kompetanse om tjenesteutvikling i vesentlig grad (65 prosent), utvikling av organisasjon og ledelse (61 prosent) og utvikling av markeder (56 prosent).

Figur 7: Økt kompetanse som følge av deltakelsen i Helhetlig Innovasjonsprogram (n=55)

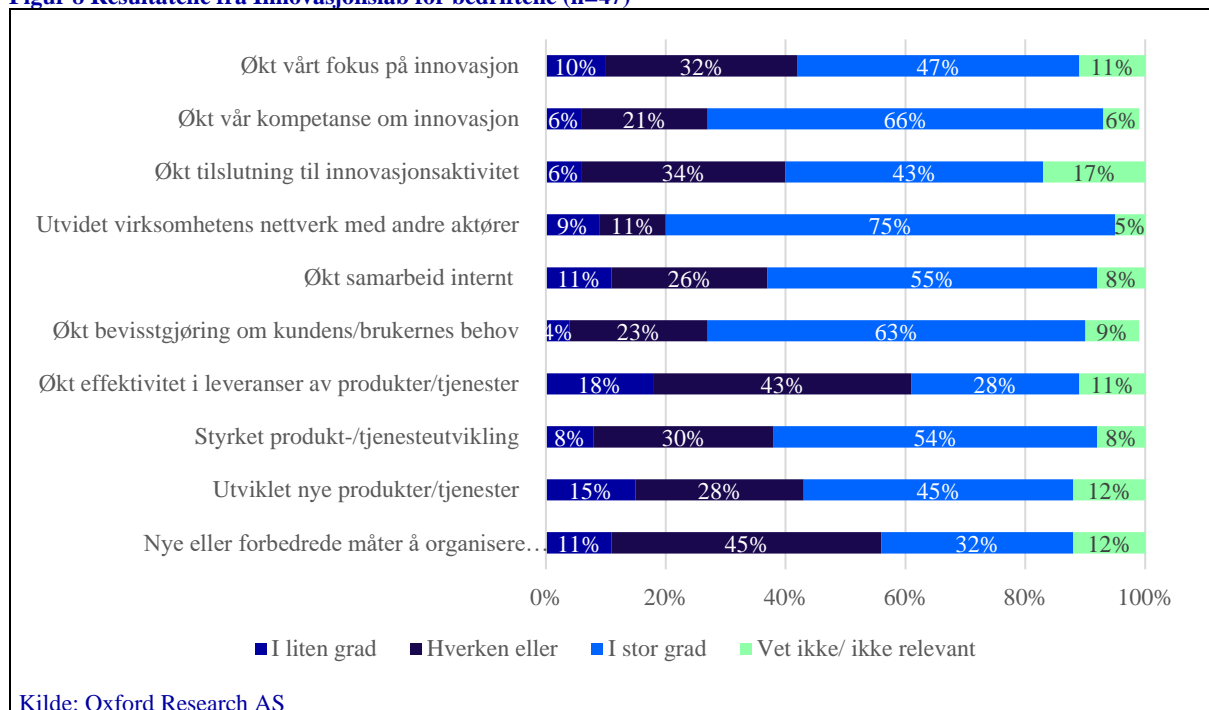


## 5.3 Virksomhetsnivå

### 5.3.1 Betydningen av Innovasjonslab

Som en del av spørreundersøkelsen har vi også belyst hva Innovasjonslab bidrar med på bedriftsnivå. Som det framgår av figuren under er det tre hovedbidrag. Innovasjonslab-deltakelsen har ført til at virksomhetene har utvidet sitt nettverk med andre aktører (75 prosent), økt sin kompetanse om innovasjon (66 prosent) og fått økt bevisstgjøring om kundens/brukernes behov (63 prosent). For vel halvparten av bedriftene har man også oppnådd økt samarbeid internt og styrket produkt-/tjenesteutvikling som følge av deltakelsen. Summerer man disse funnene er det rimelig å slutte at Innovasjonslab har vært med på å skape et grunnlag som gir virksomhetene en mer solid grunnmur for å delta i Helhetlig Innovasjonsprogram eller andre lignende satsinger på et senere tidspunkt.

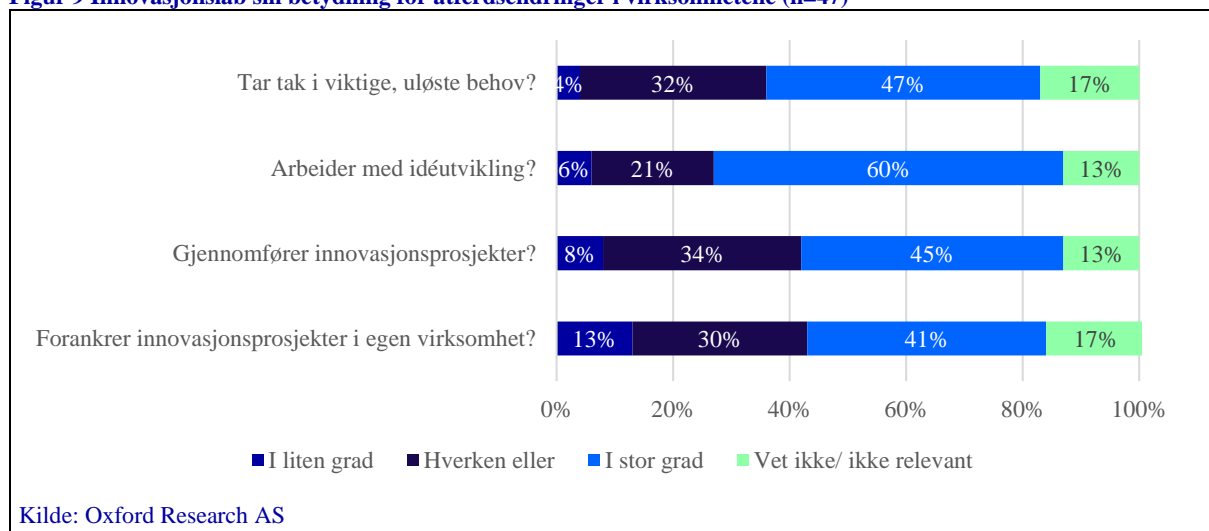
**Figur 8 Resultatene fra Innovasjonslab for bedriftene (n=47)**



**Positive bidrag til atferdsendringer**

Deltakelsen i Innovasjonslab har først og fremst skapt positive endringer når det gjelder hvordan virksomhetene arbeider med idéutvikling (60 prosent i stor grad). Prosjektene har også hatt en viss betydning for hvordan virksomhetene tar tak i viktige og uløste behov (47 prosent), gjennomfører innovasjonsprosjekter (47 prosent) og forankrer innovasjonsprosjekter internt i virksomheten (41 prosent).

**Figur 9 Innovasjonslab sin betydning for atferdsendringer i virksomhetene (n=47)**

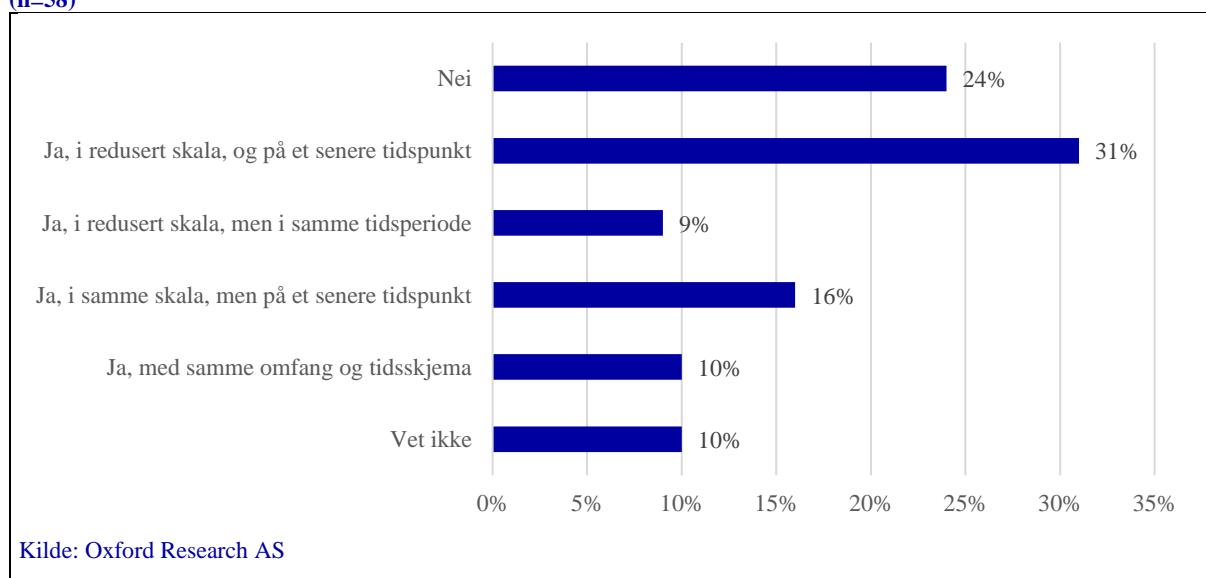


### 5.3.2 Betydningen av Helhetlig Innovasjonsprogram

#### Helhetlig Innovasjonsprogram har god utløsende effekt

Det er ikke noe poeng å bruke offentlige midler på prosjekter som også ville ha blitt gjennomført uten dem. For at støtten skal være fornuftig, må den bidra til å utløse noen tilleggsaktiviteter. I figuren under vises det at Helhetlig Innovasjonsprogram har vært svært avgjørende for 55 prosent av prosjektene (høy addisjonaltet). Disse ville enten ikke ha blitt gjennomført i det hele tatt eller blitt gjennomført i mindre skala og på et senere tidspunkt. Helhetlig Innovasjonsprogram har liten betydning for 10 prosent av prosjektene (gjennomført i samme omfang og med samme tidsskjema). Denne andelen ligger omtrent på samme nivå som Oxford Research finner i Innovasjon Norge sine kundefeffektundersøkelser.

