

## **SNF-rapport nr. 27/10**

# **Bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland**

av

**Stig-Erik Jakobsen  
Olav C. Efskin Løken  
Erling A. Christiansen  
Bård Vestøl Birkedal**

SNF-prosjekt 6122: ”Hvordan stimulere til regional innovasjon?  
En analyse av VRI-satsingen som et eksperimentelt virkemiddel  
for utvikling av et regionalt innovasjonssystem i Hordaland”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd (VRI-programmet)  
og Hordaland fylkeskommune

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, JUNI 2011**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale  
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.  
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale  
og i strid med åndsverkloven er straffbart  
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0743-8 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0744-5 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## Forord

Med finansiering fra Norges forskningsråd (programmet Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI)) og Hordaland fylkeskommune gjennomfører SNF prosjektet *"Hvordan stimulere til regional innovasjon? En analyse av VRI-satsingen som et eksperimentelt virkemiddel for utvikling av et regionalt innovasjonssystem i Hordaland."* Den foreliggende rapporten inngår som en del av denne følgeevalueringen av VRI-satsingen i Hordaland. Andre rapporter fra følgeevalueringen er Jakobsen, S-E. og Pettersen, I.B. (2009): *Analyse av implementeringen av VRI-satsingen i Hordaland* (SNF rapport nr. 09/09) og Jøranli, I. (2009): *Regional samhandling mellom kunnskapsinstitusjoner og næringsliv. Erfaringer fra implementeringen av VRI Hordaland* (SNF-rapport nr. 23/09).

I den foreliggende rapporten rettes søkelyset mot *bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland*. Rapporten kartlegger hvordan bedriftene er blitt involvert, deres synspunkter på ordningen og noen resultater av deres deltakelse i prosjekter som har vært gjennomført med støtte fra VRI-programmet. Analysen baserer seg på intervjuer med en rekke deltakende bedrifter og andre nøkkelinformanter som har vært involvert i satsingen.

Bergen, juni 2011

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder



## Innhold

<b>Kapittel 1. Innledning og formål med rapporten .....</b>	<b>1</b>
<b>Kapittel 2. Metodisk design for undersøkelsen .....</b>	<b>2</b>
2.1. Måleutfordringer .....	2
2.2. Om utvalg og frafall.....	4
<b>Kapittel 3. Presentasjon av utvalgte bedriftsprosjekter .....</b>	<b>7</b>
3.1. Oppdrettsbedrift med 5 årsverk .....	7
3.2. Rådgivningsbedrift med 18 årsverk .....	8
3.3. Oppdrettsbedrift med 4 årsverk .....	10
3.4. Transportbedrift med 3 årsverk.....	11
3.5. Bedrift innenfor oppdrett av nye arter med 4 ansatte .....	12
3.6. Nettverksorganisasjon som jobber innenfor marin sektor .....	12
3.7. Reiselivsvirksomhet med 2 årsverk .....	13
3.8. Teknologibedrift med 2 årsverk.....	14
3.9. Teknologibedrift med 8 årsverk.....	15
3.10. IKT-bedrift med 53 årsverk .....	16
3.11. Reiselivsbedrift med 5 årsverk.....	17
3.12. IKT-bedrift med 4 årsverk .....	18
3.13. IKT-bedrift med 4 ansatte.....	19
3.14. Teknologibedrift med 6 årsverk.....	20
3.15. Prosjektbasert utviklingselskap .....	21
<b>Kapittel 4. Dybdestudie av ett utvalgt nettverksprosjekt.....</b>	<b>23</b>
4.1. Om prosjektet/initiativet.....	23
4.2. Sentrale utfordringer .....	25
4.3. Gjennomføringen av arbeidet.....	27
4.4. Betydningen til VRI .....	28

<b>Kapittel 5. Viktige funn og implikasjoner</b> .....	31
5.1. Viktige funn i analysen av bedriftsprosjektene .....	31
5.2. Viktige funn i analysen av nettverksprosjektet .....	33
5.3. Samlet vurdering av den bedriftsrettede satsingen i VRI Hordaland.....	34
<b>Litteratur</b> .....	37
<b>Vedlegg 1. Spørreguide til bedrifter som har vært involvert i VRI Hordaland</b> .....	39

## **Kapittel 1. Innledning og formål med rapporten**

VRI-programmet (Virkemidler for regional FoU og innovasjon) ble lansert i februar 2007 som Norges forskningsråds nye satsing på forskning og innovasjon med relevans for næringslivet i norske regioner. Gjennom å tilby ”...*faglig og finansiell støtte til langsiktige, forskningsbaserte utviklingsprosesser i regionene*” (Programplan 2007, s. 1) skulle programmet ”...*stimulere til økt regional samhandling mellom næringsliv, FoU-institusjoner og offentlige myndigheter*” (op.cit.). Programmet skulle både samordne en del tidligere satsinger i Forskningsrådet, slik som Kompetansemegling, Verdiskapning 2010 og Næringsrettet høyskolesatsing, i tillegg skulle det utvikles nye virkemidler for regional innovasjon. Programmet ble organisert i form av 15 regionale prosjekter. I denne rapporten rettes søkelyset mot ett av de regionale prosjektene, nemlig VRI Hordaland.

VRI Hordaland ble startet opp i august 2007. I tidligere rapporter har vi kartlagt og drøftet en del av de utfordringene som prosjektet har stått overfor i den første driftsfasen (perioden august 2007 til juli 2009) (Jakobsen og Pettersen 2009) og analysert FoU-institusjonenes erfaringer med virkemiddelet (Jøranli 2009). *I denne rapporten rettes søkelyset mot bedriftenes erfaringer med VRI-satsingen i Hordaland.* Vi ønsker å kartlegge hvordan bedriftene er blitt involvert, deres synspunkter på ordningen og noen resultater av deres deltakelse i prosjekter som har vært gjennomført med støtte fra VRI-programmet.

I rapporten presenteres først det metodiske designet for undersøkelsen (kap.2). Deretter presenteres erfaringer fra utvalgte bedriftsprosjekter (kap.3) og ett utvalgt nettverksprosjekt (kap.4). Det avsluttende kapitlet oppsummerer viktige funn fra analysen og sammenholder erfaringene fra VRI Hordaland med det som er registrert i andre VRI-regioner. Vi sier også noe om utfordringer for bedriftssatsingen innenfor VRI Hordaland (kap.5).

## **Kapittel 2. Metodisk design for undersøkelsen**

### **2.1. Måleutfordringer**

VRI Hordaland ble fra starten av organisert i form av både bransjesatsinger og hovedvirkemidler. Budsjett for 2008, som var det første driftsåret for prosjektet, var 6,6 millioner kroner (inkludert 25% egeninnsats). Det var da satt av ca 1,7 millioner kroner til bransjesatsingene, og dette fordelte seg med 0,73 millioner kroner til bransjesatsing marin og 0,96 millioner kroner til bransjesatsing reiseliv. Videre ble det satt av ca 2,7 millioner kroner til de tre hovedvirkemidlene. Dette inkluderer 1,24 millioner kroner til Dialog med bred medvirkning, 0,89 millioner kroner til Kompetansemegling og 0,54 millioner kroner til Personmobilitet (i alle beløpene er det inkludert en egeninnsats på 25% av budsjettert beløp). Budsjett og fordeling av midler var omtrentlig det samme i 2009. Til å drifte de ulike satsingene ble det utnevnt 6 delprosjektledere, som alle var timeengasjerte. De to bransjesatsingene ble ledet av representanter for henholdsvis Høgskolen i Bergen (HiB) (Marin) og konsultentselskapet Kaizen AS (turisme). Når det gjelder delprosjektledere for de tre hovedvirkemidlene på tvers, så ble to av dem ledet av representanter for HIB (dialog og personmobilitet), mens det siste (kompetansemegling) ble ledet av en person som var knyttet opp mot Christian Michelsen Research (CMR). I tillegg var det også en egen delprosjektleder for Marin los ordningen, hvor prosjektlederen institusjonelt var knyttet til Uni Research ved Universitetet i Bergen (UiB).

Bedriftene i Hordaland har blitt involvert på ulike måter både gjennom bransjesatsingene og gjennom hovedvirkemidlene. Slik involvering inkluderer deltakelse i ulike fora helt eller delvis finansiert med VRI-midler og deltakelse i ulike dialogmøter koordinert av en VRI-representant. Slike møter kan både være rettet mot enkeltbedrifter eller mot konstellasjoner hvor både bedriftsrepresentanter, representanter for FoU-institusjoner og offentlige instanser kan være involvert. Bedriftene kan også involveres gjennom konkrete prosjekter rettet mot enkeltbedrifter eller nettverk av bedrifter. Slike bedriftsprosjekter, rettet mot enkeltbedrifter eller et mindre antall samarbeidende bedrifter, har særlig vært gjennomført innenfor virkemidlene kompetansemegling og personmobilitet og innenfor den marine satsingen.



Det er betydelige metodiske utfordringer knyttet til det å gjennomføre en analyse av bedriftenes erfaringer med en såpass heterogen og sammensatt satsing som VRI-programmet. For det første er det stor variasjon i bedriftenes involvering. For at det skal være mulig å spore noe betydning eller resultater av deres deltakelse i VRI bør det være et visst omfang på involveringen. Eksempelvis er det særdeles problematisk å etterspore resultater dersom bedriften kun har deltatt i enkelt møtefora eller på dialogmøter. Vi ønsket derfor å avgrense analysen til bedrifter som har deltatt i konkrete prosjekt rettet mot den enkelte bedrift eller noen samarbeidende bedrifter/institusjoner. I prinsippet innebar dette at vi avgrenset analysen til bedrifter som hadde deltatt enten på et *kompetansemeglingsprosjekt*, et *mobilitetsprosjekt (personmobilitet)* eller vært involvert i et prosjekt innenfor *marin satsing*. Prosjektene innenfor sistnevnte satsingsområde har mange likhetstrekk med kompetansemeglingsprosjektene.

Virkemiddelet *kompetansemegling* innebærer at kompetansemegleren bistår bedrifter med å finne fram til utviklingsprosjekter, og at det deretter benyttes assistanse fra en fagperson ved en FoU-institusjon i gjennomføringen av prosjektet. Arbeidsformer innebærer at megler jobber proaktivt og oppsøker relevante bedrifter. I gjennomføringen av de aktuelle utviklingsprosjektene har Innovasjon Norge bistått med midler. Omfanget på støtten overskrider sjelden 100 000 kroner ( gjerne 60 - 80 000 kroner), og tillegg må bedriftene bidra med 50% av det totale budsjettet. Her inngår både verdien av egeninnsats (dvs. arbeid) og egenandel/-egenfinansiering. Mange av kompetansemeglingsprosjektene har følgelig preg av å være ”forprosjekter”, dvs. de handler om å hente inn ny kunnskap, teste ut nye løsninger, utrede muligheter for framtidige satsinger, løse mindre teknologiske utfordringer o l.

