

Følgeevaluering av Arena-programmet

Rapport 4

Sammanfattning av två års följeevaluering

**Björn Eriksson
Harald Furre**

2005-08-17

Ekebacka Konsult AB

Sammanfattning

Vi har nu följt Arenaprogrammet i drygt två år. Med kännedom om ett flertal liknande program vågar vi påstå att Arena är **anmärkningsvärt framgångsrikt**. Programmet har med relativt begränsade resurser lagt en god grund för fortsatt utveckling på de tre systemnivåer där man verkar. Vi hoppas att denna **betydande potential** kommer till användning.

Policynivån

På policynivån finns en mängd lärdomar av betydelse för såväl departement, VMA som fylkeskommuner vid utformning av politikområdet och nya satsningar. Arenaprogrammet är på väg att bli ett kunskapsnav för angränsande satsningar, en arena för frivillig samverkan. Arena bidrar till samordning, struktur och legitimitet. Andra satsningar utlöses som en följd av Arena. Det intressanta är att detta sker såväl nationellt som regionalt. Detta är starkt önskvärt eftersom en av de fundamentala svagheter i det norska innovationssystemet är just fragmenteringen. Denna potential, som växt fram underifrån, kunde dock ha utnyttjats effektivare av såväl programledning som VMA och departement.

Arena skulle kunna vara ett medel för Regeringen att utforma en helhetlig innovationspolitik, men då måste departementen uppmärksamma och stödja Arena. Kan man satsa 6 Mkr till Innovasjonsløft Nord i ett område där flera intressanta arenaprojekt (och andra program) redan finns och gör ett bra jobb kanske även dessa kan få ökade resurser.

Ledningen i VMA visar stort engagemang för Arena, men för att utveckla programsamverkan, policy och strategier krävs konkreta åtgärder. Mängden intressanta program och satsningar inom VMA är imponerande, men utmärks väl knappast av helhetlighet, koordination och synergi. I de pågående diskussionerna om samverkan på programnivå och gemensam sekretariatsfunktion hoppas vi . Varken Forskningsrådet eller SIVA ser ut till att ha använt Arena som språngbräda för strategiskt nytänkande, policyutveckling eller nya arbetsmetoder.

Ett uttalat syfte med Arena var (är?) att utveckla nya modeller, arbetssätt och lärande inom IN. Det ser vi litet av. Innovasjon Norges agerande i Arenaprogrammet är motstridigt. Det finns många mycket goda enskilda insatser både på DK och HK. Det som saknas är en gemensam policy, prioriteringar, konsistens, samarbete mellan DK, samarbete mellan HK och DK (HKs bransch/sectorskompetens kan användas bättre).

Programnivån

På programnivån sker en kontinuerlig anpassning av Arenaprogrammet till nya förutsättningar och behov, samtidigt som lärdomar för VMA och departement vid utformning av framtida program dokumenteras (att de inte används mer är inte programmets fel).

Styrgruppen ägnar stor möda åt att diskutera ansökningar. Man har visat handlingskraft när det gäller att ställa krav på projekten. Svepande ansökningar och dåliga presentationer har fått bakläxa. När andra vägar prövats har man modet att säga nej och t o m avveckla projekt. Kommunikationen till projekten om beslutsmotiven har dock brustit. Ibland har styrgrupp och sekretariat sänt olika signaler till projekten.

Svagheter på programnivån är främst strategiska. Till en början hade styrgruppen ett oklart mandat och en drivande programledare. Rollerna var nästan ombytta. IN hovedkreditutvalg

har haft den formella beslutsmakten (vilken också ha använts till att vid åtminstone ett tillfälle överpröva styrgruppens beslut). IN har ensam stått för rekrytering av programledare och sekretariat. NFR och SIVA har inte varit likaberättigade partners. Detta har sammantaget givit styrgruppen en svagare roll. Det har varit IN som bestämt.

Programledarens hastiga avhopp till NCE skapade resursbrist i sekretariatet. Det är framförallt det strategiska arbetet, kommunikationen med projekten och det systematiska lärandet som blivit eftersatt. Den operativa verksamheten har måst prioriteras, dvs arbete med gemensamma samlingar, styrgruppsmöten, behandling av ansökningar, krishantering, stöd och uppföljning. Oklarheterna om relationerna till NCE-satsningen har påverkat programmet på såväl lednings- som projektnivå. Till detta kommer tidspressade möten och ibland dålig närvaro i styrgruppen.

Effekten av allt detta är att projekten påverkats av utdragna beslutsprocesser och dessutom av en oförutsägbarhet. Många projekt har blivit mycket frustrerade och viktiga aktörer i näringslivet har tappat intresse.

Projektnivån

Arena har utvecklat en mängd regionala innovationssystem av olika karaktär och i olika utvecklingsstadier. Bredden är i sig en tillgång (som dock kan utnyttjas bättre). Projekten fungerar allt bättre. Konkreta resultat börjar synas. Styrning och uppföljning har skärpts. Projektledarna blir säkrare i sina roller samt får stöd i ökande utsträckning från regional och central nivå. Projektansvariga och regionala ägare tar ett allt större ansvar (även om mycket återstår). Sammantaget har detta medfört att nästan alla huvudprojekt fungerar bra.

Processledarrollens betydelse kan inte övervärderas. Det finns en klar koppling mellan lyckade projekt och duktiga PL/processledare. I flera projekt har man delat på dessa roller – den administrativa ledningen och processtödet. Detta är en bra lösning om man har råd.

Framtiden

Arena är alltså öppet, flexibelt och experimentellt. Det är bra, men innebär en risk att Arenavisionen löses upp och kvar blir ett antal intressanta projekt som går åt olika håll. Arena står nu inför utmaningen att orka ända fram, att förverkliga den potential man byggt upp. Nu krävs uthållighet, konsekvens, hårt arbete och samarbete: inom projekten (projektledare, projektansvarig, styrgrupp), mellan de regionala aktörerna, mellan projektledarna, mellan projekten, mellan fylkeskommuner, mellan Innovasjon Norges distriktskontor, mellan ägarna centralt och regionalt, mellan departementen.

Förutom vad som sagts ovan är några områden speciellt viktiga:

Långsiktighet. Engagemanget från näringsliv, högskolor, PL m fl stärks om man vet att departement och VMA har uthållighet, att Arena kommer att fortsätta minst tre år till, oavsett NCE och andra satsningar. Denna tid bör användas till att säkerställa livet efter Arena, dvs att de regionala aktörerna driver idén och organisationen vidare med egna medel.

Näringslivet i centrum. Arena måste generera och påvisa direkt nytta för näringslivet. (inte bara bygga infrastruktur), skapa framgångsexempel och sprida dessa. Bäst är om näringslivet

självt sprider budskapet. Detta kräver att näringslivet övertar ansvaret överallt där så går (ordförande i styret, finansiering, lokomotiv, marknadsföring, internationalisering).

Erfarenheterna måste systematiskt analyseras och spridas till näringsliv, FoU, FK, VMA, departement (via webben, rapporter och seminarier). Det hjälper inte att projekten är framgångsrika om ingen vet om det. Arena har en missionärsroll. Arena bör bidra till en ökad departemental samverkan och handlingsberedskap genom att invitera departementspersonal till sina lärarenor (och förhoppningsvis vice versa från departementen)

Stöd till projekt. Många projekt är underbemannade. Det är främst tid för projektledare, projektansvarig och styrgruppsarbete som underskattats. Detta behov av tid ökar allteftersom projektet konkretiseras. Projektet har olika resursbehov i olika faser. Personer kan behöva bytas successivt (PA, PL, styrgruppsordförande)

Projektportföljen får inte bli större och mer krävande än lednings- och sekretariatsfunktionen klarar av. Det är viktigare att befintliga projekt lyckas än att nya branscher och regioner tillkommer. Bredden är redan tillräcklig m a p Arenas huvudmål.

Projektledarna är Arenaprogrammets styrka, men också dess svaghet. Projekten är oerhört beroende av en väl fungerande projektledning (dvs inte bara PL utan även delprojektledare, processledare och administrativt stöd). PL sliter hårt och med framgång, deras behörighet i regionen växer, men de är oerhört sårbara och beroende av mer stöd från PA, styrgrupp, programmet och andra PL. Stödet kan även förbättras ytterligare vad gäller gemensamma samlingar, erfarenhetsutbyte, kollegabaserad vägledning, teambuilding i eget projekt osv. PL (eller hela projekten) bör i större utsträckning själva forma grupper för gemensamma utvecklingsfrågor. Administrativt stöd behöver förstärkas (mallar, metoder, webb-verktyg)

Högskolorna engagerar sig alltmer aktivt för Arenaprogrammets mål, men många är passiva eller enbart inriktade på egennyttan. Högscoleledningen måste se till att Arenaengagemanget inte bara är en fråga för en eller två forskare inom en disciplin.

Fylkeskommunerna är viktiga för att skapa legitimitet, uppmärksamhet och helhetssyn (RUP). Många är engagerade, men alltför många saknar förmåga att gå från ord till handling. Man saknar personal, pengar eller politisk vilja. Man underskattar den tid ett engagemang i en styrgrupp kräver. Arena ses som ett i mängden av alla satsningar. Nyttan för FK måste framhävas. Goda exempel måste tas fram och spridas mellan FK.

Bristerna i **mål - och resultatstyrning** åtgärdas för långsamt. Många projekt har diffusa och/eller orealistiska målbilder, ibland i strid med programmets. Mål, mått/kriterier för projekt och delprojekt måste konkretiseras. Det är först då aktörernas verkliga värderingar och prioriteringar kommer fram. Programmet ska kommunicera och upprätthålla målen, utveckla hjälpmedel och modeller, kräva att MRS finns, men ska inte ta över projektens ansvar.

Programledningen måste kontinuerligt följa och driva utvecklingen i enlighet med syftet med Arena. Det handlar om att tydliggöra syftet med Arena, inte minst för projektens styrgrupper. Om mer ansvar läggs ut på de regionala styrgrupperna är det ännu viktigare att programstyret anger kompassriktningen. Det handlar även om att kräva en ömsesidighet, en motprestation av projektens regionala aktörer (delta på möten och erfarenhetsutbyte).

Innehåll**DEL 1**

Sammanfattning	1
Inledning	5
1 Följeevalueringens genomförande	6
2 Huvudfrågorna	7
Mål	7
Målgrupper	8
Strategier	12
Kritiska faktorer	13
Selektion, rapportering	14
Organisation, roller, samspel	15
Arbetsmodeller	17
3 Fallstudier	18
Bioklynge Nord	18
Trepiloten	22
4 Kunskapsluckor	26
5 Fortsatt arbete hösten 2005	29
DEL 2	31
Enkät till PA	31
Enkät till PL	42

Inledning

Følgevalueringen skal bistå Arenas ledelse med analyser og vurderinger av programmets mål, strategier, arbeidsformer og gjennomføringsopplegg, med sikte på å gi premisser for løpende videreutvikling og forbedring av satsingen. Følgevalueringen skal belyse kritiske faktorer i forhold til realisering av Arenas mål, men skal ikke gjennomføre konkrete effektevalueringer.

Detta är den fjärde halvårsrapporten från evalueringsgruppen. I denna rapport försöker vi summera våra intryck från två års intensiv evaluering. Vi har under dessa år besökt samtliga huvudprojekt en eller flera gånger (med ett undantag) samt haft ett flertal kontakter med PL däremellan. Vi har deltagit i samtliga projekt(ledar)samlingar, de flesta styrgruppsmöten och haft löpande kontakt med sekretariatet och dess aktiviteter. Vi har även diskuterat med programmets ägare. Vi tror att vi härigenom skaffat oss en rimligt bra insyn i programmet.

Rapporten består av två delar:

Den första delen är huvudrapporten och ger vår sammantagna bild grundad på samtliga evalueringsaktiviteter.

Del två grundas på en omfattande enkät till projektansvariga (PA) och projektledare (PL) och ger uttryck för dessas uppfattning (samt vår tolkning härav).

Skälet till uppdelningen är att det finns olika uppfattningar hos PL och PA och vi vill inte ha ett kompromissvar. Respektive avsnitt inleds med en sammanfattning. Denna står naturligtvis vi själva för. Även om vi instämmer i det mesta som sägs av PL och PA finns det områden vi tycker behöver nyanseras. Detta görs i huvudrapporten.

1 Följeevalueringens genomförande

1.1 Deltagande i programmets möten

En mycket viktig och omfattande del av vår datainsamling, analys och medverkan sker genom deltagande i programmets olika mötesformer:

- styrgruppsmöten och – resor
- projektledarsamlingar, temasamlingar, kollegabasert veiledning
- möten med sekretariatet
- deltagande i viss internationell verksamhet eller möten i Norge
- arenakonferenser (typ Lillehammer)

Vid HSS 05 hade flera arenaprojekt en central roll. Vi medverkade även aktivt som opponenter i paperpresentationer av följeforskare i VS 2010.

1.2 Enkäter

Enkäter sändes till samtliga projektledare och projektansvariga två gånger per år. För vår egen del har vi haft stor nytta av de projektvisa redovisningarna som vi jämfört med våra egna uppfattningar från besök och samtal vid projektledarsamlingar o d. I rapporterna har vi dock valt att anonymisera materialet.

1.3 Besök och medverkan i projekt samt stöd till projektledare

Vår ursprungliga ambition att besöka samtliga projekt minst en gång per år har inte visat sig möjlig eller nödvändig. Vi har gjort en arbetsfördelning med sekretariat så inget projekt ska bli åsidosatt. När vi besökt ett projekt har vi försökt att göra det i samband med ett ordinarie styrgruppsmöte. Att få diskutera med projektets samtliga aktörer är väsentligt för vår förståelse av visioner, premisser, intressekonflikter och inte minst begreppet systemsvikt. Vi har även i ökande utsträckning anlitats för rådgivning per telefon.

I några fall har vi också på begäran gått in och lämnat aktivt stöd till enskilda projekt (t ex Marin Vest, Sjømatklynge Nord, BioInn, Arena Østfold, Kunnskapsbyen Lillestrøm, Arena Innovasjon Havbruk).

Viktig insikt i MRS har vi fått genom ett specialuppdrag att granska och ge stöd till fyra projekt (Energi og Miljø, Havbruk, BKN, KonVekst)

1.4 Kontinuerlig rådgivning till programmets ledning

Vi har varit i löpande kontakt med programledningen via e-post och telefon samt vid ett flertal besök i Oslo, Stockholm och Kristiansand.

1.5 Samtal med programmets ägare

På begäran har vi orienterat och diskuterat med ledargruppen i VMA. Vi har även haft vissa kontakter med departementsfolk som deltagit i programmets seminarier.

1.6 Jämförelser med andra länder

Genom våra kontakter och arbeten i främst Sverige, Danmark och England har vi kunnat jämföra Arena med motsvarande program (t ex VINNVÄXT)

2 Huvudfrågorna

I detta avsnitt följer vi den struktur som anges i vårt ursprungliga uppdrag. Mycket av det vi framfört i de föregående rapporterna gäller fortfarande. För en uppfattning om programmets utveckling hänvisar vi till dessa rapporter.

2.1 Er målene for satsingen tilstrekkelig definerte, konsistente og etterprøvbare?

Hovedmål:

Arena skal bidra til å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige.

Delmål:

1. Bedriftenes innovasjonsevne skal styrkes.
2. Kunnskapsaktørene skal utvikle seg til å bli mer aktive samarbeidspartnere for næringslivet.
3. Offentlige myndigheter og virkemiddelaktører skal utvikle et mer aktivt og samordnet engasjement for å styrke næringsmiljøets innovasjonsevne.

Vårt svar på første frågan måste bli: Inte tillräckligt! På regional nivå finns en betydande osäkerhet om operationalisering, konsistensprövning och mätmetoder/uppföljning. Frågan är starkt kopplad till 2.2, 2.3 och 2.5 nedan. Det är oroande att projektens styrgrupper inte verkar ta denna fråga på allvar. Vi kan konstatera vid våra besök och diskussioner med styrgrupper detsamma som flera projektledare säger: det är svårt att få verkligt engagemang för måldiskussioner. Vi uppfattas som lite besvärliga när vi kommer med frågor om styrning, mål, uppföljning och evaluering. ”Kommer ni hit och ifrågasätter att det vi gör är viktigt och bra?” Nej, det gör vi inte, men vi tycker att det ska finnas någon konsistens och uppföljningsmöjlighet även i projekt som av alla deltagare framhålls som succéer. Det är kanske förståeligt att fokus ligger på aktiviteter och resultat - och projekten gör ju nytta - men någon sorts vision och målbild måste finnas i botten.

Det finns två aspekter av detta. Den ena handlar om kostnadseffektivitet. Även om man gör bra och nyttiga saker kanske man kunde ha fått ut mer av pengarna med en smartare organisation och andra metoder.

Den andra är att Arenaprogrammet förutsätter en genomtänkt lärstrategi både centralt och regionalt. Detta kräver framförhållning, helhetssyn och systematisk uppföljning.

Man kan hävda att Arena delvis har uppnått eller är på god väg att nå sina mål. Men kunde man ha gjort mer för pengarna? I vilken grad är det just Arenas insats som genererat de iakttaga resultaten (kausalitet, additionalitet)?

En cyniker skulle säga att det är svårt att inte ”bidra til å øke verdiskapingen i regionale næringsmiljøer”. Målet är så allmänt att det inte är någon konst att uppnå det. Lite skarpare blir det om man tar fasta på andra ledet i målformuleringen: ” *gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige*”. Uttrycket *gjennom* indikerar ju att detta är medlet att nå målet, men många aktörer tar just detta som målet i sig, dvs bygga infrastruktur, skapa mötesplatser, utveckla tillit.

En av oklarheterna är att det finns olika syn på näringsutveckling och verdiskaping. Somliga hävdar att Arena misslyckas om man inte bidrar till fler företagsetableringar, arbetsplatser eller ökad lönsamhet. Andra kan hävda att sådant får ta tid och att Arena ska bygga en infrastruktur som på sikt kan leda till fler nya och innovativa företag. I det senare (men inte i det förra) perspektivet är alltså t ex etablerandet av en Mastersutbildning en framgång.

Jämför också vad Innovasjon Møre säger om sina resultat när projektet avslutas efter 3,5 år:

Målhierarki:

Nivå 1	fler och bättre innovationer som leder till kommersialisering	vet inte
Nivå 2	lagt till rätta för system som leder till fler innovationer	vet inte
Nivå 3	stärka bedrifter och klynger	kanske
Nivå 4	stötta/facilitera projekt	JA
	mäkla kompetens	JA
	etablera och vidareutveckla nätverk	JA
	samordna nationella medel regionalt genom institutionella fora	JA
Sekundärt mål	Vidareutveckling av SND regionalt	vet inte
	Bevisstgöring av intern kompetens	JA
	Projektstyrning	JA
	Forretningsutvikling	?

Exemplet från Møre visar att det är mycket vanskligt att mäta effekter av programmet även efter så lång tid som 3.5 år, medan det är möjligt att registrera aktiviteter. Vår kontakt med andra projekt i Arena visar att problemen i Møre är representativa även för dessa.

Detta aktualiserar frågan om programmets varaktighet. Många program i Norge (och Sverige) har avvecklats efter tre år (ibland ännu tidigare), ofta när de just börjar ”ta av” - när nätverken, tilliten, kompetensen börjar komma på plats och effekterna ute i näringslivet börjar anas. VINNOVAs och NUTEKs programsatsningar VINNVÅXT och Visanu betonar just dessa erfarenheter och satsar därför mycket medvetet på långsiktiga lärprocesser och evaluering efter 1, 3, 6 och 12 (!) år.

Vi uppfattar i hög grad Arena-programmet som experimentellt på programnivån och infrastrukturbyggande på projektnivån. Ett sådant program kan få svårigheter att visa på sitt existensberättigande, sin *additionalitet*. Det finns massor med program, nätverk, mötesplatser och aktiviteter som verkar i skärningen mellan näringsliv, högskolor och det offentliga. Centralt för att lyckas blir då en genomarbetad *kunskapsstrategi*, att programmet satsar på att få fram intressanta exempel och att dessa sprids. Detta kräver en avsevärd insats för stöd, uppföljning, evaluering och erfarenhetsutbyte på projektnivån samt analys, generalisering och kunskapsspridning på programnivån. Arena har förutsättningar att uppnå detta, men måste då få betydligt större engagemang från sina ägare.

2.2 Er målgruppen og aksjonsområdet for satsingen tilstrekkelig definert og klarer en å møte målgruppens behov og forventninger?

Aktionsområdet och aktörgrupperna/målgrupperna är inte särskilt precist definierade. Det bör de nog inte heller vara med tanke på programmets experimentella karaktär. Det är desto viktigare att ha fokus på programmets överordnade mål och hur detta tolkas på projektnivå.

Med aktionsområde kan man avse flera saker: geografiskt, funktionellt, branschmässigt, tematiskt, disciplinärt, marknadsmässigt. Vi börjar med en genomgång av de tre aktörgrupperna i Triple Helix:

Näringslivet

Framgång för Arenaprogrammet är helt avhängig näringslivets engagemang. Flera projekt sliter fortsatt med att få de relevanta näringsaktörerna i sin region intresserade.

Det handlar också om nivå och legitimitet, det räcker inte med deltagande, det måste vara deltagande av ”rätt” personer, de med tyngd, legitimitet och nätverk. För dessa är tid en knapp resurs. Många program och satsningar konkurrerar om uppmärksamheten. Näringslivsledare är rationella. Är det något intressant så kommer de. Ett visst mått av egennytta är legitimt.

Gång på gång visar det sig att det behövs ganska lite för att få till stånd intressanta möten – men det behövs en neutral resurs som tar initiativ. Lite pengar i detta skede har en stor hävarm. Resurserna i Arena går (enligt intentionerna) huvudsakligen till projektledning, medan problemet med finansiering av konkreta utvecklingsprojekt, som har hög prioritet bland företagen, kvarstår. Brist på ”smøre” pengar framhålls av flera projekt som ett allvarligt hinder för engagemang från näringslivet. Omvänt gäller att projekt som lyckats skrapa fram fria pengar på annat sätt talar om ett genombrott för näringslivets intresse.

Projektets val av målgrupp och skälen härför måste kommuniceras mycket tydligt i hela regionen. Det är mycket viktigt för hela Arenaprogrammets (och ägarnas) trovärdighet. Detta innebär inte att alla som vill nödvändigtvis ska erbjudas plats. Det måste också kunna ställas krav på minimikompetens och motprestation. Klustrets sammansättning är viktig för framgången. En rimlig strategi för programmet och de enskilda projekten kan därför vara att satsa på dem som vill och kan, för att utveckla framgångsrecept och modeller som de ”svagare” företagen kan ta över i nästa fas.

En aspekt på detta är ”gratispassagerarproblemet” som flera projekt brottats med. När något intressant eller hotande dyker upp vågar många inte stå utanför, men man vill inte bidra, inte visa sina kort, bara observera. Flera projekt har därför successivt ökat kraven för medverkan.

Det är fortsatt problem är att få med de större företagen. Dessa behövs som lokomotiv och mentorer för de mindre. Detta har accentuerats i flera projekt i takt med att marknadsaspekter och kommersialisering blir allt viktigare. Vi har också ett antal framgångshistorier där större företag trätt fram och tagit på sig en drivande roll (Bioklynge Nord, BIOINN, INNOTECH för att bara nämna några). Detta görs naturligtvis av egenintresse, men det är inget fel i det om det balanseras av andra starka aktörer.

FoU-miljöer

Efter en trög inledning verkar nu högskolorna ha insett att Arena inte bara är ännu en finansieringsmöjlighet för redan pågående satsningar, utan en möjlighet till strategiskt nytänkande. Vi har sett flera spännande exempel på stort engagemang och intressanta aktiviteter. Det utvecklas näringsrättade satsningar och utbildningslinjer som kommer att ge effekt på sikt. Flera högskolor ser kopplingen till näringsrättad högskolesatsning. Flera högskolor (exv. Bodø, Innlandet) använder också Arena som en språngbräda i kampen om universitetsstatus. Det är inte säkert att detta är till nytta för Arena och näringslivet.

Det är märkligt att inte samtliga berörda högskolor ser "sina" projekt som en angelägenhet för högskoleledningen. Man ger för dåligt stöd (ledning, administration, tvärfackligt) till projekten. Man ser inte Arena som en möjlighet att utveckla hela högskolans näringsrelevans. Man ser inte att Arena och näringsrättad högskolesatsning hänger ihop. Det saknas fortfarande en vilja att diskutera arbetsdelning, specialisering och samverkan mellan högskolorna i hela landet.

Den regionala FoU-miljön och inte minst högskolan är otvivelaktigt en del av målgruppen. Detta innebär inte att den "egna" högskolan har frikort till "sitt" arenaprojekt. Många högskolor tar för givet att ett regionalt innovationssystem är en Triple Helix som vrider sig runt den "egna" högskolan. Utvecklingen av en näringsklunga kräver emellertid tillgång till den bästa kompetens som finns. Ordet "bästa" måste tolkas från fall till fall. Ibland är närhet och regional förankring det viktigaste. Ibland är "state-of-the-art" nödvändigt. Ibland är högskolan i Finnmark bäst, ibland MIT. Poängen är att det måste vara klustrets behov som avgör, inte högskolans. De högskolor som insett detta har etablerat strategiska allianser med de bästa internationella miljöerna. Det gör dem kapabla att ta en kunskapsmäklarroll.

Under det sista året har vi även sett några universitet intressera sig för Arena (exv Trondheim och Tromsø). Det är bra att högskolorna får konkurrens.

Bilden av forskningsinstituten är mer splittrad. I flera projekt har instituten varit pådrivare, i andra är de helt frånvarande.

Vi får heller inte glömma att en väsentlig del av FoU-miljön finns i näringslivet. I de flesta arenaprojekten ingår aktivt företag med betydande FoU-verksamhet och internationella nätverk som ofta överträffar högskolornas. Dessa företag kan vara världsledande inom sin bransch, ingå i stora koncerner, ha egna FoU-avdelningar (SensoNor, Telenor, Statoil) eller vara mindre men ändå ha internationell spetskompetens (typ Geno). Exemplet kan tas från Inno-tech, BioInn, im-n, Lettmetall, Havbruk, Gass, Bluelight, Kunnskapbyen – ja nästan samtliga projekt.

Utmaningen är att koppla dessa olika miljöer inom alla områden där inte industrisekretess sätter absoluta hinder. Inom Arena ser vi alltför många exempel på korsbefruktnings mellan näringslivet, högskolor, forskningsinstitut, universitet och också inom dessa grupper. Mekanismerna och drivkrafterna bakom detta är ett ämne för att forskningsuppdrag i sig (se avsnitt 4).

Kommuner och fylkeskommuner

Fylkeskommunerna med sina RUP (Regional Utvecklings Plan) borde spela en betydande roll i Arena. Detsamma gäller många kommuner. Som vi ser i svaren från PL är det fortsatt svårt att få ett reellt deltagande från många FK.

Resurserna är mycket begränsade. Det är ett fåtal individer som engagerar sig. De blir lätt splittrade på en mängd uppgifter. Många fylkeskommuner verkar underskatta behov av tid. Det räcker inte att delta i några styrgruppsmöten. Fylkeskommunen har en viktig roll som dörröppnare, marknadsförare, mäklare, nätverksbyggare, garant och inte minst finansiär. Det kräver mer än två timmar i veckan.

Arenaprojekten är inte avgränsade till ett fylke. Många projekt är eller kommer att bli fylkesövergripande. Detta kräver att fylkeskommunerna är beredda att samverka. I något fall kan det gå åt andra hållet, dvs att Arenaprojektet delas upp i fylkesvisa projekt. Detta minskar inte behovet att samverka om man vill undvika onyttig konkurrens och dubblering.

Geografiskt område

De flesta projekten omfattar ett fylke. Detta är naturligt med tanke på etablerade samarbetsmönster, FoU-miljön och FK roll. Ibland kan dock denna traditionella indelning verka konserverande. Vi har flera exempel på att man uppfinner hjulet på nytt hellre än att vända sig till ”konkurrenter”. Det gäller såväl offentlig sektor som FoU-miljö (i något fall även Innovation Norges DK). Begreppet co-optition, att man kan samarbeta och konkurrera samtidigt, verkar inte så spritt.

Betydelsen av geografisk närhet tas upp i flera forskningsrapporter. Inte minst kulturgeografer intresserar sig mycket för området. *Anders Malmberg* skriver (Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt, ITPS 2002):

Lokal samverkan mellan företag, forskningsinstitutioner och universitet kan vara viktig, men det mest avgörande är företags förmåga att etablera relationer med de bästa aktörerna i världen var än de råkar finnas, och i de flesta fall finns dessa inte i den egna närmiljön.

Kunskap och innovationer sprids mer eller mindre automatiskt mellan företag i den lokala miljön genom arbetsmarknadens dynamik och social interaktion. Utmaningen för företag består i att länka sig till globala kunskapsflöden.

Hur litet ett område kan vara och ändå uppnå dessa effekter är forskarna inte ense om. I ett internationellt perspektiv är arenaprojekten små - mycket små. Det mest omfattande projektet är Marin Vest, som täcker hela Vestlandet. Trots att här finns en viss erfarenhet av storregionalt samarbete, t ex genom Vestlandsrådet, har några föreslagit att projektet bör delas upp i fylkesvisa projekt, ev med någon form av paraply. Detta vore att välja en enkel och traditionell lösning. Även om den på kort sikt skulle förenkla och kanske effektivisera projektarbetet är det inte mer fragmentering Norge behöver. Tvärtom är det viktigt att ta fram positiva modeller för fylkesövergripande samverkan. Det kan göras genom att ge projektledningen (PL, PA, styrgrupp) i Marin Vest ökat stöd – inte dela den.

I flera andra fall ser vi en spontan utveckling mot fylkesövergripande verksamhet. I takt med att projektet blir känt och når framgångar vill fler vara med. Vi ser det t ex i Nordnorge och Innlandet.

Vi har även projekt som är mycket geografiskt avgränsade, åtminstone på papperet. Det gäller Trepiloten i Glåmdal och Kunnskapsbyen Lillestrøm. I verkligheten är dock inte dessa projekt så lokala som det kan verka. I Lillestrøm är aktörerna snarare internationellt inriktade med Kjeller som bas. Inte ens i Trepiloten är aktörerna så insnövade som en del tror. Även här är internationellt samarbete viktigt, kanske viktigare än samarbete inom fylket.

Sammanfattningsvis innebär detta att det ur lärsynpunkt är en fördel att Arena har en flexibel inställning till begreppet aktionsområde.

Målgruppens behov och förväntningar

Målen på program- och projektnivå må vara allmänna och svårsmätbara. För de enskilda aktörerna är de oftast betydligt klarare. Det innebär inte att de är uttalade. Tvärtom finns det egenintressen man talar tyst om. I avsaknad av ett kraftfullt mål- och resultatstyrningssystem är en mycket viktig indikation på programmets framgång aktörernas engagemang. Om näringslivet självt sätter av tid, sina tyngsta representanter, är beredda att finansiera minst hälften själva är sannolikt projektet viktigt. Om deltagandet på styrgruppsmöten och andra samlingar är dåligt är sannolikt projektet inte viktigt.

Vi måste konstatera att programmet och vi som följeevaluerar vet för lite om i vilken grad Arena möter målgruppens verkliga behov. Vi planerar därför att utforma en webb-baserad enkät till aktörerna om detta under hösten.

2.3 Er genomföringsstrategiene relevanta i forhold til satsingens mål?

Det är vanskligt att uttala sig om konsistens mellan strategi och mål när målen är så oprecisa. Strategierna på programnivå stämmer väl med modern innovationsteori och verkar relevanta, som vi tolkar målen. Detta är inte lika tydligt på projektnivån. Flera projekt har tvingats till omstart. Det har inte varit fel på visionen, men strategi och organisation har inte varit trovärdiga. Här har Arenas styrgrupp agerat föredömligt. I några fall har projekt lagts ned (Sør-Trøndelag), i andra fall har det krävts en mer genomarbetad projektplan (Østfold) och/eller en omorganisation (Finnmark). Detta har väckt irritation, men har en väsentlig pedagogisk effekt såväl inom berörd region som för övriga projekt. Projekten har blivit väsentligt bättre av detta tuffa bemötande. Vi har t ex sett att projekten själva byter ut styrgruppsledamöter som inte fyller måttet, kanske som en följd av och med stöd av programledningens tydliga krav.

Vi ser en tydlig förändring när det gäller ägande och drivkraft. Många av projekten har börjat med en top-down-ansats. Med grund i innovationsanalyser genomförda av konsulter och forskare har offentliga aktörer initierat förprojekt med svag förankring i näringen. Nu ser vi hur näringen själv tar initiativ till genomföringsstrategier.

Det vi sett bekräftar vikten av att Arenas styrgrupp har en levande dialog med de regionala styrgrupperna. Om projekten regionalt vill driva vissa utvecklingsfrågor i strid med Arenaprogrammets ideologi kanske man inte ska vara med i Arena (Inno-tech).

Vad ska Arena ha för strategier för att driva experimentell programverksamhet? Låt tusen blommor blomma – och de flesta vissna. Ska man ha ännu tuffare krav för att godkänna huvudprojekt? Vad missar man då? Skulle man inte ha godkänt Kunnskapsbyen och Trepiloten? Det finns inget enkelt svar. Vi tror man gjorde rätt som godkände, men fel när man inte följt upp bättre.

Det är värt att förtydliga att vi menar att det ska vara höga krav för att bli accepterad som HP i Arena. När man väl blivit det ska man missköta sig grovt för att bli utslängd – men detta kräver en strategisk dialog mellan program och projekt.

En komplikation som dykt upp under det senaste året är NCE (tidigare CoE). Tanken på att bli ett Centre of Expertise är lockande för samtliga Arenaprojekt och har påverkat en del av strategierna i riktning från de ursprungliga målen. Rågång och samverkan mellan Arena och NCE bör utvecklas för att motverka positionering och taktiserande från regionala aktörer.

2.4 Hva er kritiske faktorer m.h.t realisering av satsingens mål?

Att det är en viktig och svår uppgift Arena tagit sig an instämmer nog alla i. Att påverka kulturer, hållningar och värderingar i de tre världar Arena riktar sig till kräver långsiktigt, tålmodigt arbete och en genomtänkt pedagogik. *Lambert Review of Business-University Collaboration* beskriver detta:

In many ways, businesses and universities do not make easy bedfellows. They have different values and different missions. They work on different time-scales towards different objectives under different management systems. Building a culture that allows the two to come together in a creative fashion requires a considerable commitment from both sides, and an infrastructure that can sustain the relationship.

Innovation processes are complex and non-linear. It is not simply a question of researchers coming up with clever ideas which are passed down a production line to commercial engineers and marketing experts who turn them into winning products. Great ideas emerge out of all kinds of feedback loops, development activities and sheer chance. This is another reason why it is so critical to build dynamic networks between academic researchers and their business counterparts.

Betoning av kommunikation, tillit, respekt, kulturella skillnader, värderingsskillnader, sociala och psykologiska faktorer är numera genomgående i forskningslitteraturen.

Hela Arena-programmet kan sägas vara ett svar på en upplevd *systemsvikt*. Begreppet används emellertid inte på projektnivå. Alla projekt hävdar att den verksamhet som Arena initierat inte skulle ha kommit till stånd annars. Detta är inte helt lätt att bekräfta eller motsäga.

Generellt kan man framhäva några centrala områden med systemsvikt:

- *Fragmentering*. Det gäller inom och mellan departement och myndigheter, inom FoU-världen, mellan regioner, inom näringslivet.
- *Kulturen*. Företagens bristande vilja till och förståelse för behov av innovationer och samarbete är ett avgörande hinder för uppbyggnad av dynamiska kluster.
- *Kommersialisering*. För få idéer leder till lönsamma och uthålliga företag. För flera Arenaprojekt närmar sig nu en kritisk kommersialiseringsfas.
- *Finansieringen* är underkritisk, både från det offentliga och från näringslivet. Många projekt har ambitioner och potential som ligger långt utöver vad finansieringen möjliggör. Bristen på risikkapital i tidiga skeden.
- *Högskolornas kompetens* (näringsrelevant), förståelse och villighet att möta näringslivets behov
- *Långsiktighet*, uthållighet, konsekvens. Många projekt behöver minst 5 år, gärna 10 år.

Övriga kritiska faktorer m h t realiseringen av Arenas mål framgår av enkätsvaren. Några exempel:

- engagerande och tydliga mål
- mobilisera och engagera näringslivet, inkl de större företagen
- få näringslivet att överta ansvaret (ledning, finansiering)

- att högskolorna verkligen engagerar sig och sätter till rätt personer
- fungerande styrgrupper med ägarskap och aktivt deltagande
- regional förankring i de strategiska utvecklingsplanerna (RUP mm)
- bygga vidare på befintliga organisationer, inte dubblera eller konkurrera
- projektledarens legitimitet och erkänsla som en oberoende part
- succéhistorier som sprids
- samlokalisering , informella mötesplatser
- resursförstärkning till projektledarna, administrativ avlastning, delprojektledare, processledare
- förutsägbarhet, konsistens (av programledningen och ägarna)
- PA anser det viktigt att PL är anställd av IN, men framförarallt att det är rätt person

2.5 Er systemet for prosjektseleksjon, monitoring, evaluering og rapportering tilfredsstillende?

Projektportföljen täcker in alla typer av regionala innovationssystem: Spännvidden i de olika ansatserna är enorm:

- drivna från näringslivet, FoU eller det offentliga
- top-down, bottom-up
- befintliga nätverk, nybildade
- dynamiska framgångsrika kluster och ”hopplösa fall”
- lokala till flerfylkes
- nästan alla delar av Norge
- olika branscher, high tech-low tech, traditionell produktion, kultur, IT, rymd, mat, turism osv

Den nuvarande portföljen är tillräcklig m h t programmets mål. Med tanke på den utskiftning som görs kanske 3-4 nya projekt kan tillkomma varje år. Detta får dock inte påverka stödet till befintliga projekt negativt. Kriterierna och processen för val av nya projekt bör tydliggöras.

Det är viktigt att de projekt som visar god progression får fortsätta så länge som behövs för att uppfylla programmets mål. Inte minst avslutningen måste ske under ordnade former. Detta är viktigare än att ta in nya projekt.

En väsentlig del i uppföljningen grundas på projektens egnevaluering. Denna har svårt att finna sina former. Den traditionella återrapporteringen är allmänt hållen och i några fall inte särskilt trovärdig. Här krävs betydande insatser från programledning/sekretariat och evaluator för att stötta regionala processer.

Systemet för monitorering är nog bra, men under dessa två år har vi sett flera exempel på man reagerat för sent från PA, regional styrgrupp eller central styrgrupp. Det finns ju alltid möjligheter att spela med systemet och som framgått ovan är målstyrning inte lätt. Här finns också ett visst mått av ”snillism” (eller brist på civilturage om man ska uttrycka det rakare). Det hela blir inte enklare om styrgrupp och sekretariat sänder ut olika signaler (detta är undantag, men allvarligt).

Mycket tid läggs på ansökningar och återrapporteringar utan att kvaliteten i uppföljningen blir bättre. Årsrapportering bör kombineras med ansökan om förlängning. Tuffa och tydliga krav för att bli HP kan kombineras med förenklad rapportering för förlängning. Här anser vi att en egenevaluering från styrgrupp och aktörer bör vara ett krav.

2.6 **Hvordan fungerer organiseringen av programmet samt rollefordelingen og samspillet mellom styringsleddet og gjennomføringsaktørene på de enkelte nivåene?**

Programnivå

Sekretariatet har successivt fått bedre forutsetninger. Anstallingen av en person med spesiell inriktning mot oppfølging og læring har avlastet programledaren så at denne kunnat ægna sig mer åt oppfølging og stød till enskilda projekt. Bytet av programledare har dock inneburit en tempoførlust. Under ett halvår har den tillförordnade programledaren haft en orimlig arbeidsbørda. Dette är förhoppningsvis løst nu.

En velfungerande *informationsplats/webbsida* för såväl internt som externt bruk är under oppbyggnad. På en webbsida kan mycket av projektadministration, kalendrar, fallstudier, länkar till andra program, verktøy, tips og råd lægges in. Plattformen finns, men innehålet kræver aktiv medverkan från PL.

Styrgruppen har med tiden fått ett tydeligt mandat og roll. Møtene är mycket tidseffektive (på grænsen till pressade). Sammansætningen av styrgruppen borgan for høg kompetens og legitimitet. Møjligen bør gruppen utvidgas med företrådare for næringslivet. Tyværr är medlemmarna mycket upptagna personer som ofta måste prioritera andra åtaganden. Førdjupade strategiske diskussioner kræver mer tid (øvernattning). Denna rapport kommer att øverlæmnas vid ett sådant førlængt møte. Det är bra.

Det kanskje är orimligt att begære av redan upptagna personer, men det hade också varit bra om programmets styrgrupp kunnat ægna tid åt og ge stød till projektens styrgrupper. Hamarkonferensen var ett førsøk i denna riktning, men framgången i detta avseende var begrenset (for litet tid, for dålig nærvaro).

En aspekt av dette är svårigheterna med mål- og resultatstyrningen. Dels visar erfaringen hur svært det är att bygge opp ett adekvat styrsystem (fitta relevante mått og måtmetoder), dels kan man mer prinsipielt hævda att det är de regionala styrgruppene som ska styre sine projekt. Programmet ska øvervake att projekten har ansvarige og ansvarstagende styrgrupper – att PA gør sitt jobb, samt facilitere genom att ta fram og spride modeller og gode eksempel. Dæremot kan forstås inte programstyrets medlemmar åka runt i Norge som coacher åt projekten.

Ægarna (IN, NFR, SIVA) verkar numera genuint intresserte av programmet og av att samverka med varandra. IN dominerande roll är dock påtaglig. Man tillsætter programledare og øverprøvar styrgruppens beslut. Forskningsrådet og SIVA borde agere kraftfullere både centralt og regionalt. Forskningsrådet borde ha meget mer att ge i projekten. Om SIVA har någon strategi for arbeide genom kunskapsparke (motsv) syns det i varje fall inte i Arena

Projektnivå

Projektledarrollen är en helt avgörande för Arena-programmet. Det är en mycket utsatt roll. Framgång förutsätter erfarenhet, egna nätverk, tillgång till näringsaktörerna, social kompetens. Projektledarna har behov av mentorprogram, gemensam utbildning och handledningsgrupper. För de större projekten är det väsentligt att projektledaren har stöd av erfarna delprojektledare och gärna speciella processledare. Flera projektledare som arbetar deltid har fått en ohållbar arbetssituation. I flera fall har tidsramen utökats. Denna utveckling fortsätter.

Projektansvarsrollen innehas för det mesta av IN. PA är mestadels både engagerade och kompetenta, men har oftast för lite tid. Initiala rollkonflikter mellan PA och PL har klarats ut. PA-rollen är inte enkel. Respekt, tillit och öppen kommunikation kan och måste kombineras med tydliga, åtskilda roller. PA kan vara coach, men får inte bli för mycket kompis. PA måste kunna ställa krav på PL.

Detta innebär också att PA i sin entusiasm och välvilja måste akta sig för att ta dubblera PL-rollen och bli för operativ.

Den regionala *styrgruppens* mandat och roll har i många projekt varit diffus, men efterhand klarnat och för det mesta stärkts. Från att ha varit en referensgrupp har man utvecklats till att bli ett *styre*. Detta är viktigt ju närmare kommersialiseringsfasen projektet kommer. Rolloklarheter har funnits och finns mellan Styrgruppsledare och PA. Utvecklingen mot att ersätta PA som ordförande med en företrädare från näringslivet är bra och bör påskyndas.

Projektets *olika faser* kan kräva olika kompetens hos såväl PL, PA som styrgrupp. Det inget konstigt om man efter några år skiftar personal. Projekten bör ha med detta i sin löpande självvärdering.

Innovasjon Norge med sina distriktskontor har en pådrivande roll i tidiga skeden, men har svårighet att ställa upp med tid och engagemang när projektarbetet blir mer krävande. Många PA är frustrerade över bristande förståelse för sin situation från sitt DK. Detta har haft allvarliga konsekvenser för några projekt. Även samspelet mellan central och regional nivå är för svagt. Duktig HK-personal deltar bara undantagsvis i projekten.

Vi har ibland förordat ett utökat samarbete mellan arenaprojekt. Som en PA påpekar får detta inte bli något självändamål. Vi tror inte detta någon risk. PL är för stressade för att ägna sig åt något som inte är matnyttigt. Däremot har vi sett DK som inte anser sig ha tid med andra DKs projekt. Samspel mellan projekt är alltså inte problemet - däremot samspel mellan DK.

Forskningsrådet gör viktiga insatser med sina regionala representanter (eller konsulter på projektbasis som i Østfold), men är frånvarande i de flesta projekten.

SIVA syns inte alls på projektnivån (med undantag av Mitt-Norge), men verkar i de flesta projekten genom kunskapsparkerna. Detta görs dock ad-hoc, vi ser ingen strategi för hur SIVA vill utveckla näringsparkerna som verktyg för innovationsarbetet. Flera kunskapsparker spelar en central roll i Arena, men det är oklart och delvis omstritt vilken roll de ska spela när projektet övergår i ett fortvarighetstillstånd. Vi tror att SIVA har mycket att vinna på att sammankalla sina Arenaaktörer/Kunskapsparker till ett erfarenhets- och strategiseminarium.

2.7 **Hvordan fungerer arbeidsmodeller, kommunikasjonsrutiner, læringsarenaer m.v.?**

Prosjektledarsamlinger og *temasamlinger* fyller en viktig funksjon. Det gemensamma lärandet är mycket viktigt. Detta understryks av samtliga PL och PA. Trots en pressad arbetssituation vill man prioritera samlingarna. Det man spesielt betonar är möjligheterna till erfarenhetsutbyte, kunskapspåfyllning, informella samtaler, att lære kenne varandra, att se at andra har likartade problem.

Som många framhåller har dessa samlinger ofta varit överambitiøse vad gæller sakinnehåll. Vældigt spennende externa resurspersoner har fått 20 min nâr det de sagt gærna kunde ha varit temat for ett halvdagsseminarium (men det vet man først efteråt). Tidsramarna har inte hållit og tiden for social samvaro har krympt. Det är viktigt at lægga in "luft" i programmet.

Arenakonferenser for samtliga aktørgrupper, VMA og departement är mycket arbeidskrævande. Hær sprids både "budskapet", metoder og konkrete eksempel. Hær knyts kontakter og utbyts erfaringer. Visst kan man kritisera enstaka innslag i Lillehammer, men som helhet var det en lyckad, vælorganisert og viktig konferens. Den bør organiseras vartannat år, mellom HSS – konferenserna (dær Arena bør fortsætta med stor nærvaro).

Utöver storgruppsamlinger kan *mindre grupper* av prosjektledare samlas både for at utvekkla metod- og fakkunnsnande og for at utvekkla sig i sin ledarroll. Allt behøver/ska inte gå genom programledningen. Lokala initiativ bør oppmuntras og stødjas. Interessanta initiativ har tagits av flera prosjekt (plast, lettmetall, turism, kultur, miljø/energi, bioteknologi osv). Erfaringheterna från dessa bør spridas. Nu nâr de ulike prosjektledarna börjar kenne varandra är det lættare at ta egne initiativ till samarbeide, men det kræver at tiden ræcker till. Dette i sin tur underlættes av bættre administrativt stød till PL.

Kollegabasert veiledning fyller ett stort behov og är uppskattat. Ett interessant forslag framført av en PL är at ge motsvarande stød till prosjektgrupper.

Samarbeidet med VS 2010 är gott innom några prosjekt, men verkar ha insomnat på flera stællen.

Samverkan med *Forskningsrådets øvrige satsninger* är værdefull, men kræver ogskå resurser i sekretariatet. Spesielt bør høgskolornas roll i ulike program oppmærksammas.

Alltfler prosjekt etablerar samarbeide *internasjonelt*. Dette bør vara ett krav på samtliga prosjekt. Som gott eksempel kan næmnas det SKN som tidigt etablerte ett mycket givande samarbeide med Canada.(trots begrensade resurser).

3 Fallstudier

I dette avsnitt ska vi fördjupa oss i två av Arenaprojekten. Hittills i våre avrapporteringar har vi valt att inte gå in på i detalj på de enskilda projekten. Några läsare kanskje saknar denna konkretisering. Det hade varit lätt att lyfta fram eksempel på framgångar och motgångar. Det har vi gjort muntligt for styrgruppen, men inte offentlig. Vår bedömning är att det varit kontraproduktivt. De lyckade projekt som inte framhävs kan känna sig orättvis behandlade och de som misslyckats gagnas knappast av att bli offentlig uthängda.

Eftersom detta är en oppsummerande avrapportering efter två års evaluering vill vi (med projektledarnas godkännande) lyfta fram två exempel för att i någon mån konkretisera våre resonemang i övriga avsnitt i denna rapport. Vi har valt två mycket olika projekt – Trepiloten och Bioklyngje Nord. Man kan inte säga att de är ytterligheter på en projektskala eftersom arenaprojekten spänner opp en flerdimensionell rymd, men de har väldigt olika förutsättningar och syften.

Trepiloten är ett eksempel på ett projekt inom traditionell basnäring. Det har av flere ifrågasatts som arenaprojekt. ”Vad är det för intressant med det? Det är en hopplös næring där ingen vill något. I Glåmdal finns ingen FoU. Vad kan det ge Arena?” En hel del ska vi visa!

Bioklyngje Nord har helt andra förutsättningar. Här finns universitet, högskola, forskningsinstitut och en mängd sterke aktører. Här försöker man utvikle nye næringer inom bioteknologi. Som vi ska se innebær dette helt andre problem.

3.1 Bioklyngje Nord

Bioklyngje Nord ska vara pådrivare i utviklingen av marin bioteknologi. ”Ukjente organismer i Baretshavet kan bli mer verdifulle enn olje og gass”. Det finns vissa likheter med BioInn som man också etablerat ett samarbeite med.

3.1.1 ProjeKtledarens bild

Vi inleder med projeKtledaren Zølvi Pedersens svar på vår enkät (svaren är nedkortade):

Hva er årsaken til at enkelte aktiviteter går bra?

De ulike miljøene har i stor grad funnet hverandre på formelle arenaer fordi en ekstern aktør (her Arenaprojektet) har koordinert de ulike miljøene internt før det forventes "ekstern" innblanding. Gjennom arena programmet har det blitt godtatt at FoU ikke er en aktør men en mengde aktører som skal koordineres for så å opptre samordnet ovenfor andre grupperinger- som heller ikke er en enhet før sin interne koordinering.

Vil også framheve tilretteleggerrollens betydning for lettere å finne fellesområder hvor de ulike miljøene kan bidra og opptre felles. Her er suksessfaktoren: koordinatoren som går i alle leirer og finner felles små suksesser.

En annen suksessfaktor er at arenas rolle i utviklingen har vært kraftig nedtonet mens aktørens rolle framhevet. Dette kan være vanskelig å forsvare internt dersom ikke programmet i utgangpunktet hadde

en form for sikkerhet i varighet. Jo flere suksesser de ulike miljøene opplever gjennom samhandling jo lettere blir det for arena å bli inkludert i de videre prosesser – som i større grad kan "telles".

Hva har vært den største skuffelsen og hva er årsakene til at enkelte ting går dårlig?

Etablerte strukturer og uformelle bindinger kan ofte være like mye brems som motor i prosessen for felles framdrift. Noen av disse aktørene og institusjonene har hatt motorrollen nedfelt som arbeidsoppgaver med stor grad av informasjon og kontroll for utviklingen. Arenaprogrammet kommer inn som en prosessaktør, som deler eierskapet med flere og blander seg i det meste – altså det komplette kaos i noen øyne samtidig som det kan oppleves som å bli tatt fra noe. Noe av årsaken kan være at ikke alle prosesser selv i et Arenaprogram lar seg formalisere i første fase og blir dermed av mer uformell karakter – ekskluderende og med sterk grad av de ovenforstående forhold. En annen er at prosjektet ikke har vært flink nok til å finne problemstillinger hvor eksisterende aktører/funksjoner har kunne bidra, og/eller ikke invitert/etterspurt tilstrekkelig bistand. Prosjektet kjemper med de som fristes til å låse seg inn på et kontor og vedta framtida framfor å gå i langvarige prosesser.

Hva er den viktigste lærdommen fra prosjektet så lang hva gjelder å engasjere næringslivet direkte inn i arbeidet?

Med et utgangspunkt hvor forsøk på å etablere en klynge ikke har oppstått som et eksplisitt behov fra næringslivet må det tas små steg, ikke ha for høye forventninger om forankring selv om problemstillinger fanger. Konstant søken etter "limet" som binder bedriftene opp mot hverandre og som gjør at et felles arena oppleves som "matnyttig". Viktig å være åpen for hvem som kan ta lederrollen blant bedriftene – kan variere fra problemstilling til problemstilling. Næringslivet har tendenser til å klassifisere virkemiddelapparatet og FoU som uforstående og kunnskapsfattig ovenfor "det virkelige liv". Kommunikasjonen, også HVEM som kommuniserer, ut til næringslivet er særdeles viktig i startfasen der denne holdningen er framtreddende. Dette har gitt en positiv opplevelse av vma og FoU på felles arenaene. Denne holdningsbarriæren finnes også hos vma og FoU både ovenfor hverandre og næringslivet.

I hvor stor grad er FoU-miljøer med i prosjektet? Hvordan sikres det at bedriftene får tilgang til den best mulige FoU-kompetansen?

FoU miljøet er i stor grad med gjennom at prosessleder og kommunikator ut til bedriften for tiden er ansatt i instituttsektoren og flere felles problemstillinger finner sine veier inn her. Gjennom etablering av nytt studie som er basert på næringslivets behov er prosessen mot bedre koblinger mellom FoU og næringsliv. Ytterligere bruk av kvalifiserte KIFT bedrifter (kunnskaps Intensive Forretningmessig Tjenesteyting) styrker også næringslivets innpass til FoU – særdeles U. De aktuelle KIFT bedriftene for dette prosjektet har i stor grad internasjonale kontakter og opererer på verdensbasis både mot næringsliv, FoU og offentlig myndighet og er en viktig medspiller. Gjennom næringslivets felles arena jobbes det med å styrke et forskernettverk tilknyttet næringslivet. Dette forskernettverket krever ytterligere koordinering før forskeren vil være 100% operativ ovenfor næringsaktørene.

3.1.2 Følgeforskarens bild

Anne Katrine Normann, Norut Social Science Research Ltd, har varit följeforskare till BKN. Hon presenterade ett antal intressanta iakttagelser i ett paper (draft) vid HSS 05 i Tønsberg i juni: *Creation of a cluster. Pull-factors and obstacles - Stimulating the establishment of formalised networks among companies in the biotechnology industry*

Om forskarnas inställning till att medverka i ett näringsrättat program skriver hon:

Some of the scientists contacted were reluctant to participating in the researcher network, or downright negative, the arguments being that what researchers do is research, and they get their research funding independently of whether they establish contacts outside the academia. They saw no need nor had interest in being part of a researcher network that was to get involved in business.

Om vikten av processledare

The Process Leader is extremely important in the communication of the process.

A challenge for the Process Leader was to “convince” the potential participants of the usefulness of their participation in the network, that there is “something in it” for them, and that a commitment from their side will eventually render benefits.

Om medverkan och utveckling av tillit:

The participants in ‘Company New’ was initially skeptical and appeared negative towards the idea of networking, “sharing secrets”, and to what the research and business environment in Tromsø could possibly offer. However, probably due to the Process Leader’s persuasion skills, curiosity overcome negativity, and representatives from ‘Company New’ attended the first process meeting in November 2004. At the meeting following the formal opening of the Process Lab in March 2005, they appeared downright positive. Instead of letting the others understand that what they do is secret, they now said out loud that “what we do is secret”. Then, at the third process meeting April 2005, ‘Company New’ was enthusiastic, eager to contribute to the processes of cooperation, and praising the process.

Another example is a large and significant company, ‘Company B’, that in 2003 proclaimed in the local newspaper that there already was excellent collaboration (Nordlys 18. februar 2003). However, despite of this, instead of staying away from the meetings and events that have taken place since the initiation of the FBH, and even though ‘Company B’ is not in the same production line as most of the other companies and already has a solid market, it has attended all FBH meetings. It now comes through as positive and sees the potential of innovating through new constellations. This was expressed by a company representative at the official opening of the Process Lab.

Furthermore, the visit to ‘Company A’ with the presence of a large dairy company who may be a potential future collaborator and customer was a result of the effort by the Process Leader and the Resource Group. The possibility of linking up with a potential customer, and to get input and ideas in terms of redirecting attention towards other potential sources for cooperation, is a pull-factor.

There has been a development within the companies in terms of cooperation, and participants have started to look for ways to cooperate with each other. Some initial sceptics have turned enthusiastic. Furthermore, the larger companies, that may not strictly need to cooperate with other participants, show up at meetings. One explanation is that they see a risk of missing out on something, a process has been initiated and that already can show some results, and other actors have a positive attitude towards networking and the cluster creation. The FBH homepage has been frequently visited since its set-up. All this may signify that actors participate because they do not want to risk missing out.

Om ägarskap:

Ownership was central when the conditions for using the Process Lab were discussed with the participants. The same applies to the elaboration of rules to adhere to in terms of confidentiality and trust. Furthermore, the establishment of a researcher network to be of assistance to the FBH is a result of the ideas of the participants (fifth challenge), and this demonstrates that their needs are seen as preconditions for establishing a cluster – on their conditions. These are milestones that show that there is a vivid process towards an industry cluster, and that there are development potentials. Bringing the participants in as active contributors to the cluster creation is a vital factor in stimulating the cluster creation.

The companies in the cluster cater to different markets, and thus do not directly identify with each other in terms of markets served and market penetration. A challenge is to create a “brand name” for the cluster, create a common ground to which the companies can identify.

Om betydelsen av lokomotiv:

There is a need for dedicated industry actors who can be a driving force and take on responsibility for interacting with other cluster participants in order to reach the objective of having an active and

innovative cluster. In other words, there is a need for a locomotive. The resource Group figured that 'Company B' would be an evident candidate to take on the lead. However, this has yet not happened. Instead, 'Company A' has a positive and enthusiastic attitude, and invited the FBH to visit its premises. Its owner participated in the meeting and informed about the possibilities of the marine biotechnology industry in the dairy industry. Thus, 'Company A' can be said to have taken on a preliminary lead. Some of the smaller companies come forward and assist in pulling the network in the right direction. Then, a perspective is that a number of smaller companies jointly make up a locomotive.

3.1.3 Reflektioner

BKN exemplifierar många av våra resonemang i avsnitt 2. Näringslivet i förarsätet säger sig många eftersträva. För BKN är detta inte ord utan i hög grad en förklaring till framgången. Vi ser här hur projektet har *låtit* näringslivet få kommandot och hur näringslivet har *tagit* det. Vi ser också att det skedde ett genombrott i tillitsbyggandet när ett viktigt företag inviterade de andra och tog på sig rollen som lokomotiv. Vi ser också att detta lokomotiv var ett annat än det projektet planerat för en ledande roll. Vill man vara lite akademisk kan man kalla detta ett exempel på ett komplext adaptivt system, ett system där ingen har befälsrätt, men där systemet som helhet utvecklar sig, organiskt, mot ett kollektivt mål.

Men ett genombrott räcker inte. Som både PL och följeforskare påpekar behövs ett ännu bredare och varaktigt engagemang från näringslivet. Det kräver fortsatt arbete från projektledningen.

Vi ser också betydelsen av processledare, facilitator, en eller flera personer som rör sig mellan olika system, tar med sig och sprider idéer, mäklar kunskap och kontakter.

När det gäller forskarnas inställning ser vi diametralt skilda världsbilder, eller epistemologier om vi så vill. Det gäller synen på vad forskning är, vad kunskap är, var den finns, hur den genereras och hur den sprids. Mest anmärkningsvärd är väl följeforskarens första citat om forskarna som inte såg något behov för eller hade något intresse av att involvera sig. Å andra sidan ser vi PL och andra lovorda samarbetet med FoU-miljön, men också framhäva näringslivets egen FoU-kompetens. I Troms finns tillräckligt med duktiga och intresserade forskare, så det spelar ingen roll om några vill låsa in sig i elfenbenstornet. Problemet är större i andra fylken.

3.2 Trepiloten

Ingen har ifrågasatt at Arena er bra for Trepiloten, Tretorget og träindustrin i Glåmdalen. Med tanke på at Trepiloten tidlig ifrågasatts som arenaprojekt stälde vi en rak fråge till PL Ola Rostad: Vad kan Trepiloten ge Arena? Mer specifikt: vad kan Arena l ra av Trepiloten? Dette er förstås ett centralt spørsmål till samtlige projekt eftersom Arena i stor utstr kning er just en l rarena.

Vi fikk ett rakt svar (h r f rkortat):

3.2.1 Hva kan Arena programmet lære av prosjekt Trepiloten?

Kan det utvikles et **eierskap i n ringslivet** til et prosjekt initiert av virkemiddelapparatet/fra politisk hold?

- Ja, men med vårt utgangspunkt hadde vi neppe greid dette "så raskt" uten EU (bortfall av differensiert arbeidsgiveravgift: DA-kompensasjonsordninger. DA-midlene har flere effekter:
 - Enklere tilgang til midler til å iverksette fellestiltak bedriftene ønsker
 - Reelle prioriteringsdiskusjoner (slutt med "som om diskusjoner"/ nskelister i et prosjekt) mht prosjektportefølje når det er egne kompensasjonsmidler som forvaltes
 - Ansvarliggj r de involverte bedriften (fra styringsgruppe til styre/programstyre)
 - Har fått de sentrale aktørene tyngre inn i arbeidet (mobilisering)
- De samme aktørene har sagt ja til å finansiere 50 % av Trepilotprosjektet videre (DA-midler) og programstyret har sagt ja til også å være "SG" for prosjekt Trepiloten.

Kan dette også gjøres i en **moden bransje** kjennetegnet av akt rer som er lite autonome (**filialstruktur**)?

- Ja, når det synliggjøres at klyngetiltak er viktige for det økonomiske resultatet i datterselskapet. Handlefriheten lokalt øker når det økonomiske resultat bedres og det dokumenteres komparative fortrinn (f eks midler (DA) til utviklingsprosjekter og kompetanseheving) for en lokalitet og ikke en annen.
- Regionale DA-midler synes i det vesentlige   gå til kompetanseheving og utviklings-prosjekter (få er foreløpig koplet opp mot forskning = er på SkatteFUNN nivå).

Kan Trepilotprosjektet bidra til å avklare **systemsvikt** og annet?

- Selv om status var beskrevet (forstudie/klyngeanalyse) var det vanskelig å treffe med tiltakene. En ting er ønskeliste i en prosjektfase – en annen ting er de reelle prioriteringer i hverdagen. Med et utgangspunkt som v rt, tar det tid å få de reelle lederne (toppsjefene) i bransjen til å se "what`s in it for me" (= mitt selskaps økonomiske resultat).
- Ledelseskapasitet er en utfordring i en bransje basert på tradisjonelle produkter som har kjørt en sammenhengende rasjonaliseringslinje i mange år. Regionalt forsterkes situasjonen av filialstrukturen. Tilgang på ubyråkratiske midler til å smøre prosessene har vist seg svært viktig.
- Vi har erfaring rundt betydningen av PL/PA sin kjennskap til og integritet i bransjen.
- V re erfaringer gjør at vi stiller spørsmål ved PLP-metodens struktur i forhold til en funksjonell utvikling av et slikt prosjekt. Arbeid med DA-midler har aldri inngått i noen prosjektplan.
- Hvordan kan en bransje som har overlevd i internasjonal konkurranse beskrives som ikke innovativ? Vi sett resultater av betydelig prosessinnovasjon. Vi ser nå tegn til vilje til også produkt- (for eksempel kompositt) og systeminnovasjon (RUP).

3.2.2 F ljeforskaren

Kommentarer fr  Morten Ørbeck i Østlandsforskning/VS2010 Innlandet (h nvisar till ett tidligere notat):

Avslutningsvis må det kunne konkluderes med at Tretorget står overfor store utfordringer når de ”har påtatt seg oppgaven” med å utvikle både innovasjonssystemet og innovasjonsaktiviteten i et regionalt næringsmiljø som i følge Ørbeck (2004) og Vikesland et al (2003) mangler mange av de faktorer som kjennetegner velfungerende klynger, både mht. vekstambisjoner, FoU- og innovasjonsaktivitet, kompetanseheving, samhandling og mobilitet; og hvor det er store avstander og ulik ”regional orientering” mellom bedriftene og betydelig innslag av filialer med begrenset lokalt handlingsrom. Videre mangler regionen egne utdannings- og FoU-institusjoner og har et lite utviklet underleverandørsystem [1].

Med dette som utgangspunktet kan det imidlertid også hevdes at Tretorget så langt har maktet å utrette mye. I det noe dystre bakteppet ligger også mye av Tretorgetts berettigelse og oppmerksomhet fra regionale myndigheter og andre.

Det er imidlertid viktig at Tretorget har påtatt seg mange roller, og må være seg bevisst mulige rollekonflikter, som både virkemiddelapparatets forlengede arm, bedriftenes felles arena, konsulent, fellesgodeprodusent, næringspolitisk talerør, regionpolitisk talerør osv.

Så langt har Tretorget arbeidet mye å få på plass en finansieringsplattform, for sin virksomhet. Dette har vært relativt vellykket og Tretorget har på mange måter fått rollen som virkemiddelapparatets ”forlengede arm” inn i treindustrien i Glåmdalen og bedriftenes ”ene dør” til de ulike deler av virkemiddelapparatet. Denne rollen er på flere områder utvidet til også øvrige deler av Hedmark og Innlandet. Samtidig er det en fare for at virkemiddelapparatets krav til prosjektorganisering og – finansiering både kan trekke på urimelig mye av Tretorgetts ressurser (det blir ikke mye nyskaping hvis man må bruke ett årsverk for å skaffe finansiering til ett årsverk), kan gi feil fokus på Tretorgetts virksomhet (bidra til ”rent seeking”, dvs. prioritering av tiltak som gir best uttelling i virkemiddelapparatet uavhengig av om de er behovs-/markedsrettede), og kan begrense Tretorgetts mulighet til å tilby en ”en fri ressurs” som kan ta tak i og sjekke ut ideer til gode utviklingstiltak i og mellom bedriftene.

3.2.3 PL svar på enkäten (redigerat)

Prosjektledaren har også ett antal viktiga kommentarer i sitt svar på vår enkät.

Hva er du mest fornøyd med i prosjektet så langt?

Det synes som vi har lyktes å få til et engasjement hos en kritisk masse av sentrale, større bedrifter i bransjen. Dette har vist seg i blant annet:

- Eierskap i forhold til trainee-ordning.
- Diskusjonen rundt og samordningen av/oppryddingen blant ”areaner”/møteplasser.
- Bransjeprogrammet inneholder klare målsettinger og har en handlingsplan som er forankret
- At vi endelig synes å ha skapt et fundament for et tilbud om lederopplæring.
- Eierskap i forhold til fellesgodeprodusenten (Trepiloten/Tretorget AS).
- Involveringen i arbeidet med å utrede en Industriinkubator i Moelv.
- At fyrtårnprosjektene (inkubatorfabrikk, Fehn-symposium og treteknikk Innlandet (utdanning)) fra Arena skog og tre Innlandet 2010 er med i bransjeprogrammet Trefylket.

[1] Ørbeck (2004) og Vikesland et al (2003) påpekte imidlertid også at de fleste bedriftene og deres eiere anser Glåmdalsregionen som en velegnet (noen sågar optimal) lokalisering av treindustriell virksomhet i Norge. Det begrunnes med god tilgang på råstoff med høy kvalitet, godt rekrutteringsgrunnlag, akseptabel infrastruktur og akseptable avstander til viktige markeder i inn- og utland. Mye kapital er da også investert i treindustrien i Glåmdalsregionen de senere år. I tiltaksanalysen i Ørbeck (2004) og Vikesland et al (2003) konkluderes det også med at det finnes markeds- og utviklingsmuligheter for norsk trelast- og trevareindustri og at det er forhold ved Glåmdalsregionen og treindustrien der som kan tilsi en satsing for å realisere dette potensialet hvor også det offentlige bidrar.

- Videre bidro Arena skog og tre til at det nå arbeides med bedret tilgang til kompetent risikokapital for Innlandet.

Hvordan opplever du støtte, engasjement og forståelse i regionen/fylket?

- offentlig sektor

Det oppleves i perioder å være stor avstand mellom intensjon og handling, men dialogen er konstruktiv med partnerne og vi opplever å ha positiv støtte (verbalt). Tretorget AS har fått etablert en partnerskapsavtale med Hedmark fylkeskommune, Fylkesmannen/FMLA og IN der formålet er: Virkemiddelaktørene skal i samarbeid bidra til å videreutvikle Tretorget som utviklingsmiljø for økt/styrket verdiskaping for skog- og trenæringen i Hedmark.

Nevnes bør også den gode kontakten som finnes med de nasjonale aktørene (særlig IN Treprogrammet, men også MLD). Viktig har her vært kontakten med det jeg vil kalle sentrale premissgivere (Trefokus og NSF) for de offentliges agering (herunder Forskningsrådet) som har resultert at vi har fått en plass i det nasjonale innovasjonssystemet.

- høyskoler og forskningsinstitutter

Dette har til nå vært vårt klart svakeste punkt mht samspill, men vi har det siste halvåret tatt initiativ som oppleves som en klar bedring. Eksempler er kontakten rundt etableringen av opplæringscenter for produksjonsteknikk ved Høgskolestiftelsen i Kongsvinger og initiering og oppstarting av KAN (Kompetanse – Akademia – Næringsliv) ved HiHm Rena med formål å få tettere kontakt mellom næringsliv og høyskole. Det er ellers kontakt med nasjonale aktører (Byggskolen, Treteknisk Institutt, NTNU, Skogforsk, UMB, BI, Kallerud/HiGj, HiAk) i prosjekter ved Tretorget og hos bedrifter. Foreløpig ligger mye av initiativet fortsatt hos oss. Aktiv støtte til vår virksomhet kan en neppe kalle det. I etterpåklokskapens lys kan jeg se at vi her kunne ha gjort en bedre jobb med forankring mot disse institusjonene i forprosjektet/tidlig fase av hovedprosjektet. Involvering av representanter i tidligere styringsgrupper har vært på ”juniornivå”. Vi arbeider nå med å få endret på dette.

- næringslivet.

Gjennom arbeidet rundt DA-midler har de større bedriftene (særlig i Solør, men delvis for hele fylket) etablert et eierforhold til Tretorget/Trepiloten. Dette er blant annet konkretisert gjennom nevnte garanti for traineeordning, ved å ville bidra som delfinansør for videreføring av Trepiloten og ved å engasjere seg i styringsgruppe/styre for Tretorget AS. Næringslivet stiller opp på en viktig måte og har ved ett tilfelle sagt at de ”stiller med en minibuss med næringslivsledere hos fylkeskommunen” dersom ikke utfallet blir som ønsket. Gledelig er det at mengden av innspill fra næringslivet (uoppfordret) er økende. Til nå har det vært mye tolking av signaler, men nå handler det mest om å ha kapasitet til å levere i samsvar med forventninger. Klyngen/konglomeratet inneholder også mange mindre aktører. Her er kontaktflaten og samspillet dårligere.

Hvilke resultatet forventer du å oppnå når prosjektet avsluttes?

Vi har fått etablert nye arenaer som vil leve videre i bransjen (konf bransjeprogrammet Trefylket og lokale styringsgrupper for DA-midler) og som synliggjør at vi ikke bare har et tremekanisk agglomerat, men en klynge med fokus på moderne trebyggeri. På sikt forventer jeg at disse arenaene vil bidra til prosjektets og ARENA sitt formål om økt innovasjonsevne hos bedriftene, økt samspill mellom bedriftene og kunnskapsaktørene, et mer aktivt og samordnet engasjement fra offentlige myndigheter og virkemiddelaktører for å styrke næringsmiljøets innovasjonsevne. Med vårt utgangspunkt er 3 år trolig alt for kort tid til å kunne oppnå signifikante resultater, men jeg mener at vi allerede nå kan dokumentere resultater/indikasjoner som peker i riktig retning. Når ”smøringen” fra ARENA opphører, forventer jeg en mindre åpen innstilling fra næringslivet mot det offentlige og

kunnskapsaktørene. Det blir (enda) mindre rom for prosess, og mer spørsmål om: ”hva har du/dere å bidra med” som bedrer våre resultater nå?

3.2.4 Refleksjoner

Denna traditionella, hopplösa basnäring visar sig betydligt mer mångfacetterad ju mer man tränger in i den. Detta är helt klart ett arenaprojekt! I båda avseendena: programmet kan hjälpa projektet och projektet har mycket att ge programmet.

Trepiloten nyanserar diskussionen om FoU. Nej, det finns ingen högskola i Glåmdalen, men det finns ett universitet i Karlstad och företagen har god kontakt med relevanta forskningsmiljöer.

Det finns många branscher och regioner i Norge som har liknande situation och utvecklingsbehov. Det är en viktig uppgift för Arena att lyfta fram fungerande utvecklingsmodeller för dessa. Plastnäring, turistnäring, livsmedelsindustri, fiske är branscher som andra arenaprojekt arbetar med. Ett ökat samarbete mellan dessa projekt håller på att växa fram.

Fallet visar också betydelsen av en i branschen känd och respekterad PL (dessutom händelsevis av rätt kön - ett uppslag till forskningsprojekt, se kap 4).

När det gäller mål är Trepiloten också typisk. Som slutresultatet av projektet förväntar sig PL en arena som lever vidare och som synliggör en modern bransch. På sikt ska detta förhoppningsvis resultera i Arenas mål: økt innovasjonsevne hos bedriftene, økt samspill mellom bedriftene og kunnskapsaktørene, et mer aktivt og samordnet engasjement fra offentlige myndigheter og virkemiddelaktører for å styrke næringsmiljøets innovasjonsevne. Men då räcker inte tre år.

Som resultatindikator har PL ett gott (om än inte akademiskt korrekt) exempel: Næringslivet stiller opp på en viktig måte og har ved ett tilfelle sagt at de ”stiller med en minibuss med næringslivsledere hos fylkeskommunen” dersom ikke utfallet blir som ønsket. Alltså: næringslivets engagemang och reella deltagande – och att detta ökar.

IN och PA har här en mer begränsad roll än i de flesta andra projekten. PL är daglig ledare för Tretorget AS, som av många förväxlas med projektet Trepiloten. Erfarenheter av en sådan ordning är relevanta för framtida program.

Trepiloten är på god väg, men är långt ifrån sitt eget mål. Ska det bli en bestående satsning och en reellt ökad innovationsförmåga har näringslivet, styrgruppen och projektledaren mycket att göra.

4 Kunskapsluckor

Vi har av programledningen uppmanats att redovisa de kunskapsluckor som aktualiserats i Arena och som kräver insatser av Arena. De ligger inom ramen för programmet och har direkt betydelse för programmets vidareföring och utfasning. Kunskapsluckorna bör kunna formuleras som utredningsuppdrag. Vi behöver veta mer, men det förtjänar inte att kallas forskningsuppdrag. Ev kan de utvidgas till sådana. Det är en fråga för Forskningsrådet.

4.1

Uppdrag vi anser angelägna för Arenaprogrammet att initiera:

- A Former för kunskapsspridning**
Arena-programmet genererar mycket ny kunskap på de tre systemnivåerna. Denna kunskap behöver systematiseras, analyseras, spridas och implementeras. Sekretariatet har påbörjat detta arbete, men kan behöva metodstöd. En systematisk genomgång av metoder för kunskapsspridning, erfarenheter från andra program och länder, är angeläget.
- B Betydelsen av lokomotiv/opinionsbildare**
För- och nackdelar med starka/dominerande näringslivsaktörer
Konsekvenser av avsaknaden av sådana
Betydelsen av starka/”rätt” personer och/eller företag
Regionala, nationella resp internationella lokomotiv
- C Strategier för bildande av kluster**
- C1 Klustrets historia
Konsekvenser av att bygga på befintliga nätverk/kluster kontra att försöka bygga upp något från grunden
- C2 Satsa på de starka eller de svaga?
Konsekvenser av olika strategier på kort och lång sikt
Hur kan succé i en liten utvald skara spridas?
- C3 Kritisk massa
Hur litet kan ett kluster vara?
Vilka faktorer är gränssättande?
- C4 Homogenitet
Hur viktigt är det att klungans företag håller på med ungefär samma saker – eller är det viktigare med mångfald?
- D Genus**
Varför minskar andelen kvinnliga PL?
Vilka konsekvenser får detta för projekten och programmet?
Skillnader mellan kvinnligt och manligt ledarskap i Arena.

4.2

Följande uppdrag är också mycket intressanta ur ett Arenaperspektiv, men måste man välja så kanske dessa kan genomföras i samverkan med Forskningsrådet eller av rådet självt som ett led i utveckling av "kunnskapsgrunnlaget", kanske inom ramen för KUNI. Det står förstås också FoU-miljön eller konsulter fritt att själv ta initiativ och "stjäla" våra idéer och på så sätt skaffa sig ett försprång.

1 **Triple-Helix-metaforens grund och konsekvenser**

Vilka grundläggande antaganden och värderingar ligger bakom metaforen?
Vilken styrfilosofi, planeringsteori, komplexitetsteori, social teori osv ligger i botten? Vilka konsekvenser har metaforen haft för Arena på de tre systemnivåerna och över tiden? Speciellt: hur har den påverkat näringslivet?

2 **Förankring är viktig – men var?**

2A Betydelsen av projektets legitimitet och täckningsgrad i regionen
Konkurrens och samarbetsstrategier inom regionen
Vi söker svar bortom det politiskt korrekta!
Ex Innovativ Fjellturisme

2B Som ovan på nationell nivå
Ex Bluelight, förprojekt BIL

3 **Projektens kunskapsbas**

3A FoU-samverkan
Som beskrivs i avsnitt 2.2 finns en väsentlig del av FoU-miljön i näringslivet. Inom Arena ser vi alltfler exempel på korsbefruktnings mellan näringslivet, högskolor, forskningsinstitut, universitet och också inom dessa grupper. Mekanismerna och drivkrafterna bakom detta är ett ämne för att forskningsuppdrag.

3B Drivkrafter och framgångsfaktorer för högskolor i Arena
Kartläggning av högskolornas inställning till Arena
Analys av framgångsfaktorer för högskolor vid medverkan i Arena

3C Regional närhet – internationell spetskompetens
Betydelsen för klustret av att ha tillgång till regional FoU-utförare
Betydelsen av att ha tillgång till den bästa kompetensen var den än finns
Kan högskolan fylla båda rollerna genom strategiska allianser?
Kan forskningsinstitut göra det?
Arenaprojekten har delvis fyllt en sådan mäklarroll. Kartlägg framgångsfaktorer för en sådan mäklarroll. Belys hur en sådan mäklarroll kan permanentas. Denna fråga har en klar koppling till NCE-tanken, men är bredare.

4 **Fylkeskommunen**

Tänkbara roller och strategier för FK vad gäller Arena och liknande program

5

VMA

Hur har Arena påverkat VMA?

Vilka lärdomar har man dragit och hur tänker man implementera dem?

Lämpligheten av olika *verkemiddel* i olika faser av ett Arenaprojekt

6

Departement och centrala myndigheter – roller och strategier

Premissgivning, lagstiftning, regelverk - eller riktade insatser?

Hur kan regeringen följa upp att dess intentioner förverkligas?

Näringslivet (och i viss mån FoU och VMA) vill inte ha någon direkt inblandning från departementen, men gärna avreglering, lagändring, skattelättnader och direkta bidrag. Vilka offentliga interventioner är tänkbara, legitima och effektiva i samband med program (eller snarare syften) av typ Arena och vilka av dess har använts i Arena?

5 Fortsatt arbete hösten 2005

1 Följeevalueringen har fyra **fokusområden**:

- mål- och resultatstyrning (inkl kriterier, mätning, dialogformer)
- relevans/nytta för målgrupperna i allmänhet och näringslivet i synnerhet
- processtöd till sekretariat, projektledare och övriga
- lärande, erfarenhetsutbyte, kompetensutveckling

2 Vi deltar efter behov på **styrgruppsmöten**. Vi räknar med 3 möten under hösten då vi kan avrapportera, ge råd och få styrgruppens prioriteringar.

3 Vi fortsätter vårt täta samarbete med **programsekretariatet**. Roller och arbetsfördelning är i princip klarlagda, men behöver diskuteras noga med ny programledare.

4 Projektbesök

Besöken fyller flera syften. Ett är att se hur projekten drivs, vilka problem man möter, vilket stöd man får, vilka aktörerna är och hur de agerar (evaluering). Ett annat är att hjälpa projektledarna att hantera dessa problem och möjligheter (processtöd). Ett tredje är att ge råd till projektstyret (policystöd). Ett fjärde är att specialstudera problemprojekt i ett tidigt skede för att kunna undvika totalhaveri.

Det är fortsatt stora förväntningar från de enskilda projekten på stöd från följeevalueringen. Antalet besök vid de enskilda projekten måste dock begränsas eftersom de är mycket tidskrävande. För hösten är det angeläget att följa upp flera projekt:

- Innovasjon Mitt Norge inkl möte med prof Sigmund Waagø om kopplingen till UFD-uppdraget, kopplingen till NTNU, VS 2010 mm
- MarinVest om flerfylkessamverkan och mobilisering av näringslivet
- Plastinnovasjon i Østfold – stärkt PL+DPL, överföring av ledning för styrgruppen, restrukturering av branschen?
- Sjømatklynge Nord efter omorganisation
- Lillestrøm – vad händer 2006?
- Trepiloten – en framgångssaga?
- Måltidsarena för medverkan vid styrgruppsmöte i augusti
- BKN – näringsens engagemang
- KonVekst – startfasen
- Romklyngen – startfasen
- Innovativ Fjellturisme - styrgruppsmöte

Som synes en lång lista. Vi kommer inte att besöka alla, men de flesta. Vi börjar med kontakt med via telefon, mail och på projektledarsamlingar.

Dessutom måste vi ha beredskap för kriser och för nya projekt som kanske står och väger.

5 **Webb-enkät** till aktörerna om nyttan med Arena för deras del.

6 Deltagande i **programmets möten** är mycket viktiga. Dessa sker i form av projektledarsamlingar, temamöten/seminarier. På samma sätt som i punkt ett ovan agerar vi parallellt på flera systemnivåer (individ, grupp, program) och med dubbla syften (evaluering och rådgivning/processtöd).

7 **Stöd till projektledarna**

Vi står till förfogande för rådgivning via telefon och mail. Denna möjlighet utnyttjas av allt fler PL. Vi föreslår att PL tydligt får en ”dragningsrätt” på vår tid. Många är osäkra på hur mycket man kan ”belasta oss”. Vi kommer därför också att själva ta kontakt med projektledarna. Det är ett naturligt led i vår uppföljning, men ännu mer ett sätt att ge stöd på ett informellt och spontant sätt.

8 Vi står till förfogande för programmets **ägare** NFR, IN och SIVA för fortsatta diskussioner av principiell natur.

9 Vi deltar i **forskarseminarier** och utvecklar kontakterna med motsvarande program i Sverige och Danmark. Genom vårt arbete för VINNVÄXT står det klart att båda programmen har mycket att vinna på ett samarbete.

10 Vi kommer att följa (och delvis delta i) de **benchmarkingsprojekt** som pågår mellan Vestfold, Sörmland och Blekinge samt mellan Innlandet och Värmland.

11 Kontakter med följeforskning och -evaluering av andra program
I flera arenaprojekt har följeforskare från **VS 2010** mycket att bidra med, på andra ställen verkar följeforskningen ha upphört. Det är värt att undersöka varför

Följeevaluering av **Forskningsbasert Kompetansmekling** (Jacobsen, SNF) är intressant för oss, liksom att följa upp erfarenheter från MOBIs andra delprogram, nHS.

12 Ny **skriftlig rapport** (januari 2006)

DEL 2

De regionale prosjektansvarliges forhold til ARENA

Dette er en oppsummering av spørsmål til alle de regionale prosjektansvarlige (PA) i ARENA. Undersøkelsen supplerer en tilsvarende spørreundersøkelse til de regionale prosjektlederne (PL). Det er andre gang de prosjektansvarlige (PA) er spurt om å gi sine synspunkter. Fra følgeevaluators side er hensikten med å gjennomføre denne undersøkelsen å få et innblikk i hvilken rolle PA tar i prosjektene, få inn relevante synspunkter og innspill fra PA og dessuten få en grov vurdering av om oppfatningene til PA og PL skiller seg klart fra hverandre. Vi har for øvrig en oppfatning av at spørreundersøkelsen i seg selv har bidratt til at flere PA har tatt sin rolle mer alvorlig. Denne gangen er PA spurt følgende spørsmål:

Spørsmål til regionale PA sommeren 2005

- 1 Hva er du mest fornøyd med i prosjektet så langt? Gi gjerne eksempler på aktiviteter som har vært spesielt fremgangsrike.
- 2 Hva er årsaken til at enkelte aktiviteter går bra – hva er din vurdering av suksessfaktorene?
- 3 Hva har vært den største skuffelsen og hva er årsakene til at enkelte ting går dårlig?
- 4 Hvordan ser du på begrepene systemsvikt og barrierer i dag? Beskriv hvilke resultater ARENA-programmet skaper som ikke ville blitt realisert uten ARENA.
- 5 Gi en vurdering av måloppnåelse pr. juni 2005. Hva har dere oppnådd så langt i prosjektet? Begrunn svaret.
- 6 Hvilke resultatet forventer du å oppnå når prosjektet avsluttes?
- 7 Hva er din erfaring når det gjelder prosjektet og programmets organisering? (regional styringsgruppe, rollefordeling mellom PL, PA mv., programledelsen, sentral styringsgruppe etc).
- 8 Tenk deg at du får ansvaret for å revidere hele ARENA-programmet og stod helt fritt i den sammenheng. Hvilke endringer ville du ha gjort med henblikk på bl.a. mål, målgruppe, arbeidsformer, organisering osv.?

Svarene oppsummert ved at sitater etc. fra tilbakemeldingene er gjengitt. Av 18 usendte skjema, er 17 returnert. Utsagn med samme innhold er slått sammen. Utsagnene er anonymisert. Innledningsvis er det trukket ut noen hovedbuskap fra tilbakemeldingen:

Hovedbudskap fra de regionale prosjektansvarlige sommeren 2005

1. Med ett unntak gir PA et positivt bilde av status og utvikling i prosjektene. De er mest tilfreds med engasjement og oppslutning i næringslivet og fra andre aktører samt god organisering av arbeidet.
2. ARENAs rolle for å koble næringsliv og forsknings- og undervisningsmiljøene tett sammen fremheves av mange.
3. PA er også godt tilfreds med konkrete resultater fra prosjektene som bedriftsetableringer, etablering av inkubatorer, kompetansetilbud, såkornfinansiering, IFU-prosjekter etc.
4. Riktige menneskelige ressurser og gode relasjoner i prosjektledelsen fremheves i stadig stigende grad som den viktigste suksessfaktoren. Bruk av egen prosessveileder i arbeidet og godt planlagte og gjennomførte samlinger fremstår som viktig.
5. At næringslivet setter seg i førerretet er en suksessfaktor for prosjektene. Dette skjer i stadig større grad.
6. Mangel på engasjement og oppslutning i forsknings- og undervisningsmiljøene er den skuffelsen som oftest fremheves. Mangel på forutsigbarhet i programmet nevnes også av flere.
7. Det er fortsatt mange som ikke har et bevisst forhold til begrepene systemsvikt og barrierer. Fra de som har en oppfatning av dette nevnes bl.a. rammebetingelser, mangel på kontakt mellom næringsliv og FoU, mangel på bedriftssamarbeid, mangel på såkornmidler og fravær av en katalysator/fasilitatorfunksjon.
8. De fleste PA er tilfreds med måloppnåelsen så langt, men ting tar lenger tid enn antatt. En rekke konkrete resultater nevnes, bl.a. konkrete bedriftsetableringer, økt samarbeid med FoU, nye undervisningstilbud og bedre relasjoner mellom bedriftene.
9. Når det gjelder de langsiktige effektene, er det å bidra til at nettverkene blir varige et sterkt mål for PA. Flere, særlig de som er i avslutningsfasen av prosjektet, mener at 3 års tidshorisont er for kort. En rekke konkrete forventninger til resultater nevnes. Et mer næringsrettet FoU-miljø går igjen som en viktig forventning til langsiktige resultater.
10. De fleste PA er tilfreds med programmet og prosjektenes organisering. Det kommer imidlertid en rekke nyttige innspill omkring oppgradering av styringsgruppene til styrer, tydeliggjøring av oppgaver og ansvar ihht. PLP-prosessen, tydeligere engasjement fra næringslivet sentralt og regionalt samt behov for mer ressurser både i rollen som PA og i det sentrale leddet.
11. PA har mange konkrete innspill til justering av ARENA-programmet. Av disse fremheves bl.a. ønske om en mer langsiktig finansiering, sterkere krav mht. næringslivets engasjement og konkrete målsettinger, sterkere støtte vedr. administrative oppgaver, og tydeligere rollefordeling i virkemiddelapparatet og FoU-systemet.

Kilde: spørreundersøkelse bearbeidet av Oxford Research.

Hva er du mest fornøyd med i prosjektet så langt? Gi gjerne eksempler på aktiviteter som har vært spesielt fremgangsrike.

- Industriens engasjement, forskningsmiljøet og samlingene i prosjektet x 4.
- Stort engasjement og stor aktivitet x 2.
- Koblingene mot høghskolen og andre miljøer x 2.
- De store bedriftene har satt inn ressurser og engasjement i prosjektet.
- Forankring i industrimiljøene.
- Etablering av et masterstudium har vært en suksess. Det samme oppbygging av kompetansemiljø som også har fått nasjonale oppgaver. Godt tilfred med befestning mot regionale og nasjonale myndigheter. Kommersialiseringsdelen begynner nå å gi positive resultater.
- Innovasjon Norges DK-ers vilje til å skaffe tilleggfinansiering i tillegg til ARENA-bevilgningen.
- Pilotprosjektene har skapt engasjement og konkrete resultater hos bedriftene.
- Å få i gang konkrete prosjekter, som er nyskapende og som hvor FOU – personer er direkte involvert i utforming og gjennomføring, der næringsaktørene er i førersetet.
- ARENA-samlingene; veldig nyttige!
- Vi har bidratt til å få opp 2 aktive innovasjonsselskaper som jobber etter en litt annen modell enn i landet for øvrig, og vi har etablert et nytt virkemiddel for tidlig fase finansiering av innovasjonsprosjekter. Flere spennende prosjekter er i utviklings- og kommersialiseringsfase.
- Prosjektet har hatt en viktig og kanskje avgjørende rolle for økt samarbeid mellom høghskolene og industrien og mellom høghskolene i regionen
- Etablering av NCE-pilot.
- IN har fått tilført ny kompetanse og innsikt, og arbeidsformen som ARENA representerer har fått en god forankring på kontoret.
- Etablering av inkubator samlokalisert med FoU og industri.
- Bedriftssamarbeidet i vår teknologibedriftsklynge har beveget seg fra mer administrative områder til nå blitt gradvis økende innenfor kjernevirksomhet. Nye produkter med internasjonalt markedspotensial utvikles gjennom samarbeid mellom virksomheter i ulike bransjer.
- Vi vil trekke frem ARENA-programmet sin invitasjon til ARENA-prosjekter om å vurdere IFU-prosjekter. Som en direkte effekt av dette er 2 prosjekter nå innvilget med internasjonalt markedspotensial og som også gir ringvirkninger for annet norsk næringsliv.
- Strukturert prosjektprosess med god organisering og tilfredsstillende framdrift.
- God PL og bra styringsgruppe. God forankring regionalt.
- Tilfredsstillende resultater i form av aktiviteter så langt selv om kvantifisering av økt verdiskapning og arbeidsplasser er mangelfull.
- Prosjektet har kommet godt i gang, er velorganisert og oppgavefordelingen mellom partene er klarlagt og akseptert.
- Vi har hatt liten fremgang.
- De fysiske samlingene vi har sammen med aktørene hvor vi fokuserer på problemløsning. Dette er arenaer hvor også det sosiale aspektet vektlegges. Aktørene reiser og bor i lag, noe som skaper relasjoner på en helt annen måte enn et ”vanlig” møte hvor alle drar hver til sitt etter møtet.
- De fleste delprosjektene har en meget god forankring hos de viktigste aktørene og er også helt sentrale i utviklingen av klyngens fortrinn
- Forankring av prosjektet i næringsliv, kunnskapsmiljøer og offentlig sektor. Et hovedproblem i sektoren har vært oppsplitting mht. fylkesgrenser, konkurrerende kunnskapsparke og separate høghskoler. I dette prosjektet er nå alle med og begynner å dra i samme retning. Dette er ikke mindre enn revolusjonerende i denne regionen

Hva er årsaken til at enkelte aktiviteter går bra – hva er din vurdering av suksessfaktorene?

- God prosjektledelse og for øvrig bra mix av kompetanser x 8.

- Næringslivets engasjement x 4.
- Engasjement fra de rette personene på rett tid (timing) x 2
- Forankring av aktivitetene hos de sentrale aktørene i klyngen er alfa omega.
- Prosjektleder med industrierfaring og PA fra IN som tar mye av byråkratiet.
- Operativ erfaring fra bransjen har vært svært viktig i forprosjektet.
- Klart å skape engasjement og forpliktelse hos de aktører som er aktive.
- Fokus på å skape både langsiktige og kortsiktige resultater som gir omtale. Det er blitt attraktivt å være med i prosjektet.
- Gi ansvar og myndighet til aktørene – de må eie prosjektet og prosessen.
- Prosjektet har en klar visjon – som det jobbes etter.
- Det er svært viktig at PA/PL er i stand til å følge opp og levere. Det gir framgang og grunnlag for å stille krav til aktørene.
- PL har vært ansatt i Innovasjon Norge. Dette har vært positivt både for PL og IN. PL har nytt godt av INs kompetanse og nettverk, tilknytningen til IN gir i tillegg nøytralitet samt innpass og aksept i en del miljøer som kan være vanskelig tilgjengelig for andre
- Motivasjon og kompetanse kombinert med virkemidler for å frikjøpe denne kompetansen og iverksette utviklingsprosjekter.
- Reisverket. Det er gjennom ARENA-prosjektet bygd stein på stein i samarbeidet.
- Det tar tid, og vi er på god vei. Vi har startet med de enkle oppgavene. "Picked the lowest hanging fruits" og gått videre derfra. Nå begynner vi å bevege oss inn på kjernevirksomheten innenfor verdikjeden.
- Tilbudet har møtt et behov i hos bedriftene og de rette personene har frontet dette.
- Det er viktig at prosjekttiltakene er forankret i partnerskapet som riktige satsinger for å fremme næringsutvikling. For ARENA-programmet har det vært viktig at satsingen skjer innen et næringsområde der det er bred enighet i regionen om betydningen og potensialet av å satse.
- Bruken av egen prosessleder har vært viktig og til dels avgjørende, spesielt for å skape engasjement og interesse for prosjektet.
- Gjennomføringen, ved bruk av lunsj-til-lunsj-samlinger har vært viktig.
- Næringsaktørenes evner og vilje til samarbeid er viktig. Valg av aktører er en kritisk suksessfaktor. Det er ikke alle som har den riktige innstillingen og egenskaper for å lykkes. Skal disse være med ?
- Mye er avhengig av prosessleder, kjemien mellom personene både mellom prosessleder og aktører samt mellom aktørene.

Hva har vært den største skuffelsen og hva er årsakene til at enkelte ting går dårlig?

- Ingen spesielle skuffelser annet enn at en del ting tar lengre tid enn planlagt x 3.
- Den største utfordringen er kommunikasjonen mellom industrien, virkemiddelapparatet og forskningsmiljøene.
- Delprosjektledelse hos FoU aktør – lite prioritering og forståelse av næringsaktørenes ønsker og behov, samt lite selvgående i forhold til de oppgaver som ligger i et slikt delprosjektansvar. Årsakene er delvis for lite detaljert kravspesifikasjon og kanskje for store forventninger til egen driv hos delprosjektleder. Det har tatt seg opp etter sterkere oppfølging og tydeligere krav til arbeid.
- Den største skuffelsen er tiden det tar for å få FoU-miljøene til å prioritere dette sterkt nok.
- Vi har ikke oppnådd de ønskede resultater når det gjelder samarbeidet med Høgskolen x 2.
- I forprosjektet viste deg seg å være krevende å få alle forskerrettede instanser/personer inn i en målrettet og aktiv utviklertankegang i samspill.
- Krevende å holde fokus og klare å være like engasjert gjennom et så langsiktig prosjekt. Det blir mye "vedlikehold" i perioder og det er en relativt ensom jobb som ikke er like målbar som andre deler av INs aktivitet.
- Det har tatt svært mye tid med utlysninger i Norsk Lysningsblad. Skulle gjerne hatt tilført kompetanse for å lette dette arbeidet.

- Den største skuffelsen har utvilsomt vært mangel på forutsigbarhet og støtte fra programmet. Når programstyret først har godkjent prosjektet mener jeg det bør følges opp, så sant vi har tilfredsstillende framdrift og måloppnåelse.
- Vi har ikke klart å synliggjøre våre resultater godt nok. Gjennomføring av aktiviteter og nettverksbygging er prioritert fremfor informasjonsarbeid. Vi ser nå at det burde vært lagt større vekt på systematisk synliggjøring av resultater.
- Vanskelig å kommunisere og skape eierforhold til prosjektet i alle leire. Årsaken er antagelig at prosjektet på grunn av størrelse geografisk/tematisk/antall aktører og antall fylker, er svært vanskelig å forankre. En er tvunget til en bred kommunikasjonsmessig tilnærming som kan føre til ”avstand” til prosjektet. En sterkere involvering av enkelte toneangivende bedrifter i styringen vil være ønskelig, men er vanskelig å få til i praksis. En slik involvering vil kunne skape eierforhold hos disse bedriftene og gi en lokomotiv/signaleffekt til resten av næringsmiljøet.
- Stort forfall i en meget stor styringsgruppe.
- Mangel på engasjement, forståelse for utfordringene og nødvendigheten av å delta aktivt spesielt i kompetansehevende tiltak på ledersiden. Svært kortsiktig og operativt fokus umuliggjør langsiktig strategisk utvikling.
- Den aller største skuffelsen var da vi fikk avslag på søknaden om hovedprosjekt, etter at vi ikke hadde fått noen signaler om dette på forhånd – dette gjorde at prosjektet som sådan måtte utsettes.
- Den største skuffelsen er faktisk at ledelsen ved det lokale Innovasjon Norge kontor ikke har sett viktigheten av det arbeidet som gjøres av PA i prosjektet, og at arbeidet krever ressurser. Noe som har betydd at prosjektet ofte har blitt en ”salderingspost” i travle perioder.
- Mangel på kommunikasjon i prosjektet har ofte vært en kritisk faktor, tenker da spesielt på kommunikasjon fra PL/PA ut til de andre aktørene.
- For oss har PL vært en faktor som siste året har påvirket prosjektet i negativ retning.

Hvordan ser du på begrepene systemsvikt og barrierer i dag? Beskriv hvilke resultater ARENA-programmet skaper som ikke ville blitt realisert uten ARENA.

- For tidlig å si noe om dette x 2 (forprosjekt).
- Mitt svar her vil kun bli gjetning da jeg ikke enda har erfaring fra et operativt ARENA- program (forprosjekt).
- ARENA har gjort det mulig å fasilitere nettverket, dvs. å bygge en del av de grunnsteinene som vil være grunnlaget for videre samarbeid og utvikling av nettverket. Uten ARENA hadde det neppe vært mulig – og vi ville ikke fått en slik samlet innsats som nå har vært mulig.
- Systemsvikt og barrierer er begrep som er akademiske og til dels vanskelig å kommunisere mot næringsaktørene i klyngen. Det er klart at uten ARENA- programmet hadde ikke vårt prosjekt sett dagens lys og det ville ikke vært arenaer som samler bedriftene på tvers i klyngen. Ei heller ville viktige spørsmål rundt rammebetingelser vært i fokus med mulighet for endringer av disse.
- Det er helt klart rammebetingelser av ulike slag som også skaper barrierer og som kanskje er de som er vanskeligst å løse for å kompensere for systemsvikt.
- Systemsvikt er primært knyttet til å få til et godt samarbeid mellom næringsaktører og FoU-miljø. Den kontakten som er etablert gjennom prosjektet ville neppe ha funnet sted dersom prosjektet ikke kom i gang.
- Prosjektet har bidratt til å sette fokus på klyngen slik at bedriftene har blitt en mer attraktiv samarbeidspartner for tilbydere av kompetanse.
- Prosjektet har skapt møteplasser mellom innovative prosjekter og investors. Det er skapt bedre betingelser for kommersialisering. Sårkornmidler er på vei.
- Regionen har manglet aktører som kan være prosjektledere og fasilitatorer i innovasjonsprosjekter. Ett av miljøene som har fått støtte fra prosjektet kan nå ta denne rollen.
- Selv om bedriftsnettverket ser gode resultater av sitt arbeide over år, har ARENA bidratt som en katalysator i flere av prosessene, og gitt større slagkraft og tempo.
- ARENA-programmet har vært det redskapet som langt på vei har ført oss dit vi er i dag. Kommersialiseringsarbeidet er blitt stadig mer profesjonelt med resultatforbedring i kraft av flere

ideer og nye bedrifter. Samarbeidet mellom virksomhetene i vårt miljø er sterkt økende. Det lokale og regionale engasjementet om næringsutvikling har vært økende. Vi har også koplet oss på internasjonale avtaler og deltakelse i ulike internasjonale programmet. Det meste ville ikke blitt etablert uten ARENA-programmet.

- Systemsvikt og barrierer for innovasjon finnes fortsatt, men ARENA-satsingen er det klart viktigste IN-tiltaket for eliminering av disse. Mangel på økonomiske virkemidler i IN til oppfølging av økt innovasjon er en sterkt begrensende faktor på ARENA-programmets suksess.
- Vi ville ikke fått den egenforståelsen hos de industriklyngene når det gjelder gevinst ved samhandling bedriften imellom og mot forskningsmiljøet. Gjennom ca 40 konkrete utviklingsprosjektet er dette nå tydelig erfart.
- Mangel på risikokapital var en av de barrierer som ble pekt på i den analyse som ble gjort i forprosjektet. Det kom videre fram at mange forretningsideer blir lagt til side i større bedrifter fordi de er utenfor kjerneområdet.
- Det vurderes som viktig for å stimulere innovasjon at miljøet har attraktive arenaer/møteplasser. Mangel på dette kan representere en barriere, men betydning kan være vanskelig å kvantifisere.
- Det viktigste ARENA-bidraget er det økonomiske grunnlaget som legges for at resultater må oppnås i felleskap mellom flere parter/instanser. Her det viktig å ikke gi etter, dette kravet må holdes!
- ARENA-programmet har vært viktig i det å få etablert en nettverk, og det har vært avgjørende å få inn en ekstern prosjektleder til å drive fram nettverket.
- Programmet bidrar med erfaring og kompetanse som vurderes å bety være eller ikke være for et prosjekt som vårt. Vår erfaring fra andre områder viser at det er vanskelig å få aktører til i en samhandling, og at det ofte er nødvendig med en ytre påvirkning som ARENA-programmet.
- Ved starten av prosjektet hadde de ledende bedriftene ressurser, men ikke handlingsrom fra egne styrever til å gjøre all verden utenfor kjernevirksomheten. Det har de fortsatt ikke. Prosjektets bidrag gjør det derfor enklere for ledelsen å få til delprosjektene som etter hvert gir en attraktiv klynge. Små offentlige bidrag smører godt
- Vi har jobbet i 2-3 år for å berede grunnen for prosjektet, og at ARENA nå er inne med midler har virket utløsende. Uten dette ville fragmenteringen ha fortsatt

Gi en vurdering av måloppnåelse pr. juni 2005. Hva har dere oppnådd så langt i prosjektet? Begrunn svaret.

- Måloppnåelsen i prosjektet ihht målsetningene er god x 4.
- Vi har kommet et godt stykke på vei i forhold til mål, og vil oppnå målene som er satt, men det vil ta litt lengre tid. Det skyldes til dels timing – markedet må være bevisst nok og klart. Hvis vi får realisert våre planer for 2. halvår i år, har vi oppnådd langt over hva som kunne forventes.
- De prosjektene som er kommet lengst viser en positiv utvikling. Bl.a. er to nye bedrifter etablert.
- Enkelte av næringsaktørene har sagt direkte at deres etablering ikke ville blitt satt i gang uten at de kunne delta i prosjektet.
- Den mulige etablering av et nytt selskap for markedsføring/salg som det arbeides med ville ikke sett dagens lys dersom ikke aktørene hadde hatt en felles arena.
- Det er skapt en samling av personer preget av stor åpenhet og tillit som er opptatt av nyskaping og utvikling.
- Etablert en god dialog mellom FoU miljø og næringsaktører.
- Gode prosesser hvor flere drar i lag, som bidrar til å redusere risiko (i nyskappingsprosjekter/etableringer) og gi større sjanse for suksess.
- Høgskolene har etablert et formelt samarbeid. Det har i prosjektperioden vært en betydelig økning i samarbeidet mellom industrien og høgskolene. Høgskolen er i stadig flere sammenhenger en foretrukket samarbeidspartner for industrien. Det er min vurdering at ARENA-prosjektet har hatt en avgjørende rolle ift disse resultatene.
- Som et direkte resultat av prosjektets aktivitet kan vi også rapportere på en rekke innovasjons- og utviklingsprosjekter i enkeltbedrifter. Dette er ikke definert som hovedmålsetninger i prosjektet, men vil være viktig dokumentasjon når status for prosjektet skal gjøres opp.

- God progresjon Utfordringen kommende år blir å finne ARENA sin rolle knyttet opp mot NCE. Viktig å sikre kompetansen i SMB for å nyttiggjøre seg de mulighetene som måtte komme gjennom NCE. Mye av arbeidet i ARENA vil derfor bli vinklet enda mer mot SMB.
- Enkeltprosjektene er i hovedsak i samsvar med mål, med enkelte unntak. Det er skapt et fundament for samarbeid om næringsutvikling basert på kortsiktige og langsiktige tiltak.
- Forskningsmiljøet har fått en langt større interesse av å jobbe sammen med industrien.
- Viktigste overordnede resultat er at prosjektet fester grepet som det viktigste verktøyet for utvikling av klyngen i fylket og i neste runde i Norge.
- Deltakerne har begynt å våkne, og aktivitetsnivået er på vei opp. Dette skyldes kontinuerlig press fra styringsgruppen og gradvis sterkere involvering fra bedriftene.
- Det har vært jobbet aktivt med relasjonsbygging, og vurderingen er at prosjektet i stor grad har oppnådd de målsettingene som ble fastlagt

Hvilke resultatet forventer du å oppnå når prosjektet avsluttes?

- En videreføring av nettverket i en organisert form, deltakelse i flere internasjonale nettverk og videre drift av en ny inkubator som en del av miljøet.
- Dette vil være avhengig av om programmet får gå i de 5 årene som prosjektet har lagt opp til. Avsluttes det etter 3 år som hovedprosjekt, vil de langsiktige målene høyst sannsynlig ikke nås. Nettverket vil neppe heller bli varig.
- Forventer en av de sterkeste klyngene innen bransjen, hvor det er dynamikk og hvor alle "aktørgruppene" i Trippel Helix er engasjert.
- Jeg ser nå at flere av målsetningene var for ambisiøse ift det tidsperspektivet prosjektet jobber innenfor. Vi har også omformulert og tilpasset mål underveis. Vi har imidlertid hele tiden hatt fokus på hovedstrategier ift flaskehals og systemsvikt, og det synes jeg har fungert bra.
- Jeg forventer at vi enten har oppnådd våre hovedmålsetninger, eller at vi er på god vei. Flere av målsetningene har et tidsperspektiv på 5 år og det er ikke realistisk å forvente måloppnåelse etter 2,5 år. For noen målsetninger ser vi også at 5 år er for kort tid, men flere av aktivitetene vil bli videreført i NCE, og dette gir meg tro på at vi vil lykkes også med de mer langsiktige målsetningene.
- At næringslivet fortsetter å utvikle de prosjekter og muligheter som er skapt gjennom satsingen.
- En inkubator som leverer morgendagens produkter. Et system som tar vare på produktideer som kan utvikles av andre bedrifter eller enkeltpersoner, dersom en ide ikke ligger i eierbedriftens satsingsområde.
- Samarbeid mellom medlemsbedriftene langs hele verdikjeden. Fra samarbeid om administrative oppgaver til internasjonale markedskanaler. Det vil være etablert flere faglige fora innenfor teknologiklyngen på tvers av bransje, hvor det kan oppstå nye ideer til produkter. Det skal være et tett samarbeid med Høgskolen som samarbeidspartner for bedriftene. Jeg forventer at medlemsbedriftene og kommunen vil gå tyngre inn for å sikre en varig og mer stabil finansiering.
- Hovedresultatet og syretesten på suksess blir om prosjektet eller den "infrastrukturen/innovasjonssystemet" som er utviklet, overføres av de involverte aktørene etter utløp av prosjektperioden. Utover dette skal det selvfølgelig foreligge en rekke suksesshistorier der samarbeid over fylker/bransjer/ i verdikjeder/sektorer har ført til økt innovasjon og betydelig verdiskaping.
- Spesielt viktig er det å få forskningsmiljøene i praktisk anvendelse på industriens premisser. Studenter vil være en viktig arbeidsressurs
- Et operativt innovasjonsselskap som genererer spin-off og nyetableringer basert på en tilgang på kompetent rådgivning, involvering og nettverk, og der større lokomotivbedrifter og andre private næringsmiljø er sterkt involvert i prosessen.
- Et aktivt, selvgående og dynamisk interessenettverk av SMB-bedrifter innen klyngen.
- Et aktivt og selvgående kompetansenettverk
- Et regionalt høgskolemiljø som en aktiv part i det regionale innovasjonssystemet.
- Klyngen er med basis i vårt fylke etablert som en velfungerende arena for utvikling av denne næringen.

- En samstemt og samordnet industri som benytter innovasjon som virkemiddel på en krevende global konkurransearena, og lykkes med dette ved at verdiskapingen øker betydelig i forhold til dagens utvikling.
- Økt innovasjonstakt, nye produkter og markeder, og tilsvarende økt omsetning Det forventes tilsvarende økt aktivitet for FoU-institusjonene.
- Målet er to lønnsomme næringer, men det tar lenger tid enn planlagt å få dette til. Den ene næringen trenger et par år ekstra, den andre flere.
- Vi forventer at industrien vi arbeider mot er blitt mer synlig i undervisnings- og forskningsmiljøene samt blant potensielle arbeidstakere (ungdom).
- Økt lønnsomhet og volum blant næringsaktørene.
- At næringslivet fortsetter å utvikle de prosjekter og muligheter som er skapt gjennom satsingen. Etablerte samhandlingsstrukturer mellom de ulike aktørene og med andre nordiske miljøer.

Hva er din erfaring når det gjelder prosjektet og programmets organisering? (regional styringsgruppe, rollefordeling mellom PL, PA mv., programledelsen, sentral styringsgruppe etc).

- Fungerer bra x 8.
- Utfordringen er å få industrien på banen og tilpasse aktivitetene til deres behov.
- Det ser ut til å være mer enn nok folk fra Innovasjon Norge med i de regionale prosjektene.
- Erfaringene er at det er viktig at rollene er klare, men at det er like viktig at det er nok ressurser og engasjement i de ulike rollene. Det er svært sentralt at næringslivet har sentrale roller, og at de har en avgjørende rolle for mål og retning i prosjektet. I prinsippet bør næringslivet ha ledelse av Styringsgruppen, hvis det ikke er andre hensyn å ta. Innovasjon Norge bør sette av ressurser til å involvere seg i prosjektene.
- Styringsgruppen er i ferd med å endre på strukturen i prosjektet. Det er nå ønskelig med næringsrepresentant i førersetet som leder for styringsgruppa. Styringsgruppa har fungert delvis som et styre, og det vil være ønskelig å endre slik at styringsgruppen formelt også beslutter de strategiske retningene mv.
- Det er ønskelig at programledelsen får mer erfaring fra utfordringene hos de ulike prosjektene – også de praktiske slik at det kan bli tilgjengeliggjort verktøy for f.eks. administrative arbeid som slike prosjekter medfører.
- Programledelsen bør i sterkere grad kunne veilede ved nye søknader og fornyelse av søknader.
- Sentral styringsgruppe bør få mer kompetanse på de ulike bransjer som prosjektene er en del av
- Jeg er litt usikker på ansvarsfordelingen mellom PA og PL – har ikke funnet noen beskrivelse av dette.
- Begrepet styringsgruppe ble tidlig erstattet med styre. Det har gitt en sterk effekt ift. å ansvarliggjøre, samt gi myndighet til aktørene. Dette har ført til at aktørene har et sterkt eierskap til prosjektet og dets resultater.
- Det er viktig at PA og PL har tett og god kommunikasjon. Imidlertid må en passe på rollene – som PA er det viktig å ha en uavhengig posisjon slik at det ikke blir problematisk å stille krav, påpeke forbedringspunkter mv overfor PL.
- I vårt prosjekt har det vært viktig å ha en PL som kan stille med kapasitet når det er behov – det har de kunnet gjøre og det har gitt større fart og mer resultat.
- Bedriftene står sentralt i programmet og er slik jeg har fortått det hovedmålgruppen for satsingen. Da bør de også være langt sterkere representert med reelle bedriftsrepresentanter i styringsgruppa for programmet.
- Programmets styringsgruppe bør ha ansvaret for den strategiske utviklingen av programmet
 - godkjenne nye prosjekter
 - sikre at prosjektene har mål og aktiviteter som er forenlig med programmets mål
 - bidra til fornuftig koordinering ift andre programmer og virkemidler
 - sikre økonomisk forutsigbarhet for igangsatte prosjekter forutsatt at de har tilfredsstillende måloppnåelse

- Regional styringsgruppe bør
 - fungere som et styre for prosjektet
 - ha beslutnings- og handlingsrom innenfor økonomiske rammer og prosjektets hovedstrategier
- Roller for PA og PL bør følge hovedlinjene i PLP modellen som er en meget god prosjektstyringsmodell
 - PA er prosjekteiers representant i prosjekt og har hovedansvaret for at prosjektet gjennomføres i hht vedtatte planer
 - PL har det operative ansvaret for gjennomføringen av prosjektet
 - Det bør foreligge en avtale mellom PA og PL om oppgave og rollefordeling
- Prosjektene i programmet er programledelsens kunder. Skal programledelsen kunne fylle denne rollen må den styrkes både ift kompetanse og ressurser.
- Programledelsen skal være rådgivere, samtalepartnere og pådrivere for prosjektene på et strategisk nivå, samtidig skal de være sekretariat og tilrettelegge saker for programstyret. De bør ha omtrent samme rollen ift prosjektene som oppdragsansvarlig og oppdragsleder har i regional omstilling.
- PA-rollen er sterkt underdimensjonert kapasitetsmessig p.g.a. stort arbeidspress på andre felt i organisasjonen x 2.
- Viktig at den sentrale PL er til stede og viser ansikt og får inntrykk.
- Vi vil vurdere tettere kobling mellom prosjektstyret og styret for et eksisterende nettverk.
- Programledelsen er lite klar og har ikke i særlig grad gitt lokale prosjekter det infrastrukturelle grunnlaget for å drive prosjektet og overføre kunnskap. Det burde vært nok kompetanse på dette området til at en generisk struktur burde vært innført fra dag 1. Prosjektene har på mange måter vært testlaboratorier uten at det burde vært nødvendig. Erfaringene som er høstet tror jeg ikke er særlig annerledes enn det som allerede er beskrevet i litteraturen.
- Viktig at programledelsen har tid og ressurser til å følge opp vært enkelt prosjekt, ikke bare når "kriser" oppstår.
- Som PA for andre prosjekter ser jeg helt klart fordelene i å ansette PL i IN og ikke ha PL som konsulent. Dette ville jeg uten tvil gjort om vi skulle begynt på nytt.

Tenk deg at du får ansvaret for å revidere hele ARENA-programmet og stod helt fritt i den sammenheng. Hvilke endringer ville du ha gjort med henblikk på bl.a. mål, målgruppe, arbeidsformer, organisering osv.?

- En mer langsiktig satsning med finansiering i 5-10 år (hva sier erfaringene fra andre land?)
- Prosjektene burde fått finansiering over min 3 år om gangen, selvfølgelig med rapportering og mulighet for å stoppes. Det ville skapt mer ro og gitt mer fokus på selve innholdet.
- ARENA bør legge litt større vekt på forankring, planlegging og målformulering. De fleste klyngeprosjekter har behov for en modningsfase, og dette bør ikke gå på bekostning av gjennomføringsfasen; 1+3 år kan være en god modell.
- 3 år til gjennomføringsfasen er OK, forutsatt at programmet krever at prosjektet har en EXIT-plan før det godkjennes. Da vil prosjektet allerede fra dag 1 ha fokus på at det skal utvikles noe varig og noe av "prosjektmakeriet" vil forhåpentligvis bli borte.
- Tidsperspektivet: 5 år bør være en rimelig tidsperiode i denne type prosjekter. 3 år er gjennomgående for lite tid.
- ARENA-programmet skulle vært mer langvarig.
- Det må skapes mer tilgang på frie midler i prosjektet.
- Det bør settes av mer ressurser – frie midler i prosjektene for å smøre noe mer – og det bør være en lengre tidshorison. I tillegg til de "klynge-prosjektene" som nå drives, bør ARENA også omfatte en "light"-utgave for å fange opp mindre nettverk og samarbeid mellom bedrifter.
- ARENA er et systemvirkemiddel – det bør det fortsette å være og være tydelig på; tilrettelegge for økt innovasjon gjennom utvikling av gode systemer som er forankret hos bedriftene. I klartekst betyr dette i de fleste sammenhenger utvikling av en fasilitatorfunksjon i en eller annen form. All erfaring viser at en fasilitatorfunksjon i de aller fleste tilfeller ikke kan finansieres uten offentlige midler. Dette

bør alle i virkemiddelapparatet ta innover seg, akseptere og søke å finne varige og gode løsninger på. Dette må gjøres i samarbeide med alle VM-aktørene, regionale aktører og myndigheter. 100% offentlig finansiering blir likevel en sovepute; bedriftene må stille krav til kompetanse og innhold og være med på finansieringen.

- Det er en fordel å vektlegge deltagelse og engasjement fra bedrifter/næringsliv. (det blir ofte nok av off. og halvoff. institusjoner og ”hjelpere”). For øvrig bør en ”kjernegruppe” av bedrifter bli identifisert noe tidligere. Vurder om en skal snevre inn/stille krav til hva som kan defineres som ARENA-prosjekt ut fra dette.
- Kravene må skjerpes:
 - det må være påvist en systemsvikt eller barriere hvor det er behov for offentlig risikoavlastning
 - en bedriftsklynge med tilstrekkelig størrelse og ressurser må forpliktes
 - det må påvises et verdiskapningspotensial som kan forsvare bruk av offentlige virkemidler
- Målgruppen bør være en bedriftsklynge – men programmet bør rette seg mot både bransjeklynger (nasjonale og regionale) og geografiske klynger.
- Målet må være økt verdiskapning primært gjennom økt innovasjon – spørsmålet er i hvilket tidsperspektiv. Det er for stort fokus på regionale høyskoler og utvikling av nye kompetanse- og studietilbud.
- Det bør stilles større krav til industriens engasjement og mer fokus på å planlegge ”exit”. Mange steder er det naturlig at miljøer som næringshager, kunnskaps- og forskningsparker, eller andre lignende miljøer, som arbeide med praktisk nyskaping, kunne ha en aktiv og mer permanent fasilitatorrolle.
- Inntrykket er at det med fordel kunne legges opp til en enda strengere forståelse av det ARENA-bestemte klyngebegrepet. Suksessmulighetene er mye knyttet til hvorvidt resultatet oppnås i et samspill der både FoU, næring og myndigheter deltar.
- Pt virker det som at ARENA-styret har ”snøret” igjen sekken, og stiller rimelig høye krav til prosjektene. Noe som vil kunne være negativt for næringssvake områder, mens sentrale områder med godt utbygd FoU og næringsstruktur favoriseres. Det må man være forsiktig med.
- Det burde vært utarbeidet maler/verktøy for administrativt arbeid som arkiv, økonomi, og slike ting, samt prosjektverktøy som hjelp i planleggingsarbeid etc
- Mer praktisk. -”avakademisert” språket.
- Programstatusvurderingene som gjøres i regional omstilling er bra. ARENA bør vurdere å tilpasse og innføre samme metodikk.
- ARENA gir handlingsrom økonomisk, men har gitt svært lite systemstøtte til gjennomføringen. Det burde vært obligatoriske prosesser, spesielt innen ledelse og strategi (også styre) som alle deltakende bedrifter måtte gjennom for å få et ARENA-hovedprosjekt. Da ville grunnlaget vært mye bedre, og engasjementet ville vært avdekket (eller mangel på)
- Sentral administrasjon og styringsgruppe har tydeligvis ikke hatt annet mål enn å starte flest mulig prosjekter med minst mulig penger, og har ellers levd et liv for seg selv. Roller og ansvar har også vært noe diffuse, noe som også forplanter seg ut i prosjektene. Færre prosjekter, større prosjekter og satsing på mer levedyktige miljøer.
- Styringsgruppen til ARENA-programmet burde ha hatt et par representanter fra næringsliv med.
- Jeg litt lei av ”maset” om samarbeid mellom ARENA-prosjekter innenfor liknende tema. Jeg er med på og mener det er riktig å ha ansvar for å få til et slikt samarbeid. Men det må være noe konkret å samarbeide om – dersom det ikke finnes, er det ikke grunnlag for samarbeid – og da blir slike anstrengelser rent byråkrati.
- Alle rapporter som er skrevet om temaet den siste perioden påpeker at det største hinderet for økt innovasjon er mangel på risikokapital i tidlig fase. Dette bør også være et tema i ARENA. Bedriftene tar oss ikke på alvor hvis vi ikke er villige til å diskutere risikokapital som en sentral del av et innovasjonssystem.
- Det kunne med fordel ha vært med fokus på risikokapital – hvordan legge opp til et samspill med investormiljøene ?
- Triple Helix er et godt utgangspunkt, men jeg tror ikke at det er avgjørende at alle kunnskaps- og FoU-leverandører ligger i gangavstand fra bedriften. Det viktige er at systemet klarer å bygge en

bevissthet ift betydningen av kunnskap og FoU og har god bestillerkompetanse ift bedriftens og klyngens behov.

- Programmet bør ha et spesielt ansvar for samordning og rolleavklaring ift andre programmer, VM og de ulike VM-aktørenes roller.
- I mitt hode har IN bedriftene som hovedmålgruppe, NFR har universiteter, høyskoler og instituttsektoren som hovedmålgruppe, og SIVA har sin hovedsatsing knyttet til infrastruktur. Dette bildet bør være synlig når prosjekter i ARENA sys sammen.
- Man bør tone ned det nasjonale preget og få en sterkere regional profil på programmet. Dette bl.a. med tanke på forankring, oppslutning og videreføring av prosjektene regionalt.
- ARENA-programmet skulle også hatt som ambisjon å skape arbeid med næringsutvikling på varig basis når ARENA trekker seg ut. Slik situasjonen er nå, tror jeg mange prosjekter avsluttes når ARENA trekker seg ut.
- ARENA burde få en høyere status i IN (og hos INs eiere, jfr HIP). I dag oppleves ARENA som atskilt fra andre hovedsatsinger i IN, noe som er svært uheldig. Mer langsiktighet vil også være ønskelig, nå ser det ut som at hovedfokus går i retning av CoE.
- Innrettingen mot NCE synes spennende, og er rett vei å gå.
- ARENA-programmet og Norwegian Centre of Expertise skulle vært slått sammen til ett program.

De regionale prosjektledernes forhold til ARENA.

I dette notatet oppsummeres tilbakemeldingene fra de regionale prosjektlederne. Det er mottatt svar fra i alt 18 og 19 prosjektledere. Svarene er oppsummert på en enkel måte, nemlig ved å sitere interessante utsagn fra prosjektlederne hvor deres hovedpoeng kommer frem. Enkelte utsagn er noe omformulert, og sitatene er dessuten anonymisert når det gjelder hvem som er avsender. Denne gangen er PL spurt følgende spørsmål:

Spørsmål til de regionale PL sommeren 2005

1. Hva er du mest fornøyd med i prosjektet så langt? Gi gjerne eksempler på aktiviteter som har vært spesielt fremgangsrike.
2. Hva er årsaken til at enkelte aktiviteter går bra – hva er din vurdering av suksessfaktorene?
3. Hva har vært den største skuffelsen og hva er årsakene til at enkelte ting går dårlig?
4. Hvordan ser du på begrepene systemsvikt og barrierer i dag? Beskriv hvilke resultater ARENA-programmet skaper som ikke ville blitt realisert uten ARENA.
5. Hvordan opplever du støtte, engasjement og forståelse i regionen/fylket? Hvor godt er samspillet mellom ARENA og det øvrige regionale partnerskapet og øvrige virkemidler? Del gjerne svaret på
 - a) offentlig sektor b) høyskoler og forskningsinstitutter c) næringslivet.
6. Hva er den viktigste lærdommen fra prosjektet så lang hva gjelder å engasjere næringslivet direkte inn i arbeidet?
7. I hvor stor grad er FoU-miljøer med i prosjektet? Hvordan sikres det at bedriftene får tilgang til den best mulige FoU-kompetansen?
8. Gi en vurdering av måloppnåelse pr. juni 2005. Hva har dere oppnådd så langt i prosjektet?
9. Hvilke resultatet forventer du å oppnå når prosjektet avsluttes?
10. Hva er din oppfatning av mål- og resultatstyring i ARENA. Bør ARENAs krav til mål og indikatorer justeres. Hvis ja – hvilke innspill har du?
11. Hva er din erfaring når det gjelder prosjektet og programmets organisering? (regional styringsgruppe, rollefordeling mellom PL, PA mv., programledelsen, sentral styringsgruppe etc).
12. Hva er din mening om læringsopplegget i ARENA (prosjektledersamlingene, kollegabasert veiledning, konferanse, programweb, direkte kontakt mellom prosjektlederne etc)? Hva bør gjøres bedre?
13. Hvordan kan ARENA-programmet justeres for å bli enda mer nyttig for deg?
14. Tenk deg at du får ansvaret for å revidere hele ARENA-programmet og stod helt fritt i den sammenheng. Hvilke endringer ville du ha gjort med henblikk på bl.a. mål, målgruppe, arbeidsformer, organisering osv.?
15. Har du noen synspunkter, forventninger eller tips til oss i følgeevalueringsteamet?

Innledningsvis vil vi fremheve hovedobservasjoner basert på tilbakemeldingene:

Hovedbudskap fra prosjektlederne

1. Prosjektene har god fremdrift og det begynner å bli skapt konkrete resultater. PL er særlig tilfreds med nettverkssamlinger, entusiasmen i næringslivet samt i enkelte tilfeller samarbeid med FoU og høyskole.
2. Likevel er det mye frustrasjon knyttet til samarbeid med høyskolesystemet.
3. Noen av prosjektlederne har møtt kritikk fra næringslivet om at alle ARENA-pengene går til dem og ikke til konkrete innovasjonsprosjekter. Det er tydelig at dette har satt PL i en defensiv situasjon.
4. Også en del PL har manglende refleksjoner omkring begrepene systemsvikt og barrierer, men de langt fleste har relevante innspill på området. Mangel på samarbeid mellom næringsliv, forskning og offentlig sektor – i ulike fasonger – går igjen. Mangel på investerings/såkornkapital nevnes også hyppig.
5. Det er stadig bedre samarbeidsrelasjoner med offentlig sektor, høyskoler og forskningsinstitutter samt næringslivet. Det er minst fremgang på innen undervisning og forskning.
6. Prosjektlederne gir nyttige innspill når det gjelder hvordan man bør engasjere næringslivet i ARENA-prosjekter. Gode møtesteder og fasilitatorfunksjon med kjennskap til aktørene og næringen fremheves av flere. Videre fremheves behovet for å fremskaffe noen ”raske resultater”, samtidig som det langsiktige fokuset holdes.
7. Det virker som om prosjektlederne har en rimelig god forståelse av at næringslivet må sikres tilgang til den beste FoU-kompetansen samtidig som at lokale miljøer utvikles. Mange prosjekter har god kontakt med lokale FoU og undervisningsmiljøer, men har også nasjonale og internasjonale forbindelser.
8. Prosjektene er på vei mot å nå sine mål. Delprosjektene som skal skape disse er i stor grad i rute. En del prosjekter vil imidlertid ikke makte å skape ønskede resultater i løpet av den avgrensede tidsperioden. Mange PL ser videre drift av nettverkene etter at ARENA-pengene er borte som en suksessfaktor og viktig mål i seg selv.
9. Mange PL mener det må arbeides videre med mål- og resultatstyringssystemet i ARENA, men synspunktene spriker fra at kravene fra sentralt hold må bli tydeligere til at sentral ledelse bør holde seg borte fra området. Generelt sett ønskes mer fokus på målbare mål og indikatorer, men ulikhetene mellom prosjektene må respekteres.
10. PL er stort sett tilfreds med organisering og rollefordeling i prosjektet. Et interessant innspill er at strukturen med forstudie-forprosjekt-hovedprosjekt kan bli så langtekkelig at bedriftene faller av underveis.
11. PL er tilfreds med læringsopplegget i ARENA. Mer tid til å delta etterlyses. Det samme gjør opplæring og kunnskap om programmets struktur og prosjekt/prosessledelse generelt.
12. Mange prosjektleder mener at ARENA fremover bør sette større krav til aktiv deltakelse fra næringslivet.

Hva er du mest fornøyd med i prosjektet så langt? Gi gjerne eksempler på aktiviteter som har vært spesielt fremgangsrike.

- Nettverkssamlingene x10 ("både formelt og sosialt", "gjensidig informasjonsutveksling")
- Engasjement rundt workshop
- Har skapt entusiasme og engasjement hos sentrale næringsaktører x 4
- Igangsettelse av mange helt konkrete utviklingsprosjekter
- Motiverte ledere
- Samarbeid med høyskole/universitet x3
- Nasjonal synlighet x2
- Økt begeistring rundt klyngeutvikling
- Økt kommersialisering x3

Generell tendens: Svært mange av aktørene fremhever nettverkssamlingene som et positivt trekk ved prosjektet, entusiasmen som er skapt i næringslivet fremheves her også hyppig. Når det gjelder samarbeid med høyskole/universitet og økt kommersialisering påpeker enkelte av aktørene dette som et positivt trekk ved prosjektet.

Hva er årsaken til at enkelte aktiviteter går bra – hva er din vurdering av suksessfaktorene?

- Tid
- God dialog med nasjonale og regionale utviklingsaktører.
- Beslutningsdyktig styringsgruppe x2
- Større nærhet mellom næringsliv og regionalt FoU system
- At aktiviteter med langtidshorisont også gir noe på kort sikt
- Riktig delprosjektleder med markedsmessig riktig innstilling
- God regional forankring og støtte hos næringsaktørene
- Deltakerne i kjerneteamet er markante og viktige personer i sine miljø
- Nettverkssamlingene
- Administrativ effektivisering og samarbeid i forhold til utvikling av fysisk infrastruktur
- Ønske om felles satsing i bransjen
- Aktørens rolle har blitt fremhevet gjennom ARENA-programmet

Hva har vært den største skuffelsen og hva er årsakene til at enkelte ting går dårlig?

- Næringsaktørene melder tilbake at det brukes for mye penger på prosjektledelse og administrasjon og synes at man jobber litt for "høyprofilert" når man trekker inn nasjonale myndigheter
- Det at enkelte av de større aktørene sitter med "utgatte" gamle holdninger om ikke å samarbeide er skuffende
- Dårlig fremdrift kommer mye av for lav fokus fra delprosjektlederen sin side. Man må ha en "henge på" og "pushe" holdning
- Det brede engasjementet av ulike ønsker og mål er en utfordring. Alle aktører er ikke like interessert i alt
- Manglende næringsengasjement i enkeltaktiviteter
- Oppnevning av prosjektleder uten bransjekompetanse
- For treg progresjon/Ting tar lengre tid enn ventet, for eksempel på kommersialiseringssiden
- Har ikke greid å holde tidsplanen for enkelte realiseringer
- Vanskeligheter med finansieringen av prosjekter; tar mye tid å få fram kapital, lite privat kapital som er villig til å ta så stor risiko

- Manglende samarbeidsevne i høyskolesystemet x2

Hvordan ser du på begrepene systemsvikt og barrierer i dag? Beskriv hvilke resultater ARENA-programmet skaper som ikke ville blitt realisert uten ARENA.

- Reelt sett trenger en betydelig større ressurser for å pleie det store antallet ”maktsentra”
- Tar tid å få de reelle lederne (toppsjefene) i bransjen til å se ”what`s in it for me” (= mitt selskaps økonomiske resultat)
- Barrierene ligger på tre områder, (1) tillitt, (2) rolleavklaring og (3) utålmodighet
- Sviktende kapitaltilgang for tidlig ideutviklingsfase
- Ikke alltid tilstrekkelig forståelse av ressurs- og tidsbehovet for etablering av nye samarbeidsprosjekter
- Uten ARENA hadde det neppe vært mulig å få en slik samlet innsats som nå har vært mulig
- ARENA prosjektets rolle som fora og møteplass er viktig, og vi ser konkrete resultater i form av nyetablerte samarbeid og relasjoner som er et direkte resultat av ARENA arbeidet
- Klare barrierer ifht Høgskolen eksisterer fremdeles
- ARENA-programmet har bidratt til bedring av regionens attraktivitet som lokaliseringssted for kunnskapsbedrifter
- Programmet har hatt stor betydning for regionens muligheter for å fokusere på langsiktige målsettinger for utvikling av et kunnskapsmiljø/forskningsvirksomhet x2
- ARENA har bidratt til økt bevissthet og etter hvert synlige resultater knyttet til samarbeid på tvers av miljøer og geografiske områder, samt behovet for innovasjon i næringen

Hvordan opplever du støtte, engasjement og forståelse i regionen/fylket? Hvor godt er samspillet mellom ARENA og det øvrige regionale partnerskapet og øvrige virkemidler?

a) offentlig sektor,

- Godt samarbeid med IN x2
- Godt sentralt samarbeid, mindre godt med fylkesmannen
- Kontakten burde vært bedre, bredere og større
- Ønsker enda mer deltakelse fra offentlig sektor
- Fylkeskommunen har vært mindre involvert/mer passive x2
- Kommunene har hatt sentral rolle
- Kommunen bør involvere seg i større grad

Generell tendens: Godt fornøyd med samarbeidet med nasjonale aktører, IN, men mer varierende grad av tilfredshet når det gjelder samarbeidet med kommune og fylkeskommune.

b) høyskoler og forskningsinstitutter,

- Intituttsektoren har overtatt mye av drahjelpen innen tilrettelegger som IN hadde tidligere, og i nært samspill med næringslivet
- Lite fleksibilitet til å stille med ressurser
- Dette er det klart svakeste punktet mht samspill
- Økende positiv interesse
- Forbedringspotensiale i forhold til utdanningsinstitusjoner
- Kan utvikles gjennom ARENA
- Betydelig økning i engasjement og ressursbruk ved lokal høyskole

- En felles møteplass har synliggjort mange felles problemstillinger uansett utgangspunkt, gitt alle mulighet til å møte et velvillig virkemiddelapparat og et universitet og institutt som i stor grad lytter og deler tanker
- Godt samarbeid, både regionalt og nasjonalt, for eksempel bra ifht. Forskningsrådet
- Godt samarbeid og gjensidig støtte

Generell tendens: Dette er den samarbeidsinstansen som fremstår som minst positiv, men finner samtidig tendenser til forbedringer.

c)næringslivet,

- Næringslivet har tatt imot arenainitiativet om etablering av felles møteplass med åpne armer
- Veldig positivt
- Næringslivet har bidratt svært konstruktivt i prosessen med å avdekke mulige samarbeidsområder
- Bidrar med viktig pengestøtte x3
- Legger ned betydelig egeninnsats i prosjektene/sitter i førersetet i prosjektene
- Bidrar med engasjement x2
- Er utholdende og støttende
- Mengden av innspill fra næringslivet (uoppfordret) er økende

Generell tendens: Samarbeidet med næringslivet vurderes hyppig som positivt av aktørene, ikke minst på grunn av finansiell støtte.

Hva er den viktigste lærdommen fra prosjektet så langt hva gjelder å engasjere næringslivet direkte inn i arbeidet?

- Næringslivet er primært interessert i resultatorienterte aktiviteter og har begrenset med tid til deltakelse og engasjement utover dette
- Næringslivet må se at det blir konkrete resultater og vite at deres integritet blir ivaretatt
- Næringslivets engasjement fordrer at næringslivet definerer behov og har direkte eierskap til prosjekter
- Viktig å erkjenne at ikke alle har en plass i alle aktivitetene, og ikke involvere alle bare for syns skyld. Det gir både en uhåndterlig gruppe, og øker faren for ”gratispassasjerer”
- Viktig med god fasilitatorfunksjon med kjennskap til aktører og næringen.
- Viktig med balanse mellom uformelt og formelt samvær i de aktiviteter og samlinger som gjennomføres. Viktige relasjoner og samarbeid oppstår gjerne i den uformelle del av nettverksaktivitetene.
- Erfaringen er at prosjektet har suksess fordi næringslivet er i førersetet, og vil noe med prosjektet
- Prosjekter som gir målbare og tydelige resultater både på kort og lang sikt, er essensielt for å holde moment i prosessene
- Ta hensyn til bedriftenes behov x2. Viktig for å oppnå tillit og oppnås gjennom å tilby interessante tilbud
- Fokuser på fordeler og ikke så mye på begrensninger
- Bedriftene vil gjerne se raske resultater av sin involvering x3. Viktig å definere aktiviteter som ikke har for langiktig perspektiv, og som vil gi konkret nytteeffekt på kort sikt
- Kommunikasjonen ut til næringslivet er særdeles viktig i startfasen der holdningen om at FoU er kunnskapsfattig ovenfor "det virkelige liv" er framtreddende
- Bygge fra topp – beslutningstagere sikrer beslutningsevne, eierskap og fremdrift

Generell tendens: Næringslivet ser ut til å ha en viktig funksjon i de fleste prosjekter, og især fremheves det å ta hensyn til næringslivets behov for "å høste tidlige frukter" som viktig.

I hvor stor grad er FoU-miljøer med i prosjektet? Hvordan sikres det at bedriftene får tilgang til den best mulige FoU-kompetansen?

- FoU-miljøene tungt involvert i gruppa som likeverdige partnere og har deltatt minst like aktivt på samlingene som næringslivsaktørene. Det i seg selv gir en tett kopling mellom FoU og næringsliv
- FoU miljøer er med der det er behov
- Regionalt FoU kan ikke inneha spisskompetanse på alle relevante områder, vår ambisjon er å hente inn spisskompetanse der den finns både nasjonalt og internasjonalt. Dette vil gi aktører tilgang på best tilgjengelig kompetanse, og samtidig bidra i å styrke regionalt FoU
- FoU står tett sammen med næringsaktørene i prosjektet
- Har brukt både lokal, nasjonal og internasjonal FoU
- Svært lite eller ingen direkte FoU foreløpig. Kan bli aktuelt via delprosjekter senere
- Forskningsinstituttene har i prosjektene spilt en sentral rolle
- Bruker FOU-miljøer utenom egne FOU-institutter – der det virker riktig
- FoU er involvert både i referansegruppene og direkte i prosjektledelsen og i aktiviteter
- FoU miljøet er i stor grad med gjennom at prosessleder og kommunikator ut til bedriften for tiden er ansatt i instituttsektoren

Generell tendens: FoU ser ut til på ulike måter å være vel inkludert i langt de fleste av prosjekter, med unntak av et prosjekt som foreløpig ikke har engasjert FoU.

Gi en vurdering av måloppnåelse pr. juni 2005. Hva har dere oppnådd så langt i prosjektet? Begrunn svaret.

- Viktige elementer er nå på plass, men er fortsatt usikker på om noen fra næringslivet vil satse tungt nok
- De fleste delprosjektene har oppnådd sine mål og vel så det
- Et godt spekter av prosjekter er etablert, langs hele verdikjeden, med stort potensiale for innovasjon og med eierskap hos aktører
- Synergieffekter knyttet til en velfungerende møteplass er godt utviklet
- Samarbeid mellom næringsliv – regionalt/nasjonalt FoU er godt og utvikles positivt
- Arenaprojektet har skapt samarbeidsformer og et fundament i form av relasjoner og fokusområder som danner grunnlag for etablering og finansiering av tynge prosjekter
- Oppnå målsettinger/dokumentere langsiktige resultater vil ta lengre tid enn antatt x3.
- Delprosjektene som finansieres regionalt gjennomføres ihht planene og innenfor de økonomiske rammene med god margin
- Klyngerelasjonene er blitt betydelig forsterket
- Opplæringsaktivitetene har hatt en god oppslutning og fått en bra evaluering
- Det har i løpet av prosjektperioden skjedd en økt fokusering på og tilrettelegging for innovasjon i miljøet
- Samarbeidet og den gjensidige kontakten mellom bedriftene innenfor miljøet er styrket i løpet av prosjektperioden
- Det finner sted økt vilje til samarbeid/organisert møteplass x2. Foreløpig er ikke denne organiserte enheten selvgående, men avhengig av en koordinator/prosessleder

Generell tendens: Delprosjekter, hovedsakelig basert på samarbeidsoppbygging, er stort sett realisert og danner et godt grunnlag for videre utvikling.

Hvilke resultatet forventer du å oppnå når prosjektet avsluttes?

- Vi har fått etablert nye arenaer som vil leve videre i bransjen, og at disse arenaene vil bidra til prosjektets og ARENA sitt formål om økt innovasjonsevne hos bedriftene, økt samspill mellom bedriftene og kunnskapsaktørene, et mer aktivt og samordnet engasjement fra offentlige myndigheter og virkemiddelaktører for å styrke næringsmiljøets innovasjonsevne
- En vekstkraftig region med betydelig verdiskapning og nyetableringer der samarbeid mellom aktørene akselererer vekst og nyskaping i klyngen
- At vi har eksperimentert med nye måter å arbeide på og initiert aktivitet på område der- klyngen har utnyttede ressurser
- Økt kompetanse på flere fagområder
- Økning i antall innovasjoner og næringsdrevne FoU prosjekter i regionen
- Tett og styrket samhandling/samarbeidmuligheter mellom næringsliv og FoU system/høgskolesystem x5
- Nettverksrelasjoner og møteplasser mellom næringsaktører videreføres
- En videreføring og organisering av det påbegynte samarbeidet/nettverket x5
- Internasjonal samhandling x2
- Kommersialisering av forskningsresultater
- Flere etableringer av kunnskapsbedrifter i form av tilflyttede bedrifter
- Bedret lønnsomhet, nytte av å samarbeide mellom disse bransjene

Generell tendens: Flere av aktørene ytrer en positiv holdning til at det påbegynte nettverket vil videreføres etter prosjektets slutt, og at dette således innebærer utbygging av kunnskapsbedrifter og økt innovasjon.

Hva er din oppfatning av mål- og resultatstyring i ARENA. Bør ARENAs krav til mål og indikatorer justeres. Hvis ja – hvilke innspill har du?

- Hvis mitt bilde er korrekt, så praktiserer ikke ARENA styring, men rapportering
- Her må jeg dessverre erkjenne at min forståelse av ARENAs målindikatorer er litt uklart
- Mål og resultatstyring bør ta høyde for ulikheter mellom ARENA prosjektene x2
- Premissene for mål og resultatstyring er klart og tydelig formulert, og prosjektlederne utfordres på dette på en positiv måte
- Det viktigste er at aktørene i prosjektet aksepterer og er enige i målene
- Kunne tenke meg en tettere dialog mellom ressursgruppe/referansegruppe og Arenas sekretariat/styringsgruppe
- Godt nettverksarbeid øker utvilsomt innovasjonsevnen og hastigheten
- Arenaprogrammet bør, i nært samspill med prosjektene, bruke ressurser fremover for å finne verktøy som kan måle og synliggjøre effekten
- Mål- og resultatstyring bør uttrykkes klarere
- Jeg mener det er en viss konflikt knyttet til prosjektenes varighet og krav om resultater på bunnlinjen
- Særegne og skreddersydde mål ved inngåelse av prosjekt følges ikke opp under løpets gang da det forventes at alle følger et felles mål basert på et felles ståsted.
- Hovedvekten av det arbeidet som inngår i arenaprogrammet er tilknyttet prosessarbeid uten at dette på noen måte kommer fram i mål og resultatvurderinger fra ARENA. Innspillet må være å utarbeide kriterier for prosessjobbing med fokus på hvordan dette kan måles.
- Mål og resultatstyring bør overlates Styret for de enkelte prosjektene. Når prosjekteier har utnevnt et ansvarlig styre bør det være tilstrekkelig.

Hva er din erfaring når det gjelder prosjektet og programmets organisering? (regional styringsgruppe, rollefordeling mellom PL, PA mv., programledelsen, sentral styringsgruppe etc).

- Prosessen rundt godkjenning av hovedprosjektene er for dårlig kommunisert
- Modellen med forstudie/forprosjektet/hovedprosjekt kan være litt for tung og tidkrevende, og aktørene mister interessen og engasjementet
- PA er tilgjengelig og interessert
- PL har en positiv innstilling og har gitt god innsikt i flere prosjekter
- Den regionale organiseringen er meget god/har en sentral rolle x2
- Sentrale styringsgrupper overprøver regionale styringsgruppers prioriteringer
- Kompetent og god styringsgruppe x3
- PA har ikke tid og/eller rett posisjon til å forankre prosjektet optimalt
- PLs rapportering tar for mye fokus i en kort prosjektperiode
- Mange fellesaktiviteter det ikke er tid til å delta på
- PA deltar aktivt som en del av en arbeidsgruppe og bidrar med hjelp til PL
- Erfaringene er at det bør være nok ressurser og engasjement i de ulike rollene
- Manglende kommunikasjon mellom det regionale Innovasjon Norge og IN sentralt/programledelsen
- Samarbeidet PA og PL ble bedre etter at PA spiller en mer aktiv rolle som styringsgruppeleder
- Den sentrale styringsgruppen kommer lite fram i hverdagen
- Styringsgruppen bør ha en sentral plass, fort at denne blir PL styrt (viktig med klare roller)
- Når det gjelder styringsgruppen skulle jeg ønske at det var et flertall av representanter fra de "aktive" i prosjektet

Hva er din mening om læringsopplegget i ARENA (prosjektledersamlingene, kollegabasert veiledning, konferanse, programweb, direkte kontakt mellom prosjektlederne etc)? Hva bør gjøres bedre?

- Prosjektledersamlingene er nyttige x4 (men det bør åpnes mer for konstruktiv kritikk og bør legges inn mer teori til de praktiske erfaringene)
- Kollegabasert veiledning oppfatter jeg som konstruktivt x3
- Programweb kan være grei til oppslag x4
- Har stort utbytte av nettverket og møtene med andre prosjektledere, programledelse, følgeevalueringssteam
- Prosjektledersamlingene blir mer og mer interessante og lærerike
- Det er knapt om tid i prosjektet og det er derfor vanskelig å dra nytte av alle støtte tilbud x2
- PL samlingene er svært nyttige til tross for at noen temaer er på siden av ens egen hverdag
- Direkte kontakt mellom prosjektlederne er det for lite av x3
- Det må legges opp til mer slakk på samlingene hvor PL deltar da mye gjøres i pausene

Generell tendens: Aktørene er stort sett godt fornøyd med prosjektledersamlingene og kollegabasert veiledning. Når det gjelder programweben vurderes denne generelt som et greit oppslagsverk. Flere av aktørene påpeker for lite kontakt mellom prosjektlederne.

Hvordan kan ARENA-programmet justeres for å bli enda mer nyttig for deg?

- Ønsker meg en bedre dialog med ARENA-programmets ledelse og styringsgruppe
- Kan bli tydeligere på om formålet er klynger, regionale innovasjonssystemer og/eller lærende regioner
- ARENA kan i ennå større grad enn i dag være en tyngre delfinansør av de ulike aktivitetene som spinnes av i hovedprosjektet
- Mer vekt på konkrete resultater i prosjektene og aktørene fra næringslivet

- I tillegg til de ”klynge-prosjektene” som nå drives, bør Arena også omfatte en ”light”-utgave for å fange opp mindre nettverk og samarbeid mellom bedrifter
- Mer tid og ressurser til prosjektene x2
- Skolering i lobbyering og økt kunnskap om prosjektledelse generelt
- Mer opplæring om programmets struktur og virkemåte
- Programledelsen kan være mer pådriver i å presse fram samarbeide mellom prosjekter som burde få til synergier
- Signalisere at arenaprogrammet ikke kun er et IN initiativ, men at noen flere står bak, og at man på denne måten får en bredere støtte i ryggen
- Det er viktig at arenaen involverer store bedrifter så vel som SMB og ufødte bedrifter
- Større mulighet for å tilpasse programmet til forholdene i de enkelte miljøene, uten at dette skjer på bekostning av de overordnede målene for ARENA-programmet.
- Det jeg hadde ønsket meg mest som en fersk prosjektleder var å få en opplæring om programmets struktur og virkemåte. Rett og slett en innføring i det å være prosjektleder og hva det innebærer. Det samme gjelder også for delprosjektlederne vi har.

Generell tendens: Mer tid og ressurser etterlyses av flere av aktørene, i tillegg til at flere ønsker mer opplæring og kunnskap om programmets struktur og prosjektledelse generelt.

Tenk deg at du får ansvaret for å revidere hele ARENA-programmet og stod helt fritt i den sammenheng. Hvilke endringer ville du ha gjort med henblikk på bl.a. mål, målgruppe, arbeidsformer, organisering osv.?

- Tilpasse programmer og samlinger i større grad etter erfaring
- Fokus på tilstrekkelig rom for regional prioritering
- Fokus på erfaringsutveksling mellom prosjektene i oppfølgingen av programmet
- Tilrettelegge det praktiske arbeidet i prosjektene etter hva som er gjort i tidligere prosjekter, tidsbesparende
- Ville satt større krav til konkrete resultater i form av verdiøkning, forpliktende samarbeid fra næringslivet
- Mer ressurser og tyngde bak hvert prosjekt kan styrke satsingen
- Fokus på adgangskriterier for å hindre gratispassasjerer
- Næringsstyngde i organiseringen og prosjektledelse
- Forsøke å fange opp kimen til klynger i større grad
- Gjøre programmet så brukerstyrt som mulig
- Gått inn mer aktivt i de potensielle samarbeidsrelasjonene mellom prosjektene med bakgrunn i geografi, problemområder, utfordringer og faglig innretning
- Videreutvikle det potensialet som allerede finnes i bedrifter framfor å dra i gang noe nytt
- Det kunne settes strengere krav til hva som skal produseres av målformuleringer, viktig for det innledende tankearbeidet
- Økt fokus på behovene i næringslivet, bottom-up tilnærming i forhold til næringslivet på grunn av deres viktige rolle
- Mer aktivt trykk og uttrykte forventninger fra sentralt hold om at forskning også skal gi resultater i form av innovasjon, dette ville kunne utløse noe mer lokal handlekraft
- Mer langsiktighet, samt tettere individuell oppfølging av prosjektene

Har du noen synspunkter, forventninger eller tips til oss i følgeevalueringsteamet?

- At dere bruker mer tid i de enkelte prosjektene x4
- Tettere oppfølging rundt mål og resultatstyring