

ØF-rapport nr 08/2004

KOMPETANSE FOR INNOVASJON?

**Evaluering av prosjektet ”Kompetanseutvikling for innovasjon
i små og mellomstore utkantbedrifter”**

Av

Jorid Vaagland



Tittel: **KOMPETANSE FOR INNOVASJON? Evaluering av prosjektet ”Kompetanseutvikling for innovasjon i små og mellomstore utkantbedrifter”**

Forfatter: Jorid Vaagland

ØF-rapport nr.: 08/2004

ISBN nr.: 82-7356-542-4

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: K195

Prosjektnavn: Evaluering av SMB Innovasjon

Oppdragsgiver: Regionrådet for Fjellregionen

Prosjektleder: Jorid Vaagland

Sammendrag: Prosjektet SMB Innovasjon startet i siste halvdel av 2001 som et treårig prosjekt knyttet til Regionrådet for Fjellregionen. Prosjektets formål er å styrke innovasjonsevnen i små og mellomstore bedrifter i Fjellregionen samt kommunene Stor-Elvdal og Engerdal. Prosjektet består av tre delprosjekter. Evalueringen konkluderer med at alle delprosjektene fungerer hensiktsmessig for de bedriftene de betjener. Tre/Mek-prosjektets arbeidsmetoder er godt tilpasset de deltakende bedriftene og tiltakene blir godt mottatt. Tilknytningen til opplæringskontorene for de to bransjene sikrer godt samarbeid med medlemsbedrifter i opplæringskontorene, mens andre bedrifter lett faller utenom prosjektet. KIFT-prosjektet tilbyr rådgivning og veiledning knyttet til bedriftenes egendefinerte utviklingsprosjekter, og bedriftene opplever bistanden som svært nyttig. Til forskjell fra Tre/Mek-prosjektet har KIFT-prosjektet bevisst valgt å ikke involvere IN-koordinatoren i tidlige faser av det bedriftsrettede arbeidet. Dette kan innebære at KIFT-bedriftene i mindre grad får utbytte av virkemidlene. Tilførselen av IN-midler til regionen har økt særlig i 2004.

Emneord: Kompetanse, Innovasjon, Trebearbeidende industri, Mekanisk industri, KIFT

Dato: August 2004

Antall sider: 64

Pris: Kr 80,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 Lillehammer
Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Eksemplarfremstilling i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord

Regionrådet for Fjellregionen tok i januar 2004 kontakt med Østlandsforskning med forespørsel om en evaluering av prosjektet ”Kompetanseutvikling for innovasjon i små og mellomstore utkantbedrifter”. Etter dialog med oppdragsgiver om mandatet startet arbeidet med evalueringen i februar-mars 2004, med en økonomisk ramme tilsvarende ca to månedsverk.

Mange personer har bidratt med materiale til evalueringen. Dette gjelder for det første representanter for de bedriftene som har deltatt i prosjektet. Noen av disse har både besvart et spørreskjema og i tillegg stilt opp til intervju, mens andre har sluppet med enten det ene eller det andre av de to.

Samtlige av dem som er involvert som prosjektledere eller -ansvarlige for prosjektet og dets ulike delprosjekter har bidratt med å skaffe fram skriftlig materiale og stilt opp til intervjuer. Også et antall styrerepresentanter har velvilligst latt seg intervjuet, og det samme gjelder flere av de kommunale næringssektorene i regionen.

Tusen takk til dere alle for at dere har latt oss bruke av deres tid og delt deres erfaringer og vurderinger av prosjektet med oss.

Takk til prosjektaktørene også for verdifulle kommentarer til et tidligere utkast av rapporten.

Jorid Vaagland har gjennomført evalueringen fra Østlandsforsknings side.

Lillehammer, august 2004.