Virkemiddelet *personmobilitet* skal bidra til å styrke bedriftenes kompetansemessige forutsetninger for økt satsing på FoU-relatert innovasjon. Prosjektene innebærer at studenter eller ferdig utdannede kandidater fra en høyskole rekrutteres inn i bedrifter for å gjennomføre et utviklingsprosjekt. I arbeidet med dette utviklingsprosjektet kobles det inn en veileder ansatt ved en FoU-institusjon. I Hordaland er den økonomiske rammen på disse prosjektene 30 000 kroner, og går til å finansiere veilederens involvering.

Det er altså et relativt begrenset omfang på de enkelte bedriftsprosjektene innenfor VRI-programmet. Følgelig kan det være vanskelig for respondentene både å memore prosjektet og ikke minst gi presise svar på hvilke resultater prosjektet har gitt for bedriften. I vår undersøkelse ønsket vi å se nærmere på avsluttede prosjekter innenfor kompetansemegling og personmobilitet, og noen av disse lå ganske langt tilbake i tid. Bedriftsundersøkelsen ble gjennomført høsten 2010, mens enkelte av de aktuelle prosjektene startet opp allerede høsten 2007. Siden det dreier seg om små prosjekter er det også en betydelig fare for at bedriftens involvering kan være knyttet til en enkelt person i bedriften. Dersom denne personen ikke lenger er knyttet til bedriften, og ikke er mulig å oppspore, er det lite trolig at man kan kartlegge bedriftens erfaringer med ordningen på en reliabel eller nøyaktig måte.

Andre forhold som bidrar til å vanskeliggjøre denne kartleggingen er at man ofte ønsker å avdekke resultater på vanskelig målbare indikatorer, slik som det å styrke kompetansen eller bedre samhandlingen/nettverkene. Det som ytterligere bidrar til å vanskeliggjøre en måling av resultater er at VRI-midlene virker i samspill med andre faktorer og prosesser. Det kan være andre offentlige virkemidler inne i bildet, og i tillegg vil mer generelle forhold som utviklingen i markedene og de politiske rammebetingelsene, ha betydning for utfallet av det enkelte prosjekt. Det er følgelig krevende for en informant eksempelvis å avgjøre hvor stor "andel" av de registrerte resultatene som kan tilskrives de involverte VRI-ressursene (dvs. virkemiddelets addisjonalitet).

## 2.2. Om utvalg og frafall

I analysen har vi altså valgt å avgrense oss til bedrifter som har deltatt i kompetansemegling, personmobilitet og marin satsing. Arbeidet med å finne fram til aktuelle bedrifter startet ved at vi fra prosjektleder i VRI Hordaland fikk oversendt en oversikt over gjennomførte prosjekter innenfor disse ulike satsingsområdene i perioden fra til august 2007 til 2010. Vi endte da opp med en liste på **35 bedrifter** som da enten hadde deltatt på kompetansemegling, personmobilitet eller marin satsing. Vi tok da kontakt med de ansvarlige for kompetansemegling, personmobilitet og marin satsing i VRI Hordaland, som er de som har størst innsikt i prosjektene. Gjennom en slik kontakt ønsket vi ikke å ta bort "problematisk" eller

”mislykkede” prosjekter, men heller å luke ut de prosjektene hvor man antok at mulighetene for å hente inn reliable data var liten. Dette kan eksempelvis være knyttet til forhold som at oppførte bedrifter ikke lenger eksisterer eller at prosjektene er blitt avbrutt. Vi endte da opp med **23 bedrifter**, som da utgjør det strategiske utvalget for vår undersøkelse. De ansvarlige for virkemidlene ga oss også kontaktpersoner for alle disse bedriftene.

Alle de 23 bedriftene ble kontaktet høsten 2010. Vi lyktes da å gjennomføre intervjuer med **15 av disse bedriftene**. I en av disse bedriftene hadde det blitt gjennomført 2 prosjekter, mens det i de øvrige hadde blitt gjennomført 1 prosjekt. I 10 av bedriftene ble det gjennomført ett intervju med en bedriftsrepresentant pr telefon, og det ble brukt en felles spørreguide. I 5 av bedriftene ble det i tillegg til intervjuer med bedriftsrepresentanter også gjennomført intervjuer med henholdsvis kompetansemegler (2 tilfeller) og veileder (3 tilfeller). Til sammen er det altså gjennomført **20 intervjuer**. Spørreguiden som ble benyttet i disse intervjuene finnes bakerst i rapporten (Vedlegg 1).

Vi lyktes altså å gjennomføre intervjuer med 15 av 23 bedrifter, noe som gir et **frafall på 8 bedrifter**. I utgangspunktet kan et frafall på ca en tredjedel av de utvalgte bedriftene synes ganske høyt. Det var imidlertid ulike årsaker til frafallet. 3 av bedriftene var gått konkurs og ikke mulig å oppspore. I ett av tilfellene var kontaktpersonen ikke lenger knyttet til bedriften, og det var ikke hensiktsmessig å gjennomføre intervju med andre i bedriften. I 2 av tilfellene ga informanten tilbakemelding om at de ikke ønsket å delta i undersøkelsen, mens det var 2 tilfeller hvor informanten i bedriftene uttalte at de erindret såpass lite fra prosjektet at de vurderte et intervju som lite hensiktsmessig. Frafallene som skyldes konkurs i bedriftene eller det at informanten i begrenset grad erindret prosjektet kan relateres til egenskaper ved VRI-ordningen. VRI Hordaland har hatt et hovedfokus mot små bedrifter og flere av bedriftene har vært nyetablerte. Sannsynligheten for konkurs er naturligvis større i denne bedriftskategorien enn blant store og veletablerte virksomheter. Tilbakemeldingen om at man ikke erindrer prosjektet kan også være et vikarierende argument for at man egentlig ikke ønsker å bruke tid på et intervju. Uansett, så viser frafallet at VRI er en satsing hvor det er relativt begrenset med ressurser som brukes ut mot de enkelte virksomhetene, noe som gjør det metodisk vanskelig å avdekke virkemiddelets betydning for bedriftene.

I tillegg til disse bedriftscasene ønsket vi også å analysere et større og mer omfattende **nettverksprosjekt** innenfor VRI Hordaland som involverte ulike aktørgrupper, dvs. både bedrifter, FoU-institusjoner og andre grupper. Vi plukket da ut et prosjekt innenfor marin satsing, som synes å oppfylle disse kriteriene. Studie av et slikt nettverksprosjekt gir oss en noe større bredde i analysen, ved at vi da også får kartlagt bedrifters erfaringer med VRI når de er involvert på andre måter enn gjennom konkrete bedriftsprojekter. Dybdeanalysen, som inkluderte personlige intervjuer med **6 av de aktørene** som har vært involvert i det utvalgte nettverksprosjektet, presenteres i kapittel 4. Det samlede datagrunnlag for bedriftsanalyse er altså **26 intervjuer** (20+6).

## **Kapittel 3. Presentasjon av utvalgte bedriftsprosjekter**

I dette kapitlet gir vi en gjennomgang av de bedriftene som har vært gjenstand for analyse. Vi sier først noe om VRI-prosjektet de har vært involvert i, og deretter noe om erfaringer og resultater. En samlet vurdering av disse bedriftenes erfaringer med VRI presenteres i kapittel 5. Til sammen har vi altså sett nærmere på 15 bedrifter. De 10 første som presenteres (3.1-3.10) har vært involvert i ett kompetansemeglingsprosjekt (KM), mens de 5 siste har vært involvert i personmobilitet (3.11-3.15). Når det gjelder tematisk innretning, så opererer 6 av bedriftene innenfor marin sektor (3.1-3.6), 3 er reiselivsvirksomheter (3.7, 3.11 og 3.15), 3 er innenfor energi (3.8, 3.9 og 3.14), og det er også 3 innenfor IKT-sektoren (3.10, 3.12 og 3.13). Det er videre en overvekt av mindre selskaper. I 9 av selskapene utføres det færre enn 5 årsverk, mens det kun er 2 av de undersøkte bedriftene som har flere enn 10 årsverk.

### **3.1. Oppdrettsbedrift med 5 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriften driver blant annet med klekking av østers og kamskjell. Bedriften har deltatt i et kompetansemeglingsprosjekt hvor formålet var å sammenlikne vannkvalitet i marine yngelklekkerier for torsk, kamskjell og hummer. Flere andre bedrifter var involvert i prosjektet, og i tillegg var Uni Research (UiB) inne som forskningsinstitusjon. Det er et stort problem i klekkerier at bakterier blomstrer opp etter vannbehandling. KM-prosjektet gikk ut på å finne ut hvilken sammenheng daværende vannbehandling hadde med oppløst og partikulært materiale i klekkerier. Hypotesen man hadde ved oppstart av prosjektet var at oppløst og partikulært materiale kan føre til bakterieoppblomstring.

#### **Erfaringer og resultater**

I næringen har det lenge vært hevdet at vannbehandling i form av sandfilter ikke fører til bakterieoppblomstring i klekkerier. Den deltakende bedriften har lenge hatt mistanke om at det likevel forekommer slik bakterieoppblomstring. Dette fikk de bekreftet gjennom

prosjektet, og representanten for bedriften uttaler: *”Vi har fått bevist at våre mistanker var riktige. Vi er de første som har tatt tak i problemet, og kunnskapen vi har utviklet fra prosjektet har allerede vist seg å være meget viktig for oss”* Bedriftene anvender den nye kunnskapen de nå har fått om bakterieoppblomstringer i sin aktivitet, og de nye metodene de nå bruker har så langt gitt lovende resultater med lavere oppblomstringer.

Prosjektet har også bidratt til nye nettverk for bedriften mot FoU-miljøer: *”Vi har fått svært gode kontakter inn mot Uni Research”*. Det hevdes også at gjennomføring av prosjektet har vært viktig for forskerne, som har fått tilgang til praktisk kunnskap om næringen og økt forståelse av hvordan bedriftene jobber. Bedriftene har også styrket sitt nettverk mot andre kleskerier innenfor marin sektor. Sammen med disse virksomhetene forsøker selskapet nå også å videreføre KM-prosjektet gjennom et større forskningsprosjekt som det søkes offentlig støtte til. Representanten for bedriften omtaler KM-prosjektet som meget vellykket.

### **3.2. Rådgivningsbedrift med 18 årsverk**

Denne virksomheten driver med rådgivning innenfor en rekke ingeniørrelaterte fagfelt. Det er gjennomført 2 KM-prosjekter i bedriften og under presenteres disse separat. Begge prosjektene er rettet mot marin sektor (oppdrett).

#### **Prosjekt I**

##### **Om prosjektet**

Formål med dette prosjektet var å avdekke mulighetene for å drive med oppdrettsproduksjon ved hjelp av et lukket merdsystem. Dette vil kunne være et alternativ til den ”åpne” teknologien som i dag har teknologisk hegemoni innenfor fiskeoppdrettsnæringen. Prosjektet skulle bidra til å etablere nødvendige parametere for hvordan produksjon med et lukket merdsystem skulle foregå. På bakgrunn av de miljøutfordringene som oppdrettsnæringen står overfor, blant annet knyttet til rømming av laks og lakselus, er alternative produksjonsformer

en særdeles aktuell problemstilling. Partnere i prosjektet var både potensielle produsenter av slik teknologi og kunder, dvs. oppdrettsbedrifter.

## **Erfaringer og resultater**

Det å drive med lukket merd er ikke noen ny tanke innenfor fiskeoppdrett. Det har vært diskutert og testet ut tidligere. KM-prosjektet bidro imidlertid til å friske opp og aktualisere etablert kunnskap, og til å videreutvikle og legge til rette for bruk av slik teknologi i dagens oppdrettsnæring. Gjennom prosjektet fikk bedriften utviklet og spesifisert parametre for hvordan produksjon med et lukket merdsystem kan gjennomføres. Bedriften har informert om prosjektet i diverse møteforaer og på konferanser, og ønsker nå å knytte til seg noen aktører som kan ivareta selve produksjonsprosessen.

Representanten for bedriften hevder imidlertid at: *"...oppdrettsnæringen preges av treghet hva angår innovasjonsvilje og mottakelighet for nye produkter. Vi har levert en meget god og fullverdig løsning, og venter på at noen ønsker å produsere."* Det hevdes også at det er mangel på aktører som ønsker å investere i utviklingen av slik ny teknologi, og at næringen stort sett sitter "på gjerdet" og venter på at nye produkter skal komme på markedet. Det at det er mangel på private aktører som ønsker å ta risiko gjennom å investere i utvikling av ny teknologi gjør det nødvendig med offentlige tilskuddsordninger. Bedriftsrepresentanten sier også at de *"...var helt avhengige av VRIs finansielle støtte for å gjennomføre prosjektet."* De har konkrete planer om å videreføre KM-prosjektet i et nytt større forskningsprosjekt, og har vært i kontakt med aktuelle samarbeidspartnere.

## **Prosjekt II**

### **Om prosjektet**

Bedriften har utviklet og patentert en vakumluffer til bruk i oppdrettsnæringen. Det innovative med teknologien er at lufteren fungerer uten en egen vakumpumpe. Den er utprøvd i praksis og fungerer. Formålet med KM-prosjektet var å verifisere funksjonaliteten til vakumlufferen gjennom teoretiske beregninger og modellering.

## **Erfaringer og resultater**

KM-prosjektet omtales som vellykket av bedriftsrepresentanten. Det har gitt bedriften kunnskap om lufterens funksjonalitet, og også innsikt i hvordan teoretiske beregningsmodeller kan utvikles.

Bedriften er nå svært optimistisk med tanke på salg og markedsmulighetene for vakumlufteren. Gjennom prosjektet har bedriften også knyttet sterkere bånd mot et forskningsmiljø ved UiB, som har vært inne som FoU-partner i prosjektet. Bedriftsrepresentanten uttaler at: *"...disse relasjonene vil vi dra nytte av ved senere anledninger."* Bedriften har vært involvert i tilsvarende prosjekter tidligere, hvor de har fått tilskudd fra det offentlige virkemiddelapparatet til eget FoU-arbeid. Fra bedriften poengteres det at de gjerne nyttiggjør seg slike ordninger også ved en senere anledning.

### **3.3. Oppdrettsbedrift med 4 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriftene driver både med konsulentvirksomhet og produksjon innenfor oppdrettsnæringen. Formålet med KM-prosjektet var å innhente ny kunnskap om utfordringer knyttet til transport av levende fisk. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med en transportbedrift (se 3.4), og det ble hentet inn forskningskompetanse både fra HiB og Universitetet i Oslo.

#### **Erfaringer og resultater**

Ifølge representanten fra bedriften har gjennomføringen av prosjektet videreutviklet bedriftens kompetanse og analysekapasitet. Det var også den aktuelle bedriften som i utgangspunktet hadde mye av den faglige kompetansen på dette temaområdet. Bedriften har også benyttet seg av sitt eksisterende nettverk inn mot FoU-institusjoner i gjennomføringen av prosjektet. Prosjektet har følgelig bidratt til å vedlikeholde viktige kontakter mot FoU-institusjoner. Bedriftsrepresentanten understreker også at: *"...prosjektet ikke hadde blitt gjennomført uten*



*VRI. Vi er også positive til å delta i nye prosjekter.*” Resultatene fra prosjektet videreføres nå i et nytt FoU-prosjekt.

### **3.4. Transportbedrift med 3 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Dette er en transportvirksomhet som også deltok i KM-prosjektet om utfordringer knyttet til transport av levende fisk (se 3.3). Gjennom prosjektet ønsket man altså å bidra til en forbedring av transportteknologien for levende fisk. De tekniske utfordringene var blant annet knyttet til lufting av CO<sub>2</sub> og kontroll/styring av PH-verdier i vannet. Det å forbedre transportteknologien vil kunne gi muligheter for transport av levende oppdrettsfisk over lengre avstander.

#### **Erfaringer og resultater**

Prosjektet har vært nyttig for bedriften og har bidratt til viktige relasjoner både mot andre aktører i næringen og mot FoU-miljøer. Representanten fra bedriften uttaler at: *”...vi har fått innspill fra mange hold og det har vært viktig for oss.*” Foreløpig er det ifølge denne bedriften ikke kommet så veldig mye konkret ut av prosjektet, og bedriften hadde også ønsket mer økonomiske ressurser inn i prosjektet. Analysearbeidet i prosjektet er imidlertid blitt videreført ved en av FoU-institusjonene, og de har forventninger om at dette arbeidet vil kunne gi mer konkrete svar knyttet til utfordringer vedrørende forsvarlig frakting av oppdrettsfisk over lengre avstander.

### **3.5. Bedrift innenfor oppdrett av nye arter med 4 ansatte**

#### **Om prosjektet**

Bedriften driver med produksjon av østers og har deltatt i et KM-prosjekt hvor formålet var å gjøre innledende analyser på årsaksforhold til at det iblant er svært høy dødelighet i østersproduksjonene. Dødelighet på østers i Norge ligger stort sett på ca. 10%, men har i noen år ligget mellom 20% og 50%. En forsker ved Havforskningsinstituttet fungerte som FoU-partner på prosjektet, og hadde hovedansvaret for gjennomføringen.

#### **Erfaringer og resultater**

Det har vært ulike teorier og hypoteser om årsaksforhold til dødelighet, og etter prosjektet ble noen hypoteser framsatt som mer sannsynlige enn andre. Økt dødelighet er et sentralt punkt ved østersproduksjon, og kunnskap om slike forhold er derfor av stor betydning både for FoU-institusjonene og næringsaktørene. Havforskningsinstituttet gjorde noen funn i prosjektet som de nå ønsker å jobbe videre med. For den deltakende bedriften ble det etablert noen nye relasjoner gjennom prosjektet, men samtidig understrekes det at prosjektet var såpass lite i omfang at det ikke ga det helt store utbytte for bedriften. Som andre aktører innenfor oppdrett av nye arter har også denne bedriften erfart vansker med å oppnå lønnsomhet i driften, og de vil nå trappe ned virksomheten.

### **3.6. Nettverksorganisasjon som jobber innenfor marin sektor**

#### **Om prosjektet**

Organisasjonen jobber med formidling og kompetanseheving innenfor marin sektor, og var involvert i et KM-prosjekt hvor man søkte å identifisere problemer knyttet til sykdom på oppdrettslaks. Løsning av slike utfordringer fordrer samarbeid mellom næringen og FoU-institusjoner, og KM-prosjektet var et samarbeid mellom fire oppdrettere og en FoU-institusjon (UiB). Det var den aktuelle nettverksorganisasjonen som regisserte og koordinerte

gjennomføringen av prosjektet. I prosjektet ønsket man å gjøre et konkret forsøk på å injisere sykdomsforebyggende antibiotika i fisk i stedet for at fisken tok det opp gjennom næring, som er det vanlige. Nettverksorganisasjonen har god oversikt over ulike virkemidler, og så etter flere mulige måter å få organisert dette prosjektet. Det hadde kontakt med en FoU-institusjon og sammen med denne utarbeidet de en prosjektplan. VRI dukket opp som et av alternativene for å få finansiert prosjektet. De tok kontakt med VRI og fikk prosjektet godkjent i henhold til planen uten nevneverdige endringer.

### **Erfaringer og resultater**

Prosjektet ble gjennomført i henhold til planen. Forskningsinstitusjonen gjennomførte forsøket i kontrollerte omgivelser på en av samarbeidspartneres oppdrettslokaliteter. Resultatet av forsøket var imidlertid negativt, og den teknikken som ble testet fungerte ikke. Et slikt funn er likevel viktig, og styrker kunnskapsstatusen på området. Man kan nå fortsette å lete etter andre metoder for å bekjempe sykdom på oppdrettsfisk. Organisasjonen har ikke opprettet noen nevneverdige nye kontakter på bakgrunn av dette prosjektet, men man har fått styrket eksisterende relasjoner. I tillegg har prosjektet bidratt til relasjoner mellom FoU-institusjonen og de deltakende bedriftene. Representanten for nettverksorganisasjonen hevder også at man gjennom prosjektet har fått illustrert overfor bedriftene hvordan det offentlige virkemiddelapparatet kan brukes til viktig utviklingsarbeid i næringen. Det hevdes også at finansieringen fra VRI var helt avgjørende for gjennomføringen av prosjektet.

## **3.7. Reiselivsvirksomhet med 2 årsverk**

### **Om prosjektet**

Virksomheten er arrangør av flere større arrangement på en reiselivsdestinasjon. For slike små virksomheter er sponsorarbeid tid- og ressurskrevende. Bedriften hadde en forestilling om at de lå for lavt i sponsorpris i forhold til eksponeringen arrangementene deres får i media, og de deltok derfor i et KM-prosjekt hvor formålet var å avdekke hvilke muligheter det var for å øke inntektene på sponsorsiden.

## **Erfaringer og resultater**

Ifølge representanten for virksomheten har KM-prosjektet bidratt til at de har fått ny og svært viktig kompetanse om hvordan man skal drive sponsorarbeid mot nasjonale og internasjonale aktører. De har også fått innsikt i hvilket sponsorpotensial det er knyttet til virksomhetens arrangement. FoU-kompetanse ble hentet fra Universitetet i Stavanger, og virksomheten har etablert kontakter mot denne institusjonen og tilknyttede forskningsmiljøer. Det ble utarbeidet en egen rapport som særlig fokuserte mot potensial og muligheter for internasjonalt sponsorarbeid, og virksomheten har klare intensjoner om å bruke anbefalingene fra denne rapporten. Prosjektet har gitt dem en komparativ verdisetting av deres arrangementer sammenliknet med tilsvarende arrangementer i utlandet, og representanten for virksomheten sier at de har *”...fått innsikt i hvordan vi kan og bør strukturere og utvikle sponsorarbeidet på en helt annen måte enn i dag”*. Virksomheten er nå i gang med å se etter en kandidat som kan ansettes i full stilling med sponsorarbeid: *”...vi planlegger altså å utvide med ett årsverk som følge av (KM) prosjektet.”*

Virksomheten ble introdusert til VRI under en Fram-samling, arrangert av Innovasjon Norge. Representanten for virksomheten uttaler i den forbindelse: *”...vi var heldige som traff (kompetansemegler), og er kjempefornøyd med VRI.”* Samtidig poengteres det at VRI-programmet oppfattes som relativt anonymt: *”..jeg husker faktisk ikke at dette prosjektet hadde med VRI å gjøre, før du nå minner meg på det”*.

### **3.8. Teknologibedrift med 2 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriften driver med utvikling av nye produkter/teknologi rettet mot oljerelatert virksomhet. Det er et lite selskap, men det har et klart utviklingsfokus. I det aktuelle KM-prosjektet var formålet å gjennomføre uttesting og godkjenning av en glassplugg til bruk i oljeindustrien. Selskapet har ikke tidligere vært involvert i prosjekter hvor det brukes offentlige midler til å knytte bedrifter opp mot FoU-miljøer.

## **Erfaringer og resultater**

Ifølge bedriftsrepresentanten har KM-prosjektet gitt dem innsikt i hva FoU-miljøer kan bidra med i en bedrifts utviklingsarbeid. Prosjektet har også gitt viktig kunnskap om hvordan ny teknologi kan utvikles fra ”oppfinner stadiet” til kommersialisering, og de har fått forståelse av viktigheten av god organisering og ledelse av slike prosesser.

Prosjektet har videre gitt bedriften god kontakt mot et relevant fagmiljø. Det å snakke med eksterne fagpersoner for å kunne videreutvikle egne ideer ser bedriften på som svært nyttig.

Gjennom KM-prosjektet har bedriften nå kommet et langt stykke i å fullføre utviklingen av glasspluggen. Det gjenstår kun å utvikle pluggen i forskjellige størrelser. Representanten for bedriften uttaler at: *”...VRI-ordningen har fungert meget godt for oss. Vi ble kontaktet av VRI Hordaland, og de har vært viktige i utviklingsarbeidet i bedriften. Vi er også meget godt fornøyd med (kompetansmegler)”*. Bedriften står nå foran markedsintroduksjon av det nye produktet, og utfallet av dette vil langt på vei bestemme den videre skjebnen til bedriften. Bedriften har gått i allianse med en stor norsk aktør i oljeindustrien, og dermed åpnes også mulighetene for salg internasjonalt.

## **3.9. Teknologibedrift med 8 årsverk**

### **Om prosjektet**

Bedriften jobber med service og distribusjon av flytende gass, og har jobbet med ulike løsninger for slik distribusjon. Bedriften har blant annet utviklet en tank container for flytende gass, og KM-prosjektet var knyttet mot en videreutvikling av dette arbeidet. KM-prosjektet er et forprosjekt som skulle utvikle en pilot på en ”track and trace” enhet, dvs. en enhet som kan puttes oppi tank containeren for fjernovervåking av trykk og nivå. CMR ble involvert som kompetansepartner.

Selskapet etablerte selv kontakt med en forskningsinstitusjon hvor de sammen ble enig om hva de kunne få til gjennom dette prosjektet. De hadde derfor et definert kunnskapsbehov da de selv tok kontakt med representanter for VRI. Selskapet har ingen tidligere erfaring med VRI-virkemidler, men har brukt det offentlige virkemiddelapparatet ved ulike anledninger. Bedriften fikk kunnskap om VRI-ordningen gjennom en samarbeidspartner. Gjennom kontakten med VRI, og kompetansemegler, ble det gjort noen mindre endringer på innholdet i prosjektet. Blant annet ble ambisjonsnivået noe utvidet, og bedriften jobber nå med at produktet ikke bare skal brukes av bedriften selv, men også selges i markedet.

### **Erfaringer og resultater**

Prosjektet ble gjennomført i henhold til den oppsatte planen, og fra bedriftsrepresentanten pekes det ikke på noen spesielle hindringer eller uforutsette problemer. Det at forprosjektet var vellykket, gjør at man nå jobber med å bygge videre på resultatene og har intensjoner om å iverksette et større hovedprosjekt. Bedriftsrepresentanten uttaler at: *”...prosjektet ser lovende ut og vi har stor tro på at vi skal få til noe på dette.”* Fra bedriften nevnes det også at gjennomføring av forprosjektet har bidratt til å styrke deres relasjoner mot relevante fagmiljøer. Det hevdes også at midler fra VRI-programmet var svært viktig for å få gjennomført forprosjektet. Uten VRI-midler ville man sannsynligvis gjennomført prosjektet uten å bruke et FoU-miljø, og bedriften antar da at resultatene ikke ville hatt like stor verdi for virksomheten.

## **3.10. IKT-bedrift med 53 årsverk**

### **Om prosjektet**

Denne ikt-bedrift, som har hovedkontor på et mindre sted ca halvannen time fra Bergen, utvikler og leverer regnskaps- og økonomisystemer. Bedriften har deltatt i et KM-prosjekt hvor formålet var å utvikle *”en mer dynamisk kommunikasjon mellom menneske og maskin”*, blant annet gjennom bruk av ulike mobile systemer ved rapportering.

## **Erfaringer og resultater**

Ifølge representanten fra bedriften bidro KM-prosjektet til å gi svar på flere viktige spørsmål rundt potensielle teknologiutviklingsmuligheter knyttet til rapportering. Bedriften hevder også at de fikk etablert: *”...svært viktige kontakter med Christian Michelsen Research, som vi ønsker å bruke i andre utviklingsprosjekter.”* CMR var kompetansepartner i prosjektet, og bedriften var meget fornøyd med den forskeren som ble knyttet til prosjektet. Noen av de funksjoner som ble utviklet som en følge av KM-prosjektet er allerede tatt i bruk, og bruksnyttene er voksende. Ifølge representanten fra bedriften må prosjektet: *”...kunne sies å være en suksess”*. Fra bedriften blir det også poengtert at de egentlig ikke vet så mye om hva VRI-programmet dreier seg om, men at de gjerne er med på tilsvarende prosjekter ved en senere anledning.

### **3.11. Reiselivsbedrift med 5 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriften har som mål å inspirere til reiseopplevelser, og tilbyr blant annet reisebøker, reiseutstyr og bistår ved reiseplanlegging. Virksomheten inkluderer også en cafe med eget bibliotek. Bedriften har intensjoner om å utvikle et helhetlig reiseopplevelseskonsept, og VRI-programmet, gjennom virkemiddelet personmobilitet (PM) har vært involvert i dette arbeidet. Konkret handlet PM-prosjektet om å utvikle en kartløsning kalt ”map-it”. Det er blitt koblet en veileder ved HIB opp mot dette prosjektet, og i tillegg er det 4 studenter ved HiB som er blitt brukt i prosjektet. De ansvarlige for PM i VRI-programmet tok kontakt med den aktuelle veileder (fagperson) ved HIB og hørte om han kunne tenke seg å jobbe mot reiselivsbedrifter. Gjennom personlige relasjoner kom veileder i kontakt med den aktuelle bedriften, og de sendte ham konseptbeskrivelsen for å avdekke hvordan et PM-prosjekt kunne bistå i utviklingen av bedriften.

## **Erfaringer og resultater**

Bedriften og veileder, eller fagperson, fra HiB hadde flere møter for å avdekke hvordan et prosjekt kunne utformes, og de fokuserte særlig på hva slags muligheter som lå i bruken av IKT. Det ble etter hvert utviklet et utkast til en løsning knyttet til ”map-it”-ideen, og i dette arbeidet ble også studentene aktivisert. Løsningen ble ikke tatt med videre og brukt, men ifølge veileder har arbeidet med prosjektet vært nyttig både for ham selv, men også for bedriften, siden de hadde gode diskusjoner rundt temaet. Det er derfor mulig at de vil jobbe mer med konseptet på et senere tidspunkt. Representanten for bedriften sier også at de gjennom prosjektet fikk *”...nyttig kunnskap om det å utvikle og gjennomføre et forsknings- eller utviklingsprosjekt.”* Fra bedriftens side understrekes det også at: *”...det er fint å få sett på teknologi fra utsiden fra en som har erfaring på området. Problemet er å få til noe som faktisk ender ut i noe mer enn kun planer, men det er nok en utfordring for enhver bedrift.”* Bedriften er også godt fornøyd med veilederen/kompetansepersoneer som de hevder var flink til å pushe på for å få framdrift i prosjektet. Det aktuelle prosjektet ville ikke blitt satt i gang uten VRI-ordningen, og fra bedriftens side sies det også at de er positive til å delta i noe tilsvarende ved en senere anledning.

### **3.12. IKT-bedrift med 4 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriften utvikler programvare som skal bidra til å gjøre mobilbruk sikrere og bedre tilpasset barns behov. Bedriften har deltatt i et PM-prosjekt, hvor to studenter skulle gjennomføre et analysearbeid for bedriften. I tillegg ble det knyttet opp en veileder ved HiB til prosjektet. Analysen skulle se på hvordan ulike sosiale medier påvirker kundene, og hvilke strategier bedriften bør anvende for å sikre kundene gode kjøpsopplevelser.



## **Erfaringer og resultater**

Fra representanten fra bedriften ble det hevdet at gjennomføringen av prosjektet hadde gitt bedriften noe innsikt i hvordan slike analyser kunne gjøres og hvordan FoU-miljøer jobber. Utover dette har ikke bedriften hatt noe konkret nytte av prosjektet. Bedriften var godt fornøyd med rapporten som ble skrevet, men pr dato er det lite sannsynlig at elementer fra denne rapporten vil bli tatt inn som del av bedriftens markedsføringsarbeid. Fra bedriften blir det også poengtert at prosjektet ikke i nevneverdig grad har bidratt til å gi bedriften nye nettverk eller relasjoner. Fra bedriften blir det også uttalt at den *”...hadde ønsket en noe tettere oppfølging”* fra fagansvarlig, dvs. veileder.

### **3.13. IKT-bedrift med 4 ansatte**

#### **Om prosjektet**

Bedriften driver med utvikling av dataspill, og de har deltatt i et PM-prosjekt som dreide seg om spørsmål knyttet til markedsføring, distribusjon og betalingsmodeller for spill. Det ble knyttet en veileder ved HiB opp mot bedriften, og denne veilederen har spesifikk fagkompetanse på dette området. Prosjektet kom i gang ved at de ansvarlige for virkemiddelet tok kontakt med den aktuelle veilederen/kompetansepersonen ved HiB, med forespørsel om han ønsket å delta i VRI. Veilederen var positiv til dette, kjente til den aktuelle bedriften gjennom personlige relasjoner og tok kontakt med bedriften. Gjennom kontakt mellom veileder og bedriften ble det deretter avklart på hvilket område bedriften hadde behov for ekstern kompetansetilførsel. Prosjektet ble gjennomført ved at veileder var observatør i de utviklingsprosessene bedriften drev innenfor det aktuelle temaområdet. Veileder ble inkludert i dialogen og gav råd til bedriften.

#### **Erfaringer og resultater**

Det er vanskelig å identifisere den kunnskapen og de resultatene som kom ut av samarbeidet. Fra veileder/fagperson blir det poengtert at det for ham var en positiv og nyttig erfaring å få

jobbe med bedriften, og få mulighet til å teste ut sine teoretiske betraktninger og modeller i et ”virkelig” case. Fra representanten fra bedriften blir det hevdet at man gjennom prosjektet har fått økt kontaktflate mot et relevant FoU-miljø. Samtidig hevder bedriften at de ikke har fått tilført særlig mye ny kunnskap gjennom prosjektet. Representanten fra bedriften uttaler også at de hadde ønsket: *”...mer oppfølging fra den akademiske siden. Det var mye entusiasme men lite oppfølging i praksis.”* Fra bedriften blir det også påpekt at man hadde ønsket at veileder/fagperson hadde hatt muligheter til å bruke mer tid og ressurser til å følge opp prosjektet. Her må det poengteres at det både innenfor PM og KM, dreier seg om små prosjekter med begrensede ressurser. Det er da en fare for at man iverksetter prosesser og skaper forventninger i bedriftene som man, blant annet på grunn av små ressursrammer, ikke har mulighet til å følge opp på en god nok måte.

### **3.14. Teknologibedrift med 6 årsverk**

#### **Om prosjektet**

Bedriften driver med utvikling av ulike visualiserings- og simuleringsløsninger rettet mot olje- og gasssektoren. Bedriften er kunnskapsintensiv, har et sterkt forskningsfokus og samarbeider med flere større FoU-miljøer. I bedriften er det gjennomført flere PM-prosjekter, hvor studenter ved HiB er benyttet til å skrive oppgaver knyttet til problemstillinger i bedriften. Det har også vært knyttet veiledere ved HiB til disse oppgavene. Allerede før VRI ble igangsatt hadde bedriften etablert en del kontakter mot HiB. Det har også tidligere vært skrevet studentoppgaver ved bedriften, men gjennom VRI og virkemiddelet personmobilitet er relasjonene mellom bedriften og HiB i større grad formalisert. Bedriften ble i den forbindelse også knyttet tettere opp mot relevante fagmiljøer ved HiB.

#### **Erfaringer og resultater**

Bedriften har en bevisst strategi på bruken av studenter og benytter dem gjerne til å skrive oppgaver i flere faser i det utviklingsarbeidet som bedriften driver. Det kan være at studenter jobber med eksperimentell kunnskap og forsøker å tydeliggjøre nytteverdi for bedriften, eller

de kan jobbe mer med konkrete produktutviklingsoppgaver. Det er bedriften som i hovedsak definerer den tematiske innretningen av oppgavene. Samarbeidet med høyskolen fører til at de har opparbeidet seg god kunnskap om studentenes kunnskapsnivå, og kan tilpasse oppgavene etter det. I tillegg har naturligvis veileder og studentens selv en viss påvirkning på den konkrete innretningen av oppgavene.

Bedriften bruker i første rekke studentoppgavene i rekrutteringsøyemed. Det gir dem førstehåndskjennskap til dyktige kandidater, som siden kan kontaktes for en eventuell ansettelse. I tillegg vil deler av studentenes analyser inngå som elementer i det arbeidet med utvikling av nye produkter som bedriften driver. Fra bedriftsrepresentanten blir det poengtert at VRI-programmet gir muligheter for et større og mer strukturert samarbeid mellom bedriften og HiB. De ser også for seg et potensial for å videreutvikle samarbeidet i form av større forskningsprosjekter.

### **3.15. Prosjektbasert utviklingsselskap**

#### **Om prosjektet**

VRI-aktiviteten er knyttet til et prosjekt som har som formål å utvikle tre nabokommuner som reiselivsdestinasjon. Dette prosjektet drives av et interkommunalt næringsutviklingsselskap i disse kommunene. Gjennom virkemiddelet PM brukes det VRI-midler til å finansiere faglig veiledning av nyutdannet kandidat, som jobber heltid på prosjektet. Selve stillingen finansieres av andre. Veileder eller fagperson er rekruttert fra BI Bergen. Kandidaten har tidligere jobbet deltid hos det interkommunale næringsutviklingsselskapet. Representanter for denne organisasjonen hørte om muligheten for VRI-midler under et møte i Forum for reiseliv i Hordaland. Her ble det presentert et tilnærmet likt prosjekt, som tidligere hadde blitt gjennomført i Sunnhordaland. Det ble da utformet en søknad om midler fra VRI. Fagperson/-veileder ble tatt med i dette søknadsarbeidet. Følgelig var kunnskapsbehovet og målsetninger for prosjektet etablert før kontakten med VRI ble opprettet, og det er siden bare gjort mindre endringer av prosjektet. Blant annet har man forsøkt å spisse FoU-fokuset i prosjektet. I

motsetning til de andre prosjektene som her er blitt presentert, er dette prosjektet enda ikke avsluttet. Prosjektet startet opp i august 2010 og går foreløpig (pr januar 2011) etter planen.

### **Erfaringer og resultater**

Kandidaten skal jobbe i en full stilling med destinasjonsutvikling, og arbeidsoppgavene er knyttet til strategiutvikling, håndtering av sosiale medier og forefallende oppgaver. Veileder skal gi faglige innspill, og i tillegg benytte seg av den kunnskapen som genereres i egen forskningsaktivitet. Det er fortsatt tidlig i prosjektet, men kandidaten oppgir at hun lærer svært mye praktisk om de tingene hun tidligere kun har jobbet teoretisk med. Fra prosjektleder oppgis det også at mye av den kompetanse som genereres gjennom prosjektet allerede begynner å få ringvirkninger og merverdi. Når det gjelder veileders nytteverdi, er det her forventninger om at det vil bli utviklet kunnskap som kan anvendes av denne fagpersonen. VRI Hordaland har fungert som en tilrettelegger og medfinansier, men har i liten grad påvirket innholdet i prosjektet.

## **Kapittel 4. Dybdestudie av ett utvalgt nettverksprosjekt**

I tillegg til den aktiviteten som har vært rettet mot enkeltbedrifter har VRI Hordaland også jobbet mot bedriftsnettverk og ulike samhandlingskonstellasjoner. I dette kapitlet presenteres en dybdestudie av et av de nettverksprosjektene som VRI Hordaland har vært involvert i.

### **4.1. Om prosjektet/initiativet**

Dette nettverksprosjektet er organisatorisk plassert innenfor bransjesatsing marin og inngikk som ett av flere prosjekter for å styrke ”Havbruksnæringens omdømme”. Prosjektet er tidligere blitt omtalt som et ”komplisert og langsiktig prosjekt”, og inkluderer en rekke ulike aktørgrupper (Jakobsen og Pettersen 2009, s.27).

Bakgrunn for initiativet er den kritiske statusen for Vossolaksen, som tradisjonelt har hatt sitt gyteområde i Vossovassdraget. Elven Vosso er ca 20 kilometer lang og renner gjennom Vangsvatnet og Evangervatnet før den munner ut i Bolstadfjorden ved Bolstadøyri (i Voss kommune i Hordaland). Vossolaksen er kjent for å være en av de største transatlantiske laksestammene, med en gjennomsnittsvekt på over 10 kg. Dette gjorde at Vossovassdraget var et yndet turistmål i mange tiår. I perioden 1949-1987 ble det i gjennomsnitt tatt 11,3 tonn laks årlig. På slutten av 1980-tallet ble laksestammen kraftig redusert, og den har vært fredet siden 1992. Det er flere mulige årsaker til bestandssammenbruddet, slik som drivgarnsfiske på 1960/1970-tallet, vassdragsreguleringen fra slutten av 1960-tallet og sur nedbør (Vossolaug 2009). De seneste årene har det også vært et stadig sterkere fokus på negative effekter av fiskeoppdrettsvirksomhet. Rømt oppdrettslaks og lakselus overført fra oppdrettsfisk, oppfattes som betydelige trusler mot villaksen. I Bolstadfjorden er det en rekke større oppdrettsanlegg for matfisk av laks. Laksen må på sin ferd fra Vosso og ut i sjøen svømme forbi oppdrettsanleggene, noe som øker risikoen for påslag av lakselus. Det antas også at en del rømt oppdrettslaks også svømmer oppover i Vosso.

Den grunnleggende intensjonen med arbeidet, som har bestått både av et forprosjekt og etablering av et hovedprosjekt, var å tilrettelegge for en felles innsats for å styrke Vosso-

laksen. VRI-ressurser er blitt brukt på ulike måter for å få til et slikt felles løft. I VRI-sammenheng har denne innsatsen relevans både i forhold til den marine satsingen i VRI Hordaland (hvor den organisatorisk var plassert), men også i forhold til satsingen på reiseliv. Virkemidlet som har vært brukt er såkalt ”marin los”, som har mange fellestrekk med VRI-virkemiddelet kompetansemegling. I begge tilfeller handler det om å koble sammen ulike aktører/grupper og initiere og tilrettelegge for større satsinger.

VRI Hordaland har bidratt gjennom støtte til et forprosjekt som ble iverksatt i 2007 (”Forprosjekt Vossolaks”), og som skulle utrede mulighetene for en felles innsats for Vossolaksen. Videre har VRI Hordaland hatt en rolle ved at den marine losen i VRI var prosjektleder for dette forprosjektet. Samme fagpersonen ble også engasjert som prosjektleder i det påfølgende hovedprosjektet som ble initiert på slutten av 2007 og som startet opp i 2008.

Hovedutfordringen i prosjektet har vært å få til kommunikasjon og samhandling mellom villaksinteresser og oppdrettsinteresser, hvor det tradisjonelt har vært liten grad av dialog. At begge disse gruppene deltar er en forutsetning for å få til et skikkelig løft for Vossolaksstammen. Blant annet gjennom bruk av VRI-midler har representanten for VRI Hordaland fått anledning til å over tid jobbet med å få i stand denne samhandlingen. Til slutt lyktes man altså, noe som kulminerte med etableringen av Vossolaugget og samfinansiering av et stort hovedprosjekt. Hovedprosjektet har en samlet finansiell ramme på 11,2 millioner kroner, og skal gjennom Vossolaugget iverksette en rekke tiltak for å redde laksestammen i Vosso. Vossolaugget finansieres både gjennom bidrag fra selskaper i oppdrettsnæringen (til sammen 6,6 millioner kroner), fra andre private bidragsytere slik som banker (1,7 millioner kroner), og gjennom tilskudd fra offentlige instanser (2,9 millioner kroner), og da i hovedsak Hordaland fylkeskommune og kommuner i området.

Under skal vi se litt nærmere på de ulike fasene i arbeidet fram mot Vossolaugget, og forsøke å identifisere VRI-programmets rolle. Analysen baserer seg på samtaler med 6 informanter som på ulike måter har vært involvert i prosjektet. Samlet er det fra VRI Hordaland brukt ca 350 000 kroner til arbeidet med Vossolaksen og Vossolaugget (inkluderer både prosjektstøtte og timeinnsats for involverte medarbeidere). I denne summen inkluderes både finansiering av

forprosjektet ("Forprosjekt Vossolaks"), dialogmøter og ytterligere faglig bistand i etterkant av forprosjektet for å få på plass hovedprosjektet.

## 4.2. Sentrale utfordringer

Det vi altså skal se nærmere på i vår analyse er arbeidet som lå til grunn for å få på plass Vossolaugget og et eget hovedprosjekt, og ikke gjennomføringen av selve hovedprosjektet. Før vi går inn på denne prosessen kan det være interessant å avdekke hvilke motiver de ulike aktørgruppene hadde for å delta i arbeidet med å redde Vossolaksen. Oppdrettsnæringen hadde nok både ideelle motiv, men også mer kommersielle motiv for å bidra i et samarbeid for å redde Vossolaksen. Gjennom deltakelse i et slikt prosjekt kan de styrke sitt eget image og bidra til å skape et mer positivt bilde av næringen. En representant for oppdrettsnæringen oppgir også at ett av motivene for å redde Vossolaksen er at de har hjerte for villaksen, og de så at de hadde kunnskap, teknologi og økonomiske midler som kan være verdifulle for å få Vossolaksen tilbake i vassdraget. Det er også blitt argumentert for at oppdrettsvirksomhet i fjorden hvor Vosso renner ut var en medvirkende årsak til den negative utviklingen for laksestammen. Oppdrettsnæringen hadde derfor insentiver til å inngå et samarbeid for å redde Vossolaksen som følge av den negative publisitet som deres virksomhet fikk. Eventuell goodwill fra myndigheter som oppdrettsnæringen kan få gjennom et slikt prosjekt, vil også ha verdi for oppdretterne.

Villaksinteressene har både ideelle og kommersielle motiver til å delta i prosjektet. Elveeierne i Vossovassdraget (de som eier grunnen rundt elva) samt de som satt med fiskerettene, har alle et ønske om å få tilbake Vossolaksen. Det samme har turistnæringen i området. Både for grunneierne og turistvirksomheter har fiske av villaks i seg et betydelig kommersielt potensial. Jeger- og fiskeforeningene ønsker å få tilbake laksen slik at de igjen kan fiske stor laks, dvs. at de har et ideelt mål. Miljøinteressene som også er involvert har som motiv at de ønsker å beholde det biologiske mangfoldet og unngå at en villaksestamme forsvinner. Representanten for oppdrettsnæringen mener også at mange av miljøinteressene var konstruktive samtalepartnere som bidro med kunnskap og gode diskusjoner. Det var derfor, til

tross for konflikten, en interesse fra oppdrettsnæringens side om å samarbeide med miljøinteressene.

En annen part som også ble involvert i arbeidet var Voss klekkeri. Helt siden 1991 hadde disse jobbet med utsetting av egg, yngel og smolt, uten at det har ført til en vesentlig forbedring i bestandssituasjonen for tilbakevendt laks i Vossovassdraget (Vossolaug 2009). Følgelig var det behov for å forbedre og oppgradere det arbeidet som klekkeriet drev.

Det var en utbredt oppfatning at det var et relativt dårlig samarbeid mellom oppdrettsnæringen og villaksinteressene i Hordaland, det var følgelig mange utfordringer knyttet til samhandlingen mellom de aktørene som etter hvert gikk sammen om å styrke Vossolaksen. Det var i liten grad kommunikasjon mellom de ulike gruppene, og flere av våre informanter hevder at dette gjorde arbeidet svært vanskelig. Det var også slik at villaksinteressene var en relativt heterogen gruppe som bestod av mange ulike konstellasjoner. Dette bidro også til å vanskeliggjøre det å få etablert en felles handlingsplattform. Flere av disse representantene for villaksinteressene oppfattet også oppdrettsnæringen som relativt arrogant. En av våre informanter fra villaksinteressene uttaler: *"...oppdrettsnæringen er vår samarbeidspartner, men også vår største fiende... de må løse sine egne problem."* Han viser her til den tidligere konflikten som har vært mellom villaksinteresser og oppdrettsnæringen. I dette utsagnet ligger det implisitt at man ser på oppdrettsnæringen som en av hovedårsakene til den svake bestandssituasjonen for Vossolaksen. Det var også betydelig spenning i forholdet eksempelvis mellom grunneierne og myndighetene. Blant annet ønsket grunneierne større innsats i forhold til offentlig finansiert FoU for å avdekke hvordan man kunne styrke villaksestammen. Samtidig ble flere av grunneierne oppfattet som passive. De hadde lenge et håp om at Vossolaksen skulle komme tilbake av seg selv, og ønsket derfor ikke innblanding fra andre for å redde stammen. Enkelte av deltakerne i prosjektet oppfattet derfor en del av grunneierne som vanskelige å samarbeide med.

Videre ble det også hevdet at språkbruken, eller hvordan aktørene omtalte hverandre, var en av faktorene som vanskeliggjorde dialog. Språket var ifølge flere av informantene preget av lite nyansering og bombastiske ytringer. En informant fra oppdrettsnæringen uttaler at: *"...alle sto i hver sin skyttergrav og skjøt på hverandre. Dette var lite konstruktivt"*.



### 4.3. Gjennomføringen av arbeidet

Som tidligere nevnt ble VRI-prosjektet for å styrke Vossolaksen satt i gang i 2007, men arbeidet med å få til en felles dialog startet før den tid. Prosjektet er følgelig et eksempel på at det å utvikle nettverk og bygge tillit mellom aktørene tar tid og krever betydelig tålmodighet. I 2003 ble Arena-prosjektet MarinVEST igangsatt. Dette Arena-prosjektet bidro blant annet til å videreutvikle Møteplass Marin Hordaland (Jakobsen og Rokkan 2007). Nettverket ble ledet av en MarinVEST los, som er den samme personen som har vært involvert i Vossolaks-satsingen på vegne av VRI Hordaland. Det var gjennom Møteplass Marin at man fikk startet opp en mer positiv dialog, og dette førte etter hvert til etableringen av ”Forprosjekt Vossolaks”, som altså til slutt kuliminerte i opprettelsen av Vossolaugget. Møteplass Marin Hordaland fungerte som et uformelt og kontaktskapende forum der næringsliv, forskning og andre aktører møttes for å utveksle synspunkt. Det var på ett av disse møtene man fokuserte på ”Vossolaksen – kjempen som forsvant”. Problemene og utfordringene for denne laksestammen ble skissert, og man viste også til at de tiltakene som så langt hadde vært igangsatt hadde liten effekt. Dette resulterte i at representantene for oppdrettsnæringen uttrykte et klart ønske om å være med på å bidra til en løsning. Dermed var den første dialogen i gang. I tillegg hadde også flere av de sentrale aktørene møttes i Nordhordland Fiskehelsenettverk, som etter opprettelsen i 2005 har bidratt til å styrke relasjonene mellom næringsinteresser, forskere og offentlige institusjoner.

VRI-prosjektet ”Forprosjekt Vossolaks” ble satt i gang sommeren 2007 på grunnlag av den dialogen som da var påbegynt i disse andre foraene. MarinVEST hadde blitt avsluttet noen måneder tidligere, og det var naturlig for den tidligere MarinVest losen å videreføre arbeidet inn i VRI siden han nå var engasjert som ansvarlig for den marine satsingen i VRI Hordaland. Her skulle han fungere som ”marin los”, som blant annet innebar å videreføre en del av det arbeidet og de prosessene som var påbegynt i MarinVEST.

Vedkommende gikk da inn som prosjektleder for forprosjektet, som skulle utrede og planlegge det videre arbeid for å styrke Vossolaksen. Som leder for forprosjektet tilrettela han for dialog og innspill både til næringen, grunneiere, forskningssiden, fylkesmannen og Direktoratet for naturforvaltning. Forprosjektet endte med en skisse til et hovedprosjekt som

bestod av en konkret plan for å redde Vossolaksen, blant annet innebar den en betydelig oppgradering av laksekultiveringsarbeidet gjennom en utvidelse av Voss klekkeri og merdanlegget i Evanger. Som tidligere nevnt fikk hovedprosjektet etter hvert stor oppslutning, og hadde ved oppstart i 2008 en finansiell ramme på 11,2 millioner kroner. Oppdrettsinteressene tok her det største finansielle løftet (ca 60%). Representanten for VRI ble også oppnevnt som prosjektleder for hovedprosjektet, og uttaler: *”Vi fikk det til, og de var da kanskje så fornøyd med meg at de spurte om jeg ville være prosjektleder for Vossolauget”*.

En annen av våre informanter uttaler også at i løpet av de siste 4-5 årene så har forholdet mellom aktørene endret seg fra å være konfliktfylt og destruktivt, til å bli positivt og entusiastisk. Han sier følgende om Vossolauget: *”Samarbeidet har fungert bra. Det var to ulike innfallsvinkler, oppdrettsinteressene på sin side og villaksinteressene som var opptatt av villaksens ve og vel. To forskjellige utgangspunkt, men likevel har vi klart å samarbeide.”*

Flere av våre informanter er optimistisk i forhold til hva man framover kan klare å få til gjennom arbeidet med Vossolauget. På bakgrunn av de intervjuene vi gjorde kan det synes som det nå er større forståelse for de ulike aktørenes interesser og behov. Blant annet er Voss klekkeri svært fornøyd med samarbeidet med oppdrettsnæringen, der oppdrettsnæringen har bidratt med både kunnskap og konkret oppgradering av anlegget. Det er naturligvis knyttet stor spenning til om Vossolauget faktisk kan bidra til å få Vossolaksen tilbake i vassdraget i et visst omfang, men flere aktører mener at Vossolauget uansett har vært en god start for å skape samarbeid på tvers av gamle konfliktlinjer.

#### **4.4. Betydningen til VRI**

Representanten for VRI omtales av våre informanter som en av de viktigste årsakene til at man lyktes med å etablere Vossolauget. En informant fra en av de involverte kommunene uttaler: *”Jeg tror prosjektlederen med den rollen han har hatt, har vært gull verdt, han har i alle fall hatt et godt samarbeid med oppdrettsnæringen og oss. Han har klart og få til det samarbeidet”*. Prosjektlederen har bakgrunn både fra oppdrettsnæringen og fra FoU-sektoren. Det blir fra våre informanter hevdet at han er god til å få de ulike aktørene til å snakke

sammen og til å skape en plattform for felles utvikling. Informanten fra kommunen sier videre: *”Han har jobbet litt sånn ”i mellom”. Han har vært knyttet inn mot næringen i mange sammenhenger, men han er jo fra universitetet. Han har vært en katalysator og en dyktig person som har kommunisert med begge sider. Det har vært avgjørende for at dette har lyktes”*. En annen av våre informanter uttaler: *”Prosjektlederen er en viktig person i dette her. Han tror jeg vi må si har betydd mye. Ivrig kar. Flink som lim i sånne tiltak.”* En informant fra grunneierne er enige i dette, og sier videre: *”Han har vært en veldig viktig person som sitter litt i mellom.”*

Representanten for VRI har altså i betydelig grad lyktes med å være en nøytral part og en megler som har fått ulike interesser til å dra i samme retning. I tillegg til VRI-representanten blir også en av de sentrale aktørene fra oppdrettsnæringen nevnt som en viktig faktor for at man har lyktes med å få i gang hovedprosjektet. En representant for en av kommunene sier: *”Initiativet fra oppdrettsnæringen var veldig godt og riktig, og rett folk bak initiativet. Diplomaten var god. Han klarte å føre en tone som har vært konstruktiv selv om det har vært ulike interesser.”* Nøkkelaktørene i prosessen har altså bidratt til å endre språkbruken mellom aktørene, og til å tilrettelegge for en dialog som i større grad er preget av respekt og forståelse.

Samtidig er det også interessant å registrere at representanten for VRI i liten grad assosieres med VRI-programmet. En av våre informanter uttaler: *”Jeg har ikke merket noe spesifikt til VRI Hordaland”*. Også flere av de andre informantene våre uttaler at de ikke var klar over at VRI-programmet hadde en sentral rolle i prosessen fram mot Vossolaugget. På den annen side kan det også hevdes at rollen til VRI-programmet ikke nødvendigvis er å markedsføre tiltaket overfor brukerne, men heller å jobbe i ”det stille” med å koble aktører og virkemidler slik at det oppnås en merverdi som ikke hadde vært oppnådd uten slik bistand. Det dreier seg på mange måter om å tilrettelegge for nytenkning, og ”smøre” nettverkene og på den måten styrke samhandlingen mellom de sentrale aktørene i regionen. Muligens ville Vossolaugget kunne blitt etablert på et eller annet tidspunkt også uten ressurser fra VRI-programmet, men det ville sannsynligvis tatt lengre tid og vært i en noe annen form uten støtte fra VRI-programmet.

Vossolaugget illustrerer også viktigheten av langsiktighet i arbeidet med å stimulere til vekst og innovasjon. Det at VRI-representanten over lang tid har fått anledning til å bygge relasjoner, endre språkbruken hos aktørene og samle dem i ulike fora har vært avgjørende for at man til slutt lykkes med å realisere Vossolaugget. Følgelig er det viktig at virkemiddelapparatet evner å vise tålmodighet i prosessene med å utvikle nettverk mellom ulike aktørgrupper, i dette tilfelle næringsinteresser, FoU-institusjoner, friluftinteresser og offentlige myndigheter, noe som på sikt vil kunne bidra til et mer velfungerende regionalt innovasjonssystem (Jakobsen og Pettersen 2009).

## **Kapittel 5. Viktige funn og implikasjoner**

I dette kapitlet vil vi oppsummere en del av de funnene vi har gjort gjennom studie av bedriftsprosjekter (5.1) og et utvalgt nettverksprosjekt (5.2). Vi vil også sammenligne erfaringer fra VRI Hordaland med de erfaringene som er gjort i den bedriftsrettede innsatsen i noen andre VRI-regioner (5.3). Her vil vi også trekke opp noen utfordringer i det videre arbeidet med VRI.

### **5.1. Viktige funn i analysen av bedriftsprosjektene**

Analysen av bedrifter som har deltatt i KM- og PM-prosjekt i VRI Hordaland viser blant annet følgende:

- Bedriftene er gjennomgående relativt godt fornøyd med deltakelsen i VRI Hordaland
- Prosjektene har blant annet bidratt til å gi bedriftene innsikt i hvordan de kan nyttiggjøre seg FoU-kompetanse i eget utviklingsarbeid
- Prosjektene har også bidratt til etablering av relasjoner mot fagpersoner ved FoU-institusjoner eller til vedlikehold/reaktivisering av etablerte relasjoner mot disse institusjonene
- De fleste er godt fornøyde med de fagpersonene fra FoU-institusjonene som har vært knyttet til prosjektene (kompetansemegler, forsker, veileder)
- Bidragene fra VRI Hordaland har i mange tilfeller vært avgjørende for gjennomføring av prosjektene

- Noen av kompetansemeglingsprosjektene er videreført i større satsinger, i andre tilfeller har prosjektet bidratt til en avklaring hvor det er konkludert med at videreføring ikke er hensiktsmessig

Når det gjelder innretning av virkemiddelet, registrerer vi at flere av de deltakende bedriftene har deltatt i liknende tiltak tidligere, mens slike ordninger er noe helt nytt for andre. Vi registrerer også et betydelig antall bedrifter innenfor marin sektor og reiseliv i vårt utvalg (9 av 15), og det er disse sektorene som har vært de sentrale bransjesatsingene innenfor VRI Hordaland. Nå må det imidlertid påpekes at vi har gjort et strategisk og ikke et representativt utvalg av bedrifter, og vi har derfor ikke grunnlag for å uttale oss presist om hvor stor andel av det totale antallet bedriftsdeltakere i VRI Hordaland som har vært innenfor marin og reiselivssektoren.

I en del av tilfellene er det også slik at prosjektet i grove trekk har vært utviklet før VRI ble involvert i prosessen, mens VRI-representantene i andre tilfeller har deltatt i ”hele” utviklingsprosessen. Følgelig har ikke VRI utelukkende fungert som et proaktivt virkemiddel rettet mot bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring, men har hatt en noe bredere profil både når det gjelder programmets innsats i forhold til å utvikle de aktuelle bedriftsprosjektene og når det gjelder de deltakende bedriftenes FoU-erfaring.

VRI-innsatsen har også i første rekke vært rettet mot å tilrettelegge og avklare muligheter for innovasjoner og å styrke bedriftenes forutsetninger for å være innovativ. Det handler om relativt små ressurser slik at man i mindre grad har kunne jobbet i forhold til det å utvikle konkrete innovasjoner og teknologiske nyvinninger. I den sammenheng er det også en del av bedriftsrepresentantene som hadde ønsket mer ressurser inn i prosjektene og mer oppfølging fra fagpersonene over tid. Vi registrerer også at det er noe enklere å spore resultater fra KM-prosjektene enn hva som er tilfelle fra PM-prosjektene, noe som også kan relateres til hvor mye ressurser som er tilgjengelig. Mens KM-prosjektene kan ha en ramme på opptil 200 000 kroner (inkludert bedriftenes egenandel), dreier det seg kun om 30 000 kroner for PM-prosjektene.

En siste observasjon er at VRI-programmet oppfattes som relativt anonymt, og det er ikke alle respondentene som forbinder bedriftsprosjektet med VRI. VRI-programmet skal primært rettes mot en tidlig fase i innovasjonsprosessen, det skal ha en utløsende effekt og bidra til å koble ulike ordninger (Jakobsen og Pettersen 2009). Som nevnt ovenfor er det også relativt små ressurser som brukes i de enkelte bedriftsprosjektene. Følgelig ligger det også litt i sakens natur at en slik ordning vil kunne framstå som relativt anonym, uten at det nødvendigvis er et betydelig problem.

## **5.2. Viktige funn i analysen av nettverksprosjektet**

Vår analyse av dette nettverksprosjektet viser blant annet:

- VRI Hordaland har hatt en viktig rolle i prosessen som førte til etablering av Vossolaugget
- Et forpliktende samarbeid mellom aktørene hadde neppe skjedd på et så tidlig tidspunkt uten bidraget fra VRI Hordaland
- Gjennom deltakelse i prosessen fram mot Vossolaugget har de involverte aktørene fått et mer positivt syn på det å samhandle i nettverk
- Innsatsen til enkeltpersoner har også vært svært viktig for resultatet, og særlig representanten for VRI Hordaland har hatt en betydningsfull rolle
- Forutgående innsats knyttet til MarinVest (Arena-prosjekt) la også et godt grunnlag for det arbeidet som ble gjennomført med støtte fra VRI Hordaland

Vårt caseeksempel illustrerer følgelig viktigheten av å ha et langsiktig perspektiv på det å bygge nettverk og etablere tillit mellom ulike aktørgrupper (næringsinteresser, FoU-institusjoner, friluftinteresser, offentlige myndigheter) innenfor det regionale innovasjonssystemet. Det å få aktører som tidligere ikke har samhandlet til å samhandle og til å dra i

samme retning er en krevende eksersis. Følgelig må ordninger som VRI-programmet ha evne til å vise tålmodighet for å skape mer varige og langsiktige resultater.

### **5.3. Samlet vurdering av den bedriftsrettede satsingen i VRI Hordaland**

For å kunne gi en mer kvalitativ vurdering av hva man har oppnådd i VRI Hordaland kan det være hensiktsmessig å sammenligne våre funn med erfaringer fra andre VRI-regioner. Det er i varierende grad gjennomført analyser av VRI-satsingene i de forskjellige regionene, men både i VRI Agder og i VRI Møre og Romsdal er det gjort analyser som er sammenlignbare med våre studier.

Agderforskning har gjennomført en survey blant bedrifter som har deltatt i VRI-satsingen i Agder (Isaksen 2010). De har innhentet svar fra 31 bedrifter og deres hovedkonklusjon er at satsingen langt på vei har vært vellykket. Aktiviteten har bidratt til *”samarbeid mellom lokale bedrifter innbyrdes”* (s. 47) og mellom lokale bedrifter og FoU-institusjoner, og da særlig Universitetet i Agder. Videre hevdes det at prosjektene har bidratt til utvikling av ny kompetanse i bedriftene, men de har *”i mindre grad bidratt til mer håndfaste innovasjonsresultater”* (s. 48). Det poengteres også at relasjonene som er etablert i flere tilfeller er videreført etter at VRI-prosjektet ble avsluttet. Samtidig understrekes det at det er mange erfarne deltakere i VRI Agder, dvs. deltakere som har erfaring med å bruke virkemiddelapparatet og med å samarbeide med FoU-institusjoner.

Resultatene fra VRI Møre og Romsdal viser noe av det samme mønsteret. Møreforskning har gjennomført en analyse av 25 bedrifter som har gjennomført kompetansemeklingsprosjekt/-forprosjekt, og de konkluderer med at *”de fleste bedriftene har positive erfaringer etter å ha gjennomført kompetansemekling og forprosjekt i VRI”* (Båtevik og Yttredal 2010, s. 42). De finner her at deltakelse har styrket mange av bedriftenes koplinger til faglig nettverk og da særlig i eget fylke. Videre svarer 4 av 5 bedrifter at deltakelse i stor eller svært stor grad har gitt økt kunnskap om FoU-miljøer. I ca halvparten av bedriftene har deltakelse også bidratt til økt fokus på nyskaping i virksomheten. De aller fleste bedriftene er også positive til å bruke



FoU-miljøer ved en senere anledning, og mange av dem har tidligere erfaring med FoU-arbeid.

Hovedkonklusjonen er altså at erfaringene i Hordaland i stor grad ligner på de erfaringene som er gjort i andre regioner. VRI fungerer godt i forhold til det å tilrettelegge for innovasjon, gjennom å tilføre bedriftene kompetanse og relasjoner. Samtidig dreier det seg om små ressurser, og VRI spiller i mindre grad en rolle i forhold til å gjennomføre større innovasjonsprosjekter i den enkelte bedrift. Her er det viktig at det utvikles gode koblinger mellom VRI og andre nasjonale og regionale innovasjonsvirkemidler (eksempelvis SkatteFUNN og Regionale forskningsfond). Videre er det også et betydelig innslag av ”erfarne” bedrifter i VRI. Det er naturligvis viktig å videreføre det arbeidet som allerede er gjort i disse bedriftene, blant annet når det gjelder utvikling av relasjoner mot FoU-institusjoner. Men samtidig er det også av betydning at virkemiddelet bevisst brukes for å introdusere nye bedrifter til relevante FoU-miljøer.

I forhold til det videre bedriftsrettede arbeidet innenfor VRI Hordaland er det særlig to forhold vi vil påpeke som viktig for å sikre god addisjonaltet for ordningen. For det første er det en fare for at ressursene ”spres” for tynt utover. For å oppnå synergier og en tydeligere retning på ressursbruken vil det sannsynligvis være mer fordelaktig å jobbe systematisk inn mot noen utvalgte nettverk og klynger av bedrifter. En slik fokusering vil gjøre det mulig å jobbe mot bedrifter i utvalgte nettverk over tid, noe som gir et potensial for å stimulere til læring, nettverksutvikling og kunnskapsoverføring både innen og mellom bedrifter. VRI Hordaland sin hovedoppgave inn mot slike nettverk/klynger vil da være å sikre at bedriftene i større grad nyttiggjør seg FoU-institusjoner i sitt utviklings- og forskningsarbeid. Her vil det både handle om å definere utviklings- og forskningsoppgaver i den enkelte bedrift og å finne fram til utfordringer som er felles for flere av bedriftene i nettverket/klyngen. Det er særlig hensiktsmessig å ha et fokus mot SMB-er som ofte selv i liten grad har administrativ kapasitet til å drive eget utviklingsarbeid. SMB-er har også et særlig behov for komplementære ressurser fra andre virksomheter og institusjoner.

For det andre vil det være hensiktsmessig å jobbe inn mot bedriftsnettverk og næringsklynger som er i en tidlig fase i utviklingen. Det er særlig slike konstellasjoner, hvor teknologien og

markedene er umodne og relasjonene mellom bedrifter og FoU-miljø i liten grad er utviklet, at behovet for offentlig innsats er størst. Det er følgelig gode muligheter for at man gjennom en slik målrettet innsats kan bidra til positive utviklingsprosesser i disse nettverkene/klyngene.

Det kombinerte fokuset mot SMB-er med utviklingspotensial og nettverk/klynger i en tidlig fase vil kunne sikre virkemiddelet god addisjonalitet både på bedrifts- og systemnivå.

## Litteratur

Båtevik, F.O. og Yttredal, E.R. (2010): *VRI som innovasjonsfremjande samhandling – erfaringar fra evalueringa av VRI Møre og Romsdal per juni 2010*. Notat 9/2010, Møreforskning Volda.

Isaksen, A. (2010): *Bedriftenes erfaringer med VRI virkemidlene*. I: Garmann Johnsen, H.C. (red): *Hva har vi lært? Erfaringer fra samhandling i VRI Agder*. FoU-rapport nr. 5/2010. Agderforskning, Kristiansand. (s. 41-48).

Jakobsen, S-E. og Pettersen, I.B. (2009): *Analyse av implementeringen av VRI-satsingen i Hordaland (perioden august 2008 - juni 2009)*. SNF rapport nr. 09/09. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Jakobsen, S-E, Aarset, B. og Rokkan, A. (2007): *Sluttevaluering av MarinVEST*. SNF rapport nr. 08/07. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Jøranli, I. (2009): *Regional samhandling mellom kunnskapsinstitusjoner og næringsliv. Erfaringer fra implementeringen av VRI Hordaland*, SNF-rapport nr. 23/09. Samfunns- og næringslivsforskning, Bergen.

Vossolaug (2009): *Årsrapport for Vossolaug*. Oppstart og drift 2008/2009.



## Vedlegg 1.

### Spørreguide til bedrifter som har vært involvert i VRI Hordaland

- Navn på bedrift og bedriftens størrelse (antall årsverk)
- Navn på respondent:

#### a. Om prosjektet

**1. Beskriv kort hva du oppfatter som formålet med det aktuelle prosjektet bedriften har deltatt i:**

**2. Har bedriften vært involvert i tilsvarende utviklings- eller forskningsprosjekter tidligere (dvs, prosjekter hvor det har vært involvert kompetansepersoner/forskere fra FoU-institusjoner)?**

#### b. Resultater

**3. På hvilken måte og i hvor stor grad har deltakelse i prosjektet bidratt til å tilføre din bedrift kunnskap/kompetanse, og hvilken type kunnskap dreier det seg om?**

- kunnskap på det å utvikle og gjennomføre et forsknings- eller utviklingsprosjekt
- kunnskap om hva FoU-miljøer kan bidra på
- kunnskap om organisering, strategi, ledelse
- teknologisk kompetanse

**4. På hvilken måte og i hvor stor grad har prosjektet bidratt til å styrke bedriftens nettverk/relasjoner, og hvilke type relasjoner dreier det seg om?**

- relasjoner mot forskere/fagpersoner ved forsknings- og utdanningsinstitusjoner (lokalt eller eksternt)
- relasjoner mot en eller flere andre bedrifter lokalt
- relasjoner mot en eller flere andre bedrifter eksternt

**5. Har prosjektet bidratt til konkrete resultater i form av utvikling/forbedring av produkter/tjenester/organisasjonsmåter eller salg på nye markeder?**

**6. Har prosjektet påvirket bedriftens holdning til forsknings- og utviklingsarbeid?**

#### c. Videreføring og virkemiddelets betydning

**7. Ville prosjektet/aktiviteten blitt iverksatt uten at VRI hadde tatt kontakt med din bedrift?** (forsøk å kategoriser svaret etter følgende alternativer; nei det ville ikke blitt iverksatt, ville blitt iverksatt men på et senere tidspunkt, ville blitt iverksatt men i en annen form, prosjektet ville blitt iverksatt i samme form også uten initiativet fra VRI)

**8. Er prosjektet videreført i et større utviklingsprosjekt eller planlegges slik videreføring?**  
-si noe kort om eventuell videreføring

**9. Er de kontaktene/nettverkene mot FoU-institusjoner/bedrifter som prosjektet bidro til aktivisert i andre sammenhenger?**

**10. Er den kunnskapen/kompetansen som bedriftene er blitt tilført gjennom VRI-prosjektet videreført/aktivisert i andre sammenhenger? (eks til utvikling av nye prosjekter osv)**

**11. Dersom din bedrift ble invitert til å delta i et tilsvarende prosjekt ved en senere anledning, hvor sannsynlig er det da at din bedrift vil delta?**

(forsøk å kategoriser fra usannsynlig, litt sannsynlig til svært sannsynlig)

**12. Hvordan kan VRI-ordningen (eventuelt virkemidler personmobilitet/kompetansemegling) forbedres slik at nytten for bedriftene øker?**

(eks større prosjekter, annen type prosjekter, tettere oppfølging fra virkemiddelansvarlig/Fou-inst osv)

**13. Er det andre forhold ved gjennomføring av prosjektet du ønsker å kommentere?** (arbeidsform, holdes tidsplan, hvor tilfreds er du, osv)