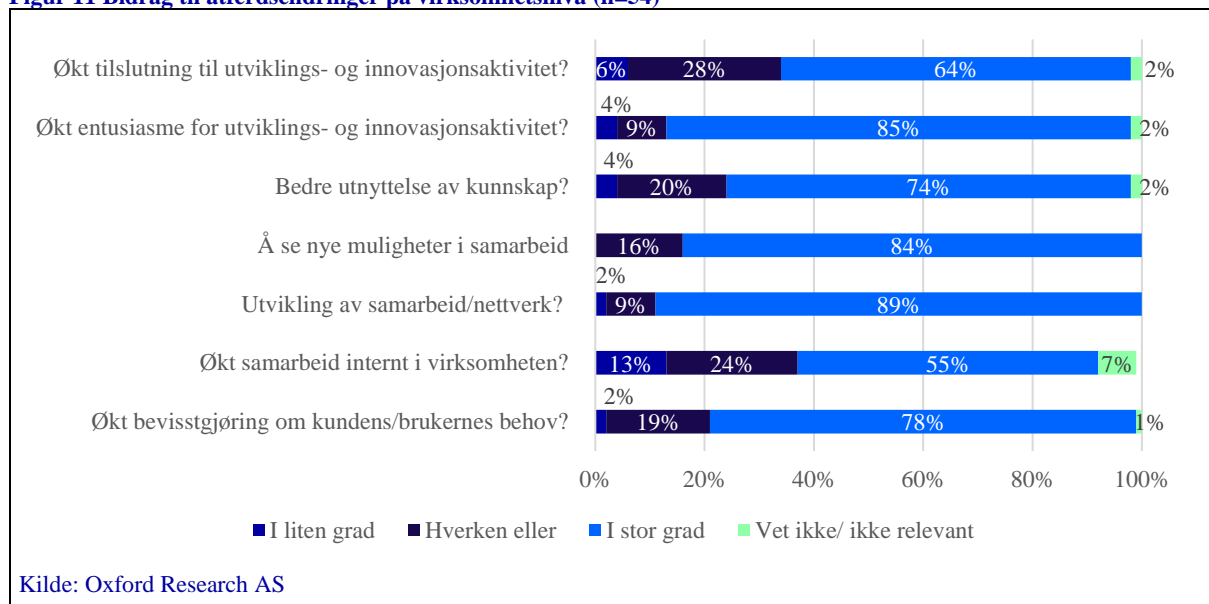
**Figur 10** Ville utviklingsprosjektet /caset /idéen blitt gjennomført uten deltagelsen i Helhetlig Innovasjonsprogram? (n=58)



#### Positive atferdsendringer på bedriftsnivå

De positive atferdsendringene som materialiserte seg på individnivå gjentar seg også på virksomhetsnivå. Deltakelsen har både i stor grad ført til økt entusiasme for utviklings- og innovasjonsaktivitet (85 prosent), bidratt til utvikling av nettverk/samarbeid (89 prosent) og ført til økt bevisstgjøring om kundenes/brukernes behov (78 prosent). I underkant av to tredjedeler, trekker også fram at Helhetlig Innovasjonsprogram har gitt økt tilslutning til utviklings- og innovasjonsaktivitet i virksomhetene. Dette gir et bedre fundament for å få til nødvendig omstilling av virksomhetene over tid.

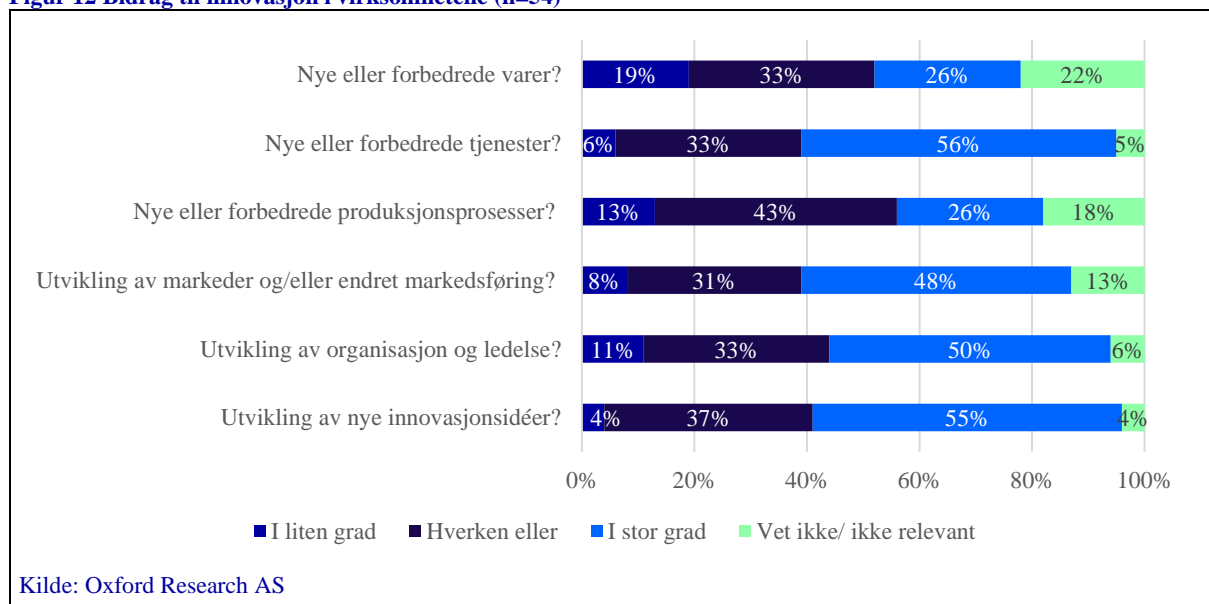
**Figur 11 Bidrag til atferdsendringer på virksomhetsnivå (n=54)**



**Solide bidrag til innovasjon gitt ressursinnsatsen**

Deltakelsen i Helhetlig Innovasjonsprogram har også bidratt til å gi virksomhetene solide innovasjonsbidrag. Blant de fem overordnede innovasjonskategoriene har programmet gitt sterkest bidrag til nye eller forbedrede tjenester (56 prosent i stor grad), utvikling av organisasjon og ledelse (50 prosent) og utvikling av markeder og/eller endret markedsføring (48 prosent). Det er svært interessant å merke seg at Helhetlig Innovasjonsprogram også har hatt noe å si for idétilfanget. 55 prosent av virksomhetene trekker fram at deltakelsen har ført til utvikling av nye innovasjonsidéer. Dette er svært positivt med tanke på å skape mer varige atferdsendringer blant virksomhetene som bidrar til å gjøre utvikling og omstilling til en integrert del av virksomheten.

**Figur 12 Bidrag til innovasjon i virksomhetene (n=54)**

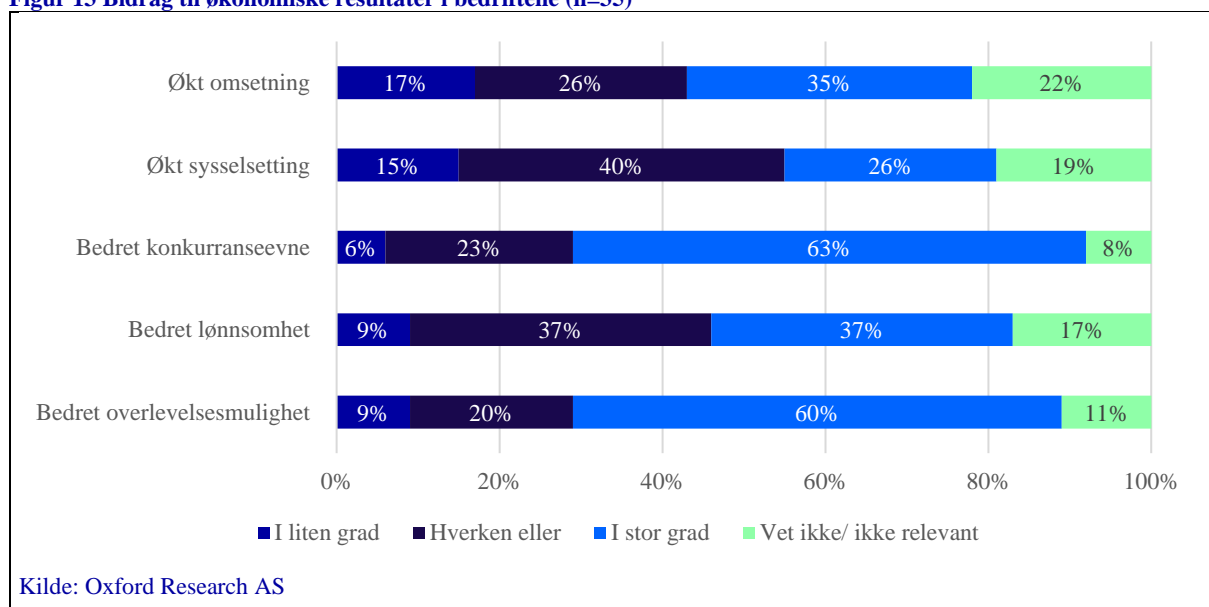




### Bidrar til bedret overlevelsesmulighet og konkurransevne

I spørreundersøkelsen er det kun de private bedriftene som har blitt spurt om hvordan Helhetlig Innovasjonsprogram har bidratt til den økonomiske utviklingen. Resultatene viser at programmet primært har bidratt på to måter. Det har i stor grad ført til at bedriftene har fått bedret overlevelsesmulighet (60 prosent) og bedret konkurransevne (63 prosent). Helhetlig Innovasjonsprogram har også gitt visse bidrag til bedret lønnsomhet og økt omsetning, men bidragene her er en del lavere (henholdsvis 37 og 35 prosent). Dette er som forventet i og med at ressursinnsatsen gjennom programmet er relativt lav.

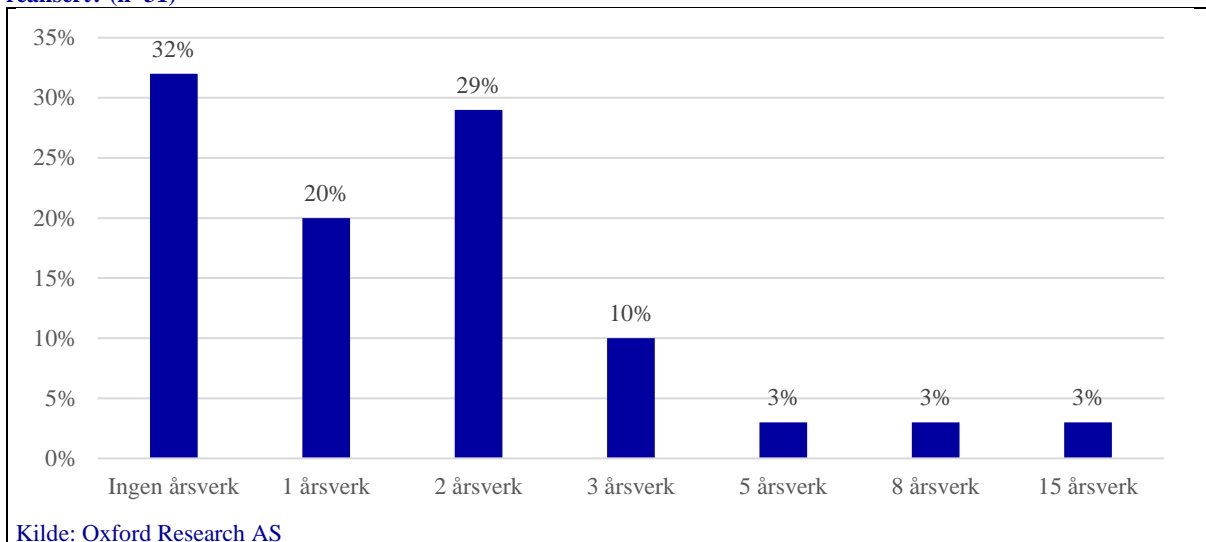
Figur 13 Bidrag til økonomiske resultater i bedriftene (n=35)



### Bidrag til nye, framtidige arbeidsplasser

For å forsøke å få et innblikk i hva Helhetlig Innovasjonsprogram vil ha å si for skaping av nye arbeidsplasser i framtiden, har vi spurt bedriftene om hva de forventer i løpet av de neste tre årene. Vurderingene her er beheftet med stor grad av usikkerhet, men som det illustreres i figuren under forventer om lag to tredjedeler at det vil skapes nye arbeidsplasser. Basert på våre erfaringer med gjennomføring av Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser er det typisk slik at bedriftene forventer bedre resultater enn de faktisk klarer å realisere. Selv om man tar hensyn til dette er det grunn til å forvente at det også vil materialisere seg noen nye arbeidsplasser.

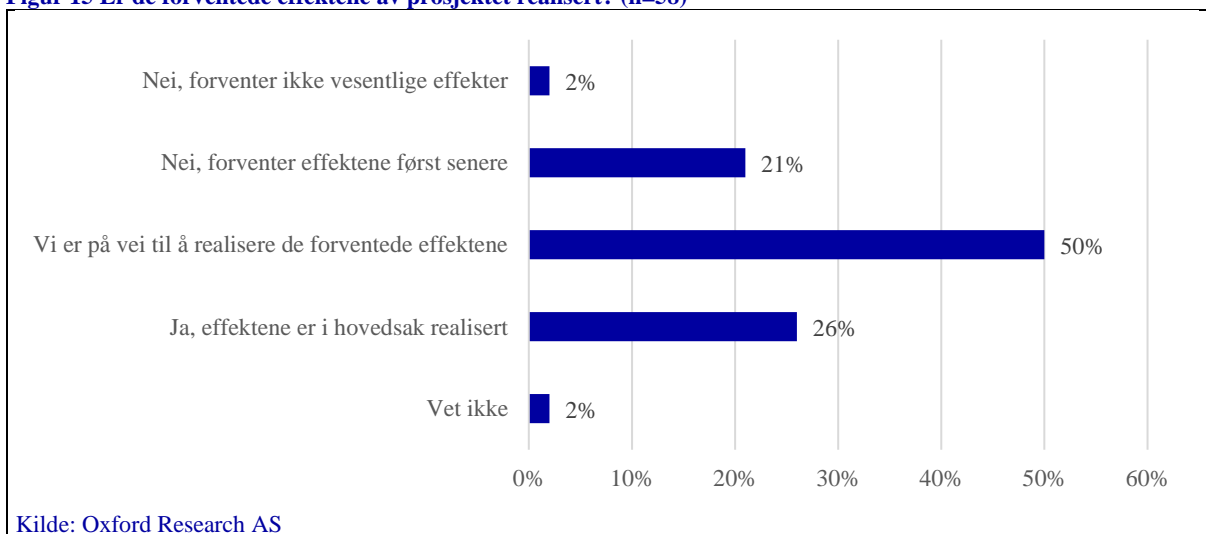
**Figur 14 Forventede bidrag til skaping av arbeidsplasser de neste tre årene Er de forventede effektene av prosjektet realisert? (n=31)**



**Fortsatt mer å hente gjennom prosjektene**

Prosjektene som gjennomføres gjennom Helhetlig Innovasjonsprogram representerer i stor grad satsinger som krever tid før potensialet tas ut. Som det vises i figuren under er det kun i 26 prosent av prosjektene hvor resultatene i hovedsak er realisert, mens 50 prosent er på vei til å realisere dem og 21 prosent først og fremst forventer effektene senere. På et aggregert nivå innebærer det at det er mer å hente, men basert på undersøkelsen er det vanskelig å estimere mer nøyaktig hvor stor «oppsiden» vil være.

**Figur 15 Er de forventede effektene av prosjektet realisert? (n=58)**



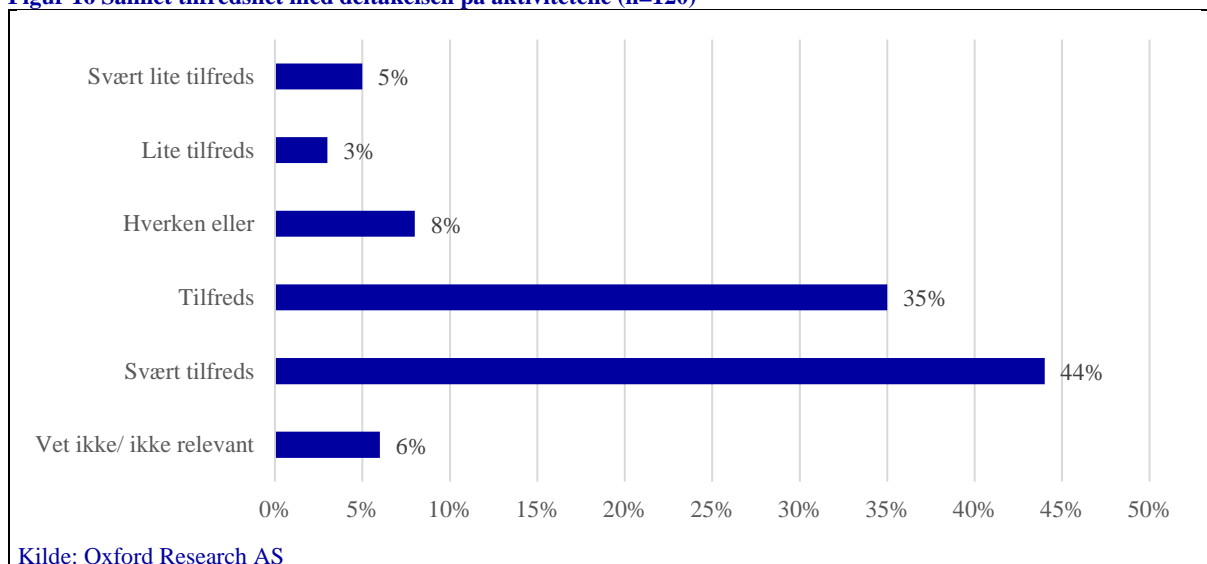
## 5.4 Overordnede resultater fra Innovasjonsverket

I følgende delkapittel ser vi på de overordnede resultatene gjennom prosjektet. Vi ser på hvordan den samlede tilfredsheten oppleves og hvorvidt Innovasjonsverket bidrar til å styrke innovasjonskulturen i regionen.

### 5.4.1 Deltakerne er svært godt tilfredse med aktivitetene i Innovasjonsverket

For å få et overordnet bilde av hva deltakerne synes om Innovasjonsverket, ble de spurt om deres samlede tilfredshet med aktivitetene de har deltatt på. Det gjennomgående bildet er at deltakerne er svært godt fornøyde. 44 prosent framhever at de er svært tilfredse, mens 35 prosent trekker fram at de er tilfredse. Det er kun 8 prosent som er lite eller svært lite tilfreds. Dette tyder på at Innovasjonsverket har truffet svært godt når det gjelder hva som er virksomhetenes behov både i privat og offentlig sektor.

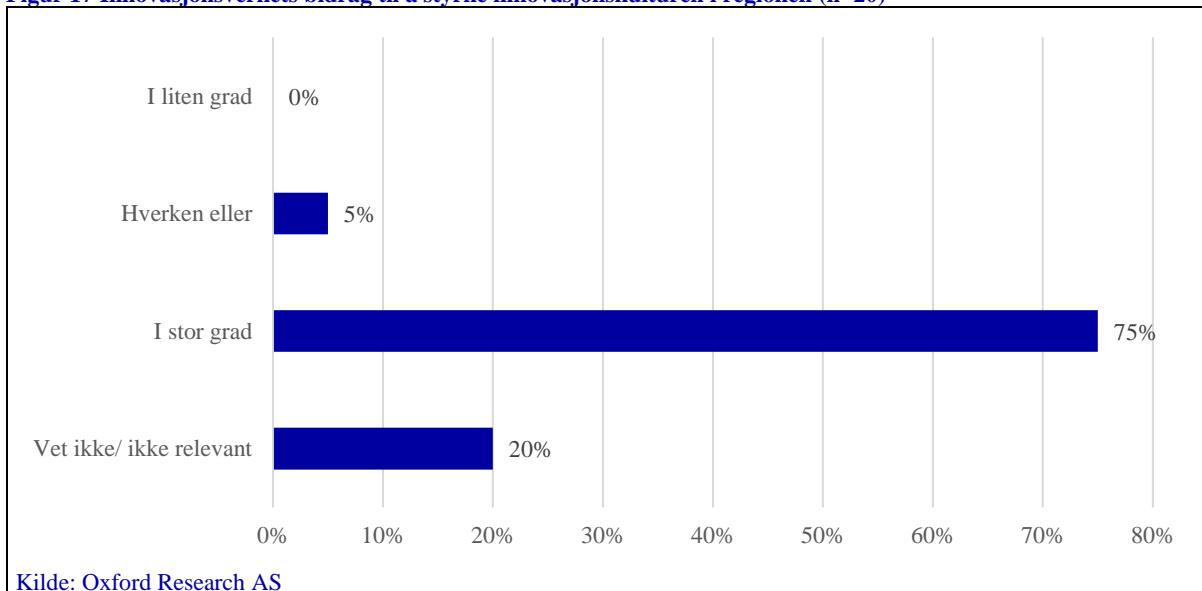
Figur 16 Samlet tilfredshet med deltakelsen på aktivitetene (n=120)



### 5.4.2 Innovasjonsverket har bidratt til å styrke innovasjonskulturen i region

De offentlige aktørene som har deltatt i Innovasjonsverket, blant annet kommuner og innovasjonsselskaper, ble bedt om å vurdere i hvilken grad Innovasjonsverket har bidratt til å styrke innovasjonskulturen i region. Blant de som har en formening, påpeker nesten samtlige at Innovasjonsverket har bidratt her. Dette er også det samme bildet som framkommer gjennom intervjuene vi har gjennomført blant den samme aktørgruppen.

**Figur 17 Innovasjonsverkets bidrag til å styrke innovasjonskulturen i regionen (n=20)**



## 5.5 Oppsummering

Helhetlig Innovasjonsprogram har truffet virksomhetenes behov på en god måte. Deltakerne er gjennomgående svært tilfredse med innholdet og opplegget. Det faglige innholdet er godt tilpasset behovet, omfanget på samlingene oppleves som passe, arbeidet mellom samlingene var nyttig og omfanget på rådgivingen er tilstrekkelig.

Deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram er svært positive til det personlige utbyttet av deltakelsen. For om lag fire av fem deltakere har programmet bidratt til et utvidet nettverk, gitt økt engasjement og trygghet for å ta fatt på innovasjonsprosjekter, gitt innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid og bidratt til en økning av innovasjonsevnen. Sett i forhold til ressursinnsatsen, har også Innovasjonskaffe og Innovasjonslab bidratt vesentlig på de samme områdene.

De positive atferdsendringene som materialiserer seg på individnivå både for Innovasjonslab og Helhetlig Innovasjonsprogram er også synlig på virksomhetsnivå. Det innebærer at deltakerne har lykkes i å spre resultatene til organisasjonsnivået. For deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram trekker i underkant av to tredjedeler også fram at programmet har gitt økt tilslutning til utviklings- og innovasjonsaktivitet i virksomhetene. Dette gir et bedre fundament for å få til nødvendig utvikling og omstilling i virksomhetene over tid.

Helhetlig Innovasjonsprogram har gitt virksomhetene solide innovasjonsbidrag. Programmet har ført til nye eller forbedrede tjenester (56 prosent i stor grad), utvikling av organisasjon og ledelse (50 prosent) og utvikling av markeder og/eller endret markedsføring (48 prosent). Det mest sentrale innovasjonsbidraget er imidlertid at 55 prosent av virksomhetene trekker fram at deltakelsen har ført til utvikling av nye innovasjonsideer. Dette er svært positivt med tanke på å skape mer varige atferdsendringer som bidrar til å gjøre utvikling og omstilling til en integrert del av virksomheten.

Helhetlig Innovasjonsprogram har også vært med på å bidra til den økonomiske utviklingen i virksomhetene. Programmet har primært bidratt på to måter. Det har i stor grad ført til at bedriftene

har fått bedret overlevelsesmulighet (60 prosent) og bedret konkurransevne (63 prosent). Dette forventes på sikt å slå ut i nye arbeidsplasser.

Innen Helhetlig Innovasjonsprogram er det kun i 26 prosent av prosjektene hvor resultatene i hovedsak er realisert, mens 50 prosent er på vei til å realisere dem og 21 prosent først og fremst forventer effektene senere. På et aggregert nivå innebærer det at det er mer å hente, men basert på undersøkelsen er det vanskelig å estimere mer nøyaktig hvor stor «oppsiden» vil være.

Spørreundersøkelser kan være utsatt for strategisk svargivning. For Innovasjonsverket blir den positive vurderingen fra virksomhetene ekstra troverdig i og med at de faktisk har betalt en egenandel for å delta på aktivitetene. Dette innebærer at svarene baserer seg på faktisk adferd i et marked og ikke kun relativt uforpliktende vurderinger.

## 6. Innovasjonsverket skaper endringer

I dette kapittelet presenterer vi mer overordnede funn fra intervjuene og deretter mer inngående case-beskrivelser fra fire virksomheter som har deltatt på Innovasjonsverkets aktiviteter. Casebeskrivelsene gir eksempler på hvilken verdi deltakelsen har hatt for virksomhetene.

### 6.1 Hovedfunn fra de kvalitative intervjuer

Intervjuene med virkemiddelaktørene, kursholdere og deltakere understreker en rekke sentrale poeng vi mener det er vesentlig å løfte fram.

#### 6.1.1 Innovasjonsverket – en virkemiddelinnovasjon

Innovasjonsverket representerer en virkemiddelinnovasjon. Gjennom prosjektet har en fått testet ut mye, men det har gått ut over forankringen internt i fylkeskommunen. Skulle en imidlertid forankret det bedre i fylkeskommunen ville det gått ut over «driven» i prosjektet. Innovasjonsverket som prosjekt, har utviklet seg underveis i løpet, og ikke vært satt i et tydelig system. På den måten unngår en treghet i systemet. Det har vært et forsøk på LEAN-virkemiddelutvikling, der det har skjedd kontinuerlige justeringer underveis. Det har vært et sterkere fokus på målgruppens behov sammenlignet med «vanlig» innovasjons- og gründerveiledning. En gevinst ved dette er at målgruppen får uttrykt sine behov på en bedre måte. Det er deltagerne selv som kommer med de «brennende» behovene.

#### 6.1.2 Viktig mobiliseringsverktøy

Innovasjonsverkets aktiviteter bidrar til å mobilisere aktørene i det regionale innovasjonssystemet til utviklings- og innovasjonsprosjekter som ellers ikke ville blitt gjennomført. Primært gjelder dette blant mindre bedrifter og offentlige aktører hvor hovedfokus er drift og tjenesteproduksjon, kapasiteten for innovasjonsarbeid er liten. Intervjuene viser oss at offentlige virksomheter og mindre bedrifter som ellers ikke ville tatt del i innovasjonsaktiviteter får kompetansetilførsel og kunnskap om utviklings- og prosjektarbeid som de ellers ikke ville hatt mulighet til å tilegne seg.

#### 6.1.3 Innovasjonsverket bidrar til økt bruker/kundeorientering

Gjennom aktivitetene blir deltakerne mer bevisste om bruker/kundeorienteringens betydning. Budskapet er knyttet til at mulighetene for å lykkes i utviklings- og prosjektarbeid øker ved å innrette mer rundt brukerbehov. Ved å tilføre deltakerne kunnskap om utviklings- og prosjektarbeid skapes en forståelse som igjen medfører endringer i deltakernes atferd. Virksomhetene blir mer utadrettet og brukerorienterte/kundeorienterte. En informant påpeker hvordan deltakelsen på Helhetlig Innovasjonsprogram har vært avgjørende for å spisse tjenesteutviklingen mer utadrettet mot innbyggernes behov.

---

*Det hadde vi nok ikke kommet i gang med uten deltakelsen. Vi har fått spisset det, fått en klar retning. Vi gikk nok inn med ganske mye tanker, vi har fått hjelp til å spisse retningen inn. Det har vært avgjørende. – Informant, Offentlig virksomhet*

---

#### 6.1.4 Deltakerne tar ansvar for spredning av kompetanse

Kursholderne og aktivitetene legger i liten grad opp til spredning av kompetanse blant deltakervirksomhetene. Samtidig ser vi at det er mange virksomheter som deltar i flere aktiviteter over tid. Noe som bidrar til å illustrere at deltakerne ser nytten av veiledningen og kompetansetilførselen som gis gjennom prosjektet. Deltakerne selv er aktive i kompetansespredningen, det er flere virksomheter som sender ulike personer på Innovasjonsverket fra gang til gang. Dette er en bevisst strategi for å maksimere kompetanseutbyttet.

#### 6.1.5 Betydningen for innovasjonssystemet

Mange av informantene påpeker at Innovasjonsverket har hatt en positiv betydning for utviklingen av relasjonene i innovasjonssystemet på tvers av kommuneregionene. Det er tettere samarbeid mellom innovasjonsselskapene, med unntak Kongsberg Innovasjon, som har et annet type næringsliv enn hva tilfellet er i det geografiske nedslagsområdet til de andre aktørene i innovasjonssystemet, og jobber derfor på en annen måte. I tillegg har Innovasjonsverket hatt en viss betydning for utviklingen av relasjonene internt i kommuneregionene. Et godt eksempel på dette er Ringerike. Slik det fremkommer av intervjuene har man her fått til en tydeligere rollefordeling og et bedre samarbeid.

Gjennom Innovasjonsverket har man også ønsket å påvirke atferden til aktørene i økosystemet for innovasjon i kommuneregionene. En informant fra fylkeskommunen påpeker at fylkeskommunen selv så langt ikke fått inn mange søknader fra aktørene i det regionale økosystemet der lærdommene fra Innovasjonsverket kommer tydelig til uttrykk. Dette viser at det er behov for å jobbe videre for å virkelig skape atferdsendringer blant aktørene. Deltakerne må klare å «selge» inn budskapet og verdien av den ervervede kompetansen til andre regionale aktører i innovasjonssystemet. På sikt må det dannes en felles forståelse og innovasjonskultur.

#### 6.1.6 Pandemiens påvirkning

Før pandemien ble Innovasjonsverkets aktiviteter primært gjennomført som fysiske samlinger. Dette har svært gunstig for utvikling av samarbeidsrelasjoner mellom deltagerne. Gjennom de fysiske samlingene har deltakerne utvidet sitt nettverk og utvekslet nyttige erfaringer. Pandemien har påvirket mulighetene for fysisk møtevirksomhet, noe som også har påvirket nettverkseffekten i negativ forstand. Følgende uttalelse fra en informant illustrerer dette godt.

---

*Hele kurset var digitalt gjennomført. Det er noe med det å få den fysiske møtetilværelsen. Få det gode samværet og utvekslingen. Man mister den kaffepraten. Det er en ekstremt viktig del av det. Vi tenker oss at en pause er en pause, det er nettverksbygging som man mister ved å kun ha digitale samlinger. Folk blir veldig disiplinert, man forteller om hvor langt en har kommet, veileder gir tilbakemelding. Det er noe helt annet å møte de andre deltakerne, å få klarhet i spørsmål. – Informant, offentlig virksomhet*

---

## 6.2 Hva har aktørene fått ut deltakelsen? Eksempler fra fire virksomheter

### 6.2.1 Kartverket

Kartverket, eller Statens Kartverk er statens fagorgan for kart og geodata og skal også bidra til forskning og videreutvikling av kartteknologi og kartbransjen i Norge. Kartverket har ansvaret for Norges geoinformasjon både når det gjelder innsamling, systematisering, forvaltning og videreformidling av offentlig geoinformasjon. I dag gjelder dette hovedsakelig digital informasjon, som digitale kart og sanntidstjenester basert på satellittdata. Regjeringen har et ønske om at Kartverket skal fokusere på dataforvaltning fremfor innsamling og formidling i tidene fremover.

Kartverket oppgir at de ble involvert i Innovasjonsverket via deltakelse på Innovasjonsløft Ringerike. Deretter har de jobbet tett med fylkeskommunens prosjektleder av Innovasjonsverket om en rekke ulike prosjekter. Innovasjonsverkets prosjektleder beskrives som en pådriver med betydelig kapasitet og gode ideer og fremstod også som en viktig ambassadør ved at hun tok med seg kjerneressursene fra det tidligere Innovasjonsløftet og videreføring mot Innovasjonsverket.

Samarbeidet med Innovasjonsverket gikk også den andre veien ved at representanter fra Kartverket holdt egen Innovasjonslab, bidro til å teste og utvikle Inno-meter samt deltok i referansegruppen ved Innovasjonsverket. De som hadde deltatt på Innovasjonsløft Ringerike opplevde dette som verdifullt og Kartverket takket derfor ja til å ta med seg flere i det Helhetlige Innovasjonsprogrammet, samt på de andre aktivitetene og verktøyene tilgjengelig via Innovasjonsverket. Det fremkommer at ulike personer fra Kartverket har deltatt på litt ulike aktiviteter, blant annet har noen vært med på Tren Trener'n og Innovasjonslab. Dette ble gjort med intensjon for å få mest mulig utbytte.

---

*Det hjelper ikke at bare et par hoder i en organisasjon tenker innovasjon. Det må være en helhetlig satsing.* – Informant, Kartverket

---

Kartverket var med på å utvikle Inno-meter i samhandling med fylkeskommunens prosjektleder for Innovasjonsverket. Kartverket hadde behov for økt innsikt knyttet til innovasjonskulturen i virksomheten. De testet en pilot hvor verktøyene og spørsmålene de skulle anvende ble utprøvd, samt hvordan de skulle analysere svarene på en effektiv måte. Inno-meter ble forankret gjennom toppledelsen i Kartverket, og de er svært fornøyde med resultatene så langt. De viser spesielt til muligheten for å sammenligne med foreliggende år, samt muligheten for å identifisere fokusområder for forbedring og kompetansebehov. Fremover skal de gjøre dette for alle ansatte-. Som del av verktøyet Inno-meter, ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte. De rundt omtrent 300 svarene ga informasjon om innovasjonsevne, behov for innovasjons og ressurser. Videre ble resultatene analysert i en workshop i ledergruppa. Kartverket følte dette var verdifullt knyttet til å identifisere hvilke tiltak som burde jobbes med og hvilken kompetanse som må tilføres. Arbeidet med Inno-meter har hjulpet Kartverket i bevegelsen mot mer systematisk innovasjonsarbeid.

---

*Inno-meter ga oss mer kunnskap, både faglig og teoretisk om hva som er viktig for å lykkes med innovasjon. Det styrket evnen vår til å jobbe med tiltak med et faglig fundament, slik at dette ikke blir tilfeldig.* – Informant, Kartverket

---



Ved Helhetlig Innovasjonsprogram ble spesielt to dimensjoner vektlagt. Det første gjelder momenter rundt å opprettholde og ivareta nettverket, det andre gjelder faglig tilnærming til metodikk og det å jobbe med innovasjon i praksis. Kartverket påpeker at spesielt de metodikkrelaterte verktøyene har vært nyttige for dem og har hjulpet med å støtte opp under innovasjonsprosessene i virksomheten. Det å delta på og organisere sin egen innovasjonslab poengteres spesielt som et interessant konsept. Kartverket samarbeidet videre med Innovasjonsverket om å gjennomføre en digital innovasjonslab. Fremover vil også innovasjonslab-metodikken fremstå som Kartverkets prefererte innovasjonsmetodikk, og beskriver at de har inkorporert metodikken i virksomhet med god effekt.

Det som derimot beskrives av en informant fra Kartverket som mindre givende var deltakelsen i Innovasjonskaffe. Kartverket påpeker at det her har vært utfordrende med lavt oppmøte og manglende engasjement. Noe som har påvirket informasjonsdelingen mellom deltakerne. Nettverk for innovasjonsledelse hadde derimot gode samlinger med mye god metodikk presentert av Innoco AS. Kartverket påpeker at de ser viktigheten av å spre innovasjonskultur internt i organisasjonen, og nettverk for innovasjonsledelse var en måte å inkludere flere fra Kartverket.

---

*Jeg har aldri hørt mer snakk om behov enn jeg har de siste tre årene. Så det har vært en holdningsendring totalt, vi har lært masse og det er takket være de virkemidlene som vi har brukt. Det har vært bakgrunnen for en økende etterspørsel etter brukerbehov internt i Kartverket. – Informant, Kartverket*

---

Innovasjonsarbeidet fremholdes av informantene at har skapt synergier i Kartverket. Internt har en også etablert «innovasjonsagenter», ansatte fra ulike avdelinger internt i organisasjonen. Disse bidrar med forankrer og spredning av kunnskap om innovasjon. Gjennom deres arbeid drives innovasjonsaktivitetene i Kartverket fremover. Dette manifesterer seg som mer systematisk og metodisk arbeid knyttet til innovasjons- og utviklingsprosjekter i organisasjonen. Metodene som organisasjonen har tilegnet seg gjennom Innovasjonslab blir nevnt som tidsbesparende effektiv måte for de som skal jobbe med innovasjonsprosjekter. Informantene fra Kartverket er tydelige på at organisasjonen er i en endringsprosess hvor innovasjon er i ferd med å bli del av kulturen.

### 6.2.2 Smartsam

SMARTsam er en bedrift som fremmer og tilrettelegger digital formidling mellom organisasjoner, medarbeidere og sluttbrukeren. SMARTsam er en forkortelse for «smart samhandling». Bedriften er primært rettet mot helsetjenesten i kommuner, men har også avtale med helseforetak per 2021. SMARTsam veileder om sikkerhetskrav og informasjonskrav, tilpasning av rutiner samt brukeropplæring for å sikre god samhandling på tvers av virksomheter.

Ansatte i SMARTsam har tidligere deltatt på Innovasjonsløft Ringerike, noe som også var inngangen for deltakelsen Innovasjonsverkets aktiviteter. De har tro på Open Space-metodikken og workshop-konseptet. Dette ønsker de å videreføre gjennom eget arbeid i flere kommuner.

Deltakelsen på Helhetlig Innovasjonsprogram har fungert som en oppfriskning og spissing av kompetansen og forståelsen som gis. Det har konkret bidratt med økt kunnskap om kundebehov og videre arbeid med egen bedrift. Deltakelsen har trygghet om veivalgene man tar og en bevissthet på veien fremover for SMARTsam-teamet, som har fått en rekke verktøy og klarere retning for

videreutvikling. Samtidig vurderer informanten at utbyttet for bedriften var større under Innovasjonsløft, men da var behovet for kompetanse som bidrar til utvikling av egen bedrift og spissing av budskapet ut mot kunder også betydelig større. Det er vanskelig å konkludere om deltakelsen har bidratt til å øke virksomhetens utviklingsevne generelt sett. For deres del forsvinner en del av poenget med deltagelse dersom det ikke er noe oppfølging. Det påpekes at innovasjon er en kontinuerlig prosess, og med bedre oppfølging fra de ulike aktørene i det regionale innovasjonssystemet etter endt deltakelse vil en nok også fokusere mer på dette. De forklarer at engasjementet har blitt redusert i takt med redusert oppfølging fra Innovasjonsverket

---

*Innovasjonsverket er en døgnflue som skaper begeistring og engasjement. Egentlig burde det være permanent, en innovasjonssatsing bør komme for å bli. (...) Innovasjon er en kontinuerlig prosess, livet endres fort. Da hadde vært greit med noe som hadde fulgt dette mer opp. For oss har det påvirket hvordan vi føler av at vi har tatt med oss opplegget videre. Vi bruker metodikkene, men det er ikke noe vi går og tenker på til dagen. – Informant, SMARTsam*

---

De foreslår et oppfølgingsprogram som følger bedriften og bidrar til å opprettholde bruken av kunnskapen og verktøyene lært gjennom Innovasjonsverkets aktiviteter. Deltakelsen har ikke gitt konkrete økonomiske effekter, men påpeker at det har styrket organisasjonens konkurransevne ved en bevisstgjøring på kommunikasjon eksternt gjennom et tydeligere budskap.

### 6.2.3 Gol kommune

Gol Kommune ble involvert i Innovasjonsverket gjennom deltakelse på et informasjonsmøte holdt på Torpemoen i 2020. Deretter ble det våren 2020 arrangert en Innovasjonslab som de opplevde var en pilotsamling for Helhetlig Innovasjonsprogram. Representantene fra Gol kommune deltok videre på Tren trener 'n hvor de opplevde å få et nytt perspektiv knyttet til sammensettingen av ulike personligheter i et team, samt hvordan man motiverer teamet og formidler visjon, misjon og verdier. Dette er momenter som de påpeker fort kan bli diffust og ukonkret, spesielt når det knyttes opp mot innovasjonskultur. Derfor opplevdes Tren trener 'n som spesielt nyttig og informativt. Informanten påpeker at behovet for å arbeide med innovasjon ikke står høyt på agendaen i offentlig sektor og ser verdien av å fokusere mer på det

---

*Du får satt fingeren på en del ting som helt klart er viktig, spesielt dette med personlighetstester. – Informant, SMARTsam*

---

Gol kommune deltok på Helhetlig Innovasjonsprogram i to omganger, med to ulike prosjekt.

Det første prosjektet ble utfordret på prosjektideene og ingen særlig nytte kom ut av det. Kommunen opplever derimot å ha fått bedre utbytte av det andre prosjektet de deltok med. Dette var et prosjekt knyttet til organisatorisk innovasjon. Her har de hatt et fokus på det å gjøre kommunen til en lærende organisasjon og hvordan en jobber med å inkludere digitalisering som et element i kommuneplanens samfunnsdel. Informanten viser til at deltakelse på Innovasjonsverkets aktiviteter har styrket kompetansen om og forståelsen for hva som påvirker verdiskapning i en offentlig organisasjon. Gruppen som har tatt del i aktivitetene meddeler at deltakelsen har bidratt til økt entusiasme og

motivasjon for å drive utviklingsaktivitet i kommunen og ledergruppen. Det har bidratt til å bygge en innovasjonskultur i kommunen.

---

*Jeg tror det viktigste vi har oppnådd er forståelsen for behov. Hvordan du stiller spørsmål for å få fram hva som er behovet og problemet» - Informant, Gol kommune*

---

Informanten påpeker at de har hatt nytte av deltakelsen, men i fortsettelsen vil det være en utfordring med tilstrekkelig tid og ressurser til å spre kunnskap og entusiasme omkring utvikling og innovasjonsaktivitet i kommuneorganisasjonen. Deltakelsen har satt i gang interne tankeprosesser, men videreutvikling vil forutsette god oppfølging internt. Spesielt erfaringer fra Tren trener 'n og fasilitatorkompetanse anses som relevant for Gol Kommune, da dette kan bidra til å løse opp i organisatoriske «grid-locks» og medføre videre utvikling.

Kursopplegget opplevdes generelt som givende, men det at alt foregikk digitalt blir påpekt som en utfordring. Gol Kommune savner den positive dynamikken ved fysiske samlinger, selv om digitale samlinger er tidseffektivt.. Kommunen foreslår derfor at halvparten av møtene holdes fysisk for å ivareta dynamikken som skapes i møte med andre mennesker. De påpeker videre at programmet til tider ble litt omfattende. Dersom det skal videreføres anbefaler kommunen derfor en avgrensing..

---

*Jeg tror kanskje mer konkretisering hadde vært bra. Det har lett for å flyte ut litt. - Informant, Gol kommune*

---

I etterkant av programmet har de hatt et par samlinger internt, og de har deltatt på innovasjonskaffe i samarbeid med, og som oppfølging fra Innovasjonsverket.. Det jobbes regionalt med å fasilitere ytterligere innovasjonslaber og innovasjonsprogrammer, noe kommunen ønsker å følge utover høsten.

#### **6.2.4 Fritidsflåten AS**

Fritidsflåten AS ble stiftet den 2. januar 2021 og er et aksjeselskap med fire ansatte som designer og produserer fritidsflåter. Forretningsideen er basert på å produsere to modulbaserte fritidsflåter til kommersielle aktører som campingplasser og privatpersoner.

Fritidsflåten AS deltok i Helhetlig Innovasjonsprogram. Daglig leder som er intervjuet, opplyser at de ble involvert i innovasjonsprogrammet etter å ha deltatt i «StartUpp Hallingdal». StartUpp er en idéutviklingskonkurranse i regi av Hallingdal etablerersenter. Konkurransen skal bidra til å videreutvikle bedrifters forretningsideer.

Etter konkurransen ble Fritidsflåten AS kontaktet av Hallingdal Næringshage og forespurt om deltakelse på Helhetlig Innovasjonsprogram. Informanten opplyser om at han og en medarbeider har deltatt aktivt på samtlige samlinger. Det helhetlige innovasjonsprogrammet var utformer som flere samlinger med presentasjoner, samt innspill og fremvisning og presentasjon av varer og ideer. Fritidsflåten AS er svært fornøyd med oppfølgingen underveis og forteller om ukentlige møter, bistand til forretningsplan, budsjett og god profesjonell støtte fra erfarne veiledere. Deltakelsen oppleves som nyttig da det ga dyp innsikt i ulike suksesskriterier og fallgruver som påvirker innovasjonsarbeid og

bedriftsutvikling. I tillegg har deltakelsen gitt dem et utbredt nettverk og sterkere relasjoner til næringslivet, blant annet har dette gjort det lettere å kommunisere med kommunen. Fokuset på avklaring av kundebehov- og markedsbehov oppleves som særlig viktig. Fritidsflåten AS påpeker at de ønsker å være enda flinkere på kundefokus i fremtiden, da de har erfart at det å identifisere kundenes forventninger og krav fordrer effektiv kommunikasjon.

---

*Vi kan vise til at vi har gjennomgått et skikkelig kurs som gir en større sannsynlighet for å lykkes som gründere. – Informant, Fritidsflåten AS*

---

Samtidig påpeker informanten at det hadde vært gunstig med videre oppfølging i form av profesjonell rådgivning og støtte i arbeidet med den videre utviklingen. Dette beskrives som en svært følsom fase som krever mye «styring og sindighet». Overoptimisme kan være skadelig i en slik usikker situasjon. Det hadde vært hensiktsmessig om innovasjonsprogrammet forlenges, for eksempel ett år. Daglig leder påpeker at man slik kunne videreført den profesjonelle støtten til produksjonsfasen. Informanten mener at det er viktig med objektive tredjepersoner som kan gi realistiske vurderinger og tilbakemeldinger, i form av konstruktiv kritikk. Daglig leder påpeker også at det hadde vært hensiktsmessig med økt støtte innen markedsføring ettersom det er en fellesutfordring for mange bedrifter. Informanten foreslår at næringshagen burde ha en form for oppfølging i overgangen mellom ideutviklingsfasen og produksjonsfasen, da sistnevnte oppleves som utfordrende<sup>9</sup>.

---

*Jeg har tre ansatte som skal ivaretas, en økonomi som skal gå rundt, rutiner som skal fungere, markedsføringen skal være bra- og så videre. Jeg vil vel si at det å ha noen som hadde ringt og spurt hvordan det gikk, noen som kunne vært en sparringspartner i en slik periode hadde vært utrolig godt. - Informant, Fritidsflåten AS*

---

Fritidsflåten AS synes å ha fått et godt utbytte av deltakelsen i det Helhetlig Innovasjonsprogram. Informanten viser til at de har fått styrket innovasjonskunnskap og at det har vært viktig blant annet når det gjelder kundefokus og nettverksbygging. Daglig leder uttrykker at idemyldring og samhandling med andre gründere og bedrifter i regi av Innovasjonsverket har gitt økt trygghet, mot og støtte. Samtidig har støtten fra innovasjonsprogrammet medført et kunnskapsløft som oppleves viktig.

---

*For meg var det helt optimalt, nærhet til folk og sånn. Jeg kan ikke si at det kunne vært så mye bedre. - Informant, Fritidsflåten AS*

---

<sup>9</sup> Informanten gjør ikke noe tydelig skille mellom behovet for oppfølging av innovasjonsprosessen knyttet til deltakelsen i Helhetlig Innovasjonsprogram eller det generelle behovet for oppfølging når det gjelder bedriftsetableringen/bedriftsutviklingen.

## 7. Evaluators oppsummering og vurdering

### 7.1 Samlet konklusjon

Innovasjonsverket representerer en virkemiddelinnovasjon som har blitt utviklet gjennom en «lean» tilnærming. Fylkeskommunen har tatt risiko og utviklet noe som er godt i tråd med samfunnsøkonomisk teori, forskning innen strategifeltet og bedrifters behov.

På et overordnet nivå har Innovasjonsverket i stor grad lykkes med å realisere de målsetningene som gjelder for programmet og de enkelte aktivitetene og verktøyene. Gjennom aktivitetene har prosjektet:

- Bidratt til å mobilisere en rekke nye virksomheter til utviklings- og innovasjonsaktiviteter.
- Bidratt til å realisere utviklings- og innovasjonsprosjekter som ellers ikke ville blitt gjennomført.
- Bidratt til å bevisstgjøre deltakerne om betydningen av bruker/kundeorientering

Bidratt positivt til å utvikle relasjonene i innovasjonssystemet på tvers av kommuneregionene og før til tettere samarbeid mellom innovasjonsselskapene. Mer detaljert har Helhetlig Innovasjonsprogram truffet virksomhetenes behov på en god måte. Deltakerne er gjennomgående svært tilfredse med innholdet og opplegget. Det faglige innholdet er godt tilpasset behovet, omfanget på samlingene oppleves som passe, arbeidet mellom samlingene var nyttig og omfanget på rådgivingen tilstrekkelig.

Deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram er svært positive til det personlige utbyttet av deltakelsen. For om lag fire av fem deltakere har programmet bidratt til et utvidet nettverk, gitt økt engasjement og trygghet for å ta fatt på innovasjonsprosjekter, gitt innspill til hvordan man skal gå frem for å drive innovasjonsarbeid og bidratt til en økning av innovasjonsevnen. Sett i forhold til ressursinnsatsen, har også Innovasjonskaffe og Innovasjonslab bidratt med vesentlig bidrag på de samme områdene.

De positive atferdsendringene som materialiserer seg på individnivå både for Innovasjonslab og Helhetlig Innovasjonsprogram gjentar seg også på virksomhetsnivå. Det innebærer at deltakerne har lykkes i å spre resultatene til organisasjonsnivået. For deltakerne i Helhetlig Innovasjonsprogram trekker i underkant av to tredjedeler også fram at programmet har gitt økt tilslutning til utviklings- og innovasjonsaktivitet i virksomhetene. Dette gir et bedre fundament for å få til nødvendig utvikling og omstilling over tid.

Helhetlig Innovasjonsprogram har gitt virksomhetene solide innovasjonsbidrag og ført til utvikling av nye innovasjonsideer. Dette er svært positivt med tanke på å skape mer varige atferdsendringer som bidrar til å gjøre utvikling og omstilling til en integrert del av virksomheten. Ordningen har ført til at bedriftene har fått bedret overlevelsesmulighet og konkurransevne. Dette forventes på sikt å slå ut i nye arbeidsplasser.

### 7.2 Forslag til forbedringer

Til tross for svært gode resultater, er det fortsatt mulig å gjøre noen grep som ytterligere kan styrke måloppnåelse til Innovasjonsverket. På et aggregert nivå er det behov for å gå fra en utviklingsfase til

en driftsfase. En forutsetning for dette er at det utarbeides en virkningskjede som viser forholdet mellom de ulike elementene i Innovasjonsverket, hva en samlet sett ønsker å oppnå og hva som er de kritiske faktorene for å lykkes.

### 7.2.1 Behov for tydeliggjøring av virkningskjeden

Innovasjonsverket har blitt utviklet gjennom en «lean» utviklingsprosess. For å få Innovasjonsverket til å fungere som et helhetlig program, ser vi det som hensiktsmessig å gjøre en rydde- og tydeliggjøringsjobb. Vi anbefaler at:

- Det tydeliggjøres hva som er det overordnede målet med Innovasjonsverket. Dette er særlig knyttet til hvor langt ut i virkningskjeden ordningen skal bidra. Skal hovedmålet være å få til økt lønnsomhet og verdiskaping i bedriftene og bedret tjenesteproduksjon i det offentlige eller skal man stoppe med økt utviklings- og innovasjonsevne? Våre intervjuer med sentrale informanter knyttet til Innovasjonsverket viser at de har ulik forståelse av dette. Det er behov for å komme fram til en felles forståelse av hva som er hovedmålene.
- Samspillet mellom aktivitetene både innholdsmessig og i tid synliggjøres. Det er flere aktiviteter som inngår i Innovasjonsverket. Enkeltaktivitetene fungerer godt hver for seg og møter behov som bedrifter og offentlige aktører har. Det er imidlertid behov for å tydeliggjøre samspillet mellom aktivitetene både innholdsmessig og når i tid de befinner seg. Slik Innovasjonsverket framstår i dag, er det vanskelig å forstå helheten og hvordan de ulike aktivitetene skal bidra til den samlede måloppnåelsen. Dette gjør at måloppnåelsen kanskje blir lavere enn den kunne ha vært. I tillegg blir det mer utfordrende å «selge» inn Innovasjonsverket til andre og å skaffe finansiering til satsingen framover. Dette reduserer Innovasjonsverkets bærekraft.

### 7.2.2 Mer systematisk utnyttelse av det samlede virkemiddelapparatet

Innovasjonsverket bidrar til et bedre samspill i det regionale virkemiddelapparatet samt å mobilisere mange bedrifter og sette i gang en rekke utviklings- og innovasjonsprosesser. Det er imidlertid behov for en systematisk diskusjon rundt hvordan man:

- På en best mulig måte kan benytte det samlede virkemiddelapparatet i kommuneregionene til å følge opp virksomhetene i ettertid. Per i dag er det en fare for at man ikke i tilstrekkelig grad klarer å gjøre oppfølgingsjobben systematisk nok. Det er behov for å diskutere hvordan denne rollen best kan fylles framover.
- Kan benytte og skape synergier mellom de øvrige virkemidlene og virkemiddelaktørene som eksisterer i det regionale virkemiddelapparatet. Bedriftene er primært opptatt av få den ønskede bistanden. Hvem som tilbyr den, er mindre viktig. Det blir dermed sentralt med en mer inngående diskusjon om hvordan man kan skape informasjonsflyt og et samspill mellom aktørene i det regionale økosystemet som bidrar til at man i enda større grad høster av hva man har sådd.

### 7.2.3 Behov for avklaring av finansierings- og driftsmodell

Fylkeskommunen bør diskutere om det er realistisk å få til en selv bærende finansierings- og driftsmodell for Innovasjonsverket og aktivitetene som inngår i satsingen. Et sentralt poeng her er knyttet til realismen i bidraget fra kommuneregionene, innovasjonsselskapene og virksomhetene selv. Oxford Research mener at det per i dag ikke er mulig å få til en bærekraftig finansierings- og driftsmodell uten fylkeskommunens bidrag. På sikt må målet være å realisere dette. Vi kommer nærmere tilbake til dette i neste delkapittel

## 7.3 Veien videre

Et av målene med Innovasjonsverket er å utvide «verktøykassen» og kvalifisere innovasjonsselskapene og innovasjonsaktørene til å kunne bruke de ulike verktøyene som inngår i det. I tillegg skal Innovasjonsverket bidra til å skape økt verdiskaping hos de deltakende virksomhetene. Med tanke på veien videre vil det sentrale spørsmålet være i hvilken grad programmet er samfunnsøkonomisk lønnsomt og tilstrekkelig bærekraftig til å kunne stå på egne bein? Nedenfor drøftes kort sentrale argumenter for og mot videreføring av prosjektet.

### 7.3.1 Argumenter mot videreføring

- Aktørene som drifter og utvikler innholdet i prosjektet er avhengige av økonomiske midler for å overleve. Dette innebærer de har insentiv til å si at videreføring er avhengig av videre finansiering fra Viken fylkeskommune.
- Det kan ikke utelukkes at andre virkemidler kan gi større effekt, det vil si ha et bedre nytte-/kostnadsforhold enn Innovasjonsverket.
- Surveyresultatene peker i retning av at det fortsatt er mer å hente gjennom prosjektene. Samtidig er det usikkert om dette vil skje i praksis.
- Både virksomhetene og de individuelle deltakerne har insentiver til å overdrive nytten av støtten. Gjennom å være positiv er det sannsynlig at støtten også vil opprettholdes framover.

### 7.3.2 Argumenter for videreføring

- Innovasjonsverket er et prosjekt som har blitt utviklet og justert underveis. Det er ikke tilstrekkelig modent og trenger en viss utvikling av de enkelte aktivitetene og ikke minst sammenhengen mellom dem.
- Gjennom Innovasjonsverket har det blitt realisert atferdsendringer både blant virkemiddelaktørene i det regionale innovasjonssystemet og blant virksomhetene. Disse atferdsendringene krever tid for å manifestere seg. Dette taler for at Viken fylkeskommunen fortsatt bør gi en viss støtte for å være i stand til å realisere endringer i større grad enn hva som er oppnådd så langt. For bedriftene handler dette om Viken fylkeskommune bør utnytte det samlede virkemiddeltilbudet som finnes i regionen på en mest mulig sømløs og systematisk måte. Blant aktørene i virkemiddelapparatet dreier det seg om at prosjektledelsen og innovasjonsselskapene fortsatt har behov for tilførsel av økonomisk støtte for at elementene som inngår i Innovasjonsverket skal ha en tilstrekkelig bærekraft over tid.
- De deltagende virksomhetene framhever at de får svært mye igjen av deltakelsen i Innovasjonsverket. Dette bekreftes også gjennom villigheten til å betale en egenandel. Deltageravgiften kunne blitt utnyttet til noe helt annet som også kunne bidratt til å utvikle virksomheten.

- Det eksisterer markedssvikt knyttet til deltakelse i kompetansehevende programmer. Innovasjonsverket har en betydelig utløsende effekt.

### 7.3.3 Vår anbefaling

Innovasjonsverket har oppnådd svært gode resultater, men innovasjonsaktørene i de ulike kommuneregionene er fortsatt ikke «modne nok» til at de vil klare å videreføre aktivitetene på egenhånd. Dette skyldes tre hovedforhold:

- Innovasjonsaktørene i de ulike kommeregionene har ikke tilstrekkelig finansiering på plass for å drive et utstrakt mobiliseringsarbeid.
- Betalingsviljen blant bedriftene og gründerne er ikke tilstrekkelig til at det er mulig å få økonomien til å «gå rundt av seg selv».
- Medarbeiderne hos innovasjonsaktørene i de ulike kommuneregionene har ikke fått nok erfaring og blitt trygge nok i rollen til at de vil klare å benytte de ulike verktøyene rettet mot virksomhetene helt på egenhånd.

Dersom aktivitetene skal opprettholdes er det nødvendig med en viss grad av finansiering fra fylkeskommunen. Vi mener at dette best kan gjøres gjennom grunnfinansiering til de ulike innovasjonsselskapene. Uten videre finansiering til disse frykter vi at aktivitetene ikke vil bli gjennomført. Særlig gjelder dette for Innovasjonsskaffe, Innovasjonslab og Helhetlig Innovasjonsprogram. Vi tror det ikke er mulig å redusere tilskuddsbeløpene i vesentlig grad på kort sikt, men noe etter hvert som innovasjonsselskapene får aktivitetene og verktøyene i «ryggmargen».

Når det gjelder Tren Trener'n anbefaler vi at fylkeskommunens finansiering opprettholdes ett år til. Dette medfører at de ansatte i innovasjonsselskapene ytterligere får styrket sin kompetanse om metodikken og verktøyene. Når denne kompetansen kommer på plass, kan støtten til Tren Trener'n reduseres betydelig. Det som da trengs videre, er støtte til faglig påfyll og erfaringsutveksling. Dette kan gjøres gjennom årlige tildelingsbrev og fylkeskommunens grunnfinansiering av innovasjonsselskapene sammen med støtten til de andre aktivitetene.