Ståle Størdal
Forskningsleder

Jorid Vaagland
Prosjektleder

Innhold

Forord

..... 6

VEDLEGG:..... 6

KAPITTEL 1 PROSJEKTET KOMPETANSEUTVIKLING FOR INNOVASJON I SMÅ OG MELLOMSTORE UTKANTBEDRIFTER..... 7

1.1 BAKGRUNN FOR PROSJEKTET..... 7

1.2 PROSJEKTET SMB INNOVASJON 2001-2004 7

TRE/MEK - Fellesløsninger i næringsklyngene/mellommenn til FOU-miljøer 9

SND - Aktiv produktinformasjon fra SND/Innovasjon Norge..... 9

KIFT – Innovasjon i KIFT-bedrifter 10

1.3 EIERSKAP, ORGANISERING OG ØKONOMI..... 10

1.4 OM EVALUERINGEN AV SMB-PROSJEKTET..... 12

Mandatet 12

Metode og datamateriale 12

Rapportens oppbygging..... 14

KAPITTEL 2 NOEN KONTEKSTER FOR SMB-PROSJEKTET..... 15

2.1 HOVEDTREKK I FJELLREGIONENS NÆRINGSUTVIKLING OG SYSSELSETTING..... 15

2.2 INNOVASJONSBEGREPET OG FORSTÅElsen AV DET I SMB INNOVASJON..... 16

KAPITTEL 3 TRE/MEK – FELLESLØSNINGER I NÆRINGSKLYNGENE/..... 19

MELLOMMENN TIL FOU-MILJØER..... 19

3.1 ORGANISERING, REKRUTTERING OG ARBEIDSMETODER I DELPROSJEKTET..... 19

3.2 BEDRIFTENE OG DERES ERFARINGER MED TRE/MEK-PROSJEKTET..... 21

Den første kontakten med prosjektet og tidligere innovasjonsarbeid i bedriftene..... 22

Hvilke tilbud/tiltak har bedriftene deltatt i og hvor tilfredse er de?..... 23

Bedriftenes forhold til de kommunale næringsetatene..... 30

3.3 PROSJEKTETS RESULTATER OG EFFEKTER..... 31

KAPITTEL 4 SND/IN - AKTIV PRODUKTINFORMASJON FRA SND/34

INNOVASJON NORGE..... 34

4.1 BEDRIFTENES ERFARINGER MED OG VURDERINGER AV IN-STILLINGEN..... 35

Tre/Mek-bedriftene..... 35

KIFT-bedriftene..... 37

4.2 GENERELT OM BEDRIFTENES FORHOLD TIL INNOVASJON NORGE OG 38

VIRKEMIDLENE..... 38

KAPITTEL 5 KIFT INNOVASJON 40

5.1 GENERELT OM KIFT-SEGMENTET..... 40

5.2 KIFT I HEDMARK OG FJELLREGIONEN..... 41

5.3 KIFT-PROSJEKTET..... 42

Prosjektets organisering og samarbeid med den regionale IN-stillingen..... 43

Prosjektets tilbud til KIFT-bedriftene 44

Bedriftene som har tatt imot tilbudet om assistanse fra KIFT-prosjektet 46

<i>Bedriftenes erfaringer med og vurderinger av KIFT-prosjektet.....</i>	<i>47</i>
KAPITTEL 6 OPPSUMMERENDE DRØFTINGER OG KONKLUSJONER.....	50
6.1 TRE/MEK-PROSJEKTET.....	50
6.2 SND/IN – AKTIV PRODUKTINFORMASJON FRA SND/INNOVASJON NORGE.....	51
6.3 KIFT INNOVASJON.....	52
LITTERATUR.....	54

Vedlegg:

- Vedlegg 1: Spørreskjema til bedrifter som deltar i prosjektet SMB Innovasjon
(gjelder delprosjekt 1 Tre/Mek)
- Vedlegg 2: Oversikt over IN-koordinatorens arbeid og IN-midler til Fjellregionen
(utarbeidet av IN-koordinatoren)

Kapittel 1 Prosjektet Kompetanseutvikling for innovasjon i små og mellomstore utkantbedrifter

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Prosjektet Kompetanseutvikling for innovasjon i små og mellomstore utkantbedrifter (SMB Innovasjon) ble initiert av Hedmark fylkeskommune som ledd i ”Utkantkommuneprosjektet” (1998-2001) i Kommunal- og regionaldepartementet. Gjennom utkantsatsingen ønsket departementet å stimulere og tilrettelegge for de kommunene som ville noe ekstra i en situasjon med økende konkurranse kommunene imellom om arbeidsplasser og innbyggere. Sammenhengen mellom næringsutvikling og kompetanse var blant hovedpunktene i satsingen, og tiltak for kompetanseheving ble høyt prioritert. Det ble lagt vekt på at kompetansehevingen skulle skje lokalt og være tilpasset behovene i lokalbefolkningen og i det lokale næringsliv. Videre ønsket departementet å bidra til å styrke bosettingen i distriktene gjennom tiltak for utvikling av arbeidsplasser i et større spekter av bransjer og næringer. Andre stikkord for satsingen var utvikling av nettverk mellom kommunene og det private næringslivet, både nasjonalt og internasjonalt, og innovativ nyskaping med IKT som verktøy, både i forhold til nye og eksisterende bedrifter.

Etter avslutningen av Utkantkommuneprosjektet videreføres satsingen fra 2002 i den såkalte Småsamfunnsatsingen, der innsatsen rettes spesielt inn mot å utvikle robuste samfunn (ABS-regioner - arbeid, bo og service), samtidig som målgruppen for satsingen er kommuner eller lokalsamfunn med stor nedgang i folketall og lang avstand fra sentra. (St.meld.nr 34 (2000-2001) Om distrikts- og regionalpolitikken).

1.2 Prosjektet SMB Innovasjon 2001-2004

Prosjektet SMB Innovasjon startet i siste halvdel av 2001 som et treårig prosjekt knyttet til Regionrådet for Fjellregionen. Prosjektets formål er å styrke innovasjonsevnen i små og mellomstore bedrifter i Fjellregionen (kommunene Folldal, Alvdal, Rendalen, Tynset, Tolga, Os, Røros, Tydal og Holtålen), samt kommunene Stor-Elvdal og Engerdal.¹

Det ble i 1999 gjennomført et forprosjekt for å skissere en modell for kompetanseutvikling som kunne styrke små og mellomstore bedrifters innovasjonsevne. Forprosjektet ble gjennomført av Maximite Tynset AS på oppdrag av Hedmark fylkeskommune.

¹ Tydal og Stor-Elvdal deltar ikke lenger i prosjektet.

Forprosjektet ble gjennomført innenfor to av de viktigste industrisektorene i regionen, nemlig trebearbeidende og mekanisk industri. I tillegg ble det gjort en vurdering av hvordan kompetanseintensive tjenesteytende foretak (KIFT-sektoren) i regionen innoverer. Det ble valgt ut ti bedrifter, derav fem innen trebearbeidning, fire innen mekanisk industri og en KIFT-bedrift, hvor det ble foretatt intervjuer for å fram basisopplysninger om bedriftene og om deres innovasjonsarbeid, og om faktorer som begrenser slikt arbeid. Intervjumaterialet ble sammenholdt og supplert med annen empiri og forskningsresultater. Det ble konkludert med at industribedriftene i stor grad er basert på lokale naturressurser og at bedriftene innoverer, men som oftest i form av mindre og trinnvise forbedringer. Og videre:

”Slike innovasjoner er viktige for å opprettholde konkurransestyrken. Men de er, særlig i perioder med store markedsmessige og teknologiske endringer, ikke tilstrekkelige. I ustabile perioder er det ofte behov for større endringer i produktspekter, produksjonsmåter og markeder for at bedrifter skal holde tritt med sine konkurrenter.” (Fra forprosjektrapporten s.16)

I forprosjektrapporten ble følgende forutsetninger lagt til grunn for det videre arbeidet:

- Innovasjoner defineres bredt og kan omfatte det å fornye og/eller utvide produkt- og tjenestespekteret, etablere nye eller forbedrede metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon og/eller introdusere endringer i ledelse, organisering, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken
- Kompetanseheving er et sentralt virkemiddel for at bedrifter skal innovere
- Innovasjoner er ofte et resultat av interaksjoner mellom bedriften og dens omgivelser (den interaktive innovasjonsmodellen)
- Fjellregionen og Stor-Elvdal/Engerdal er utkantstrøk. Bedriftene her innoverer, men innovasjonene er som regel små og inkrementelle. En har videre relativt lite kontakt med og bruker lite ressurser på FoU, har liten kapasitet til å pleie nye markeder og samarbeider lite med andre lokale bedrifter. Det er også få tjenesteytende bedrifter i regionen som kan bistå innovasjonsaktivitet i øvrige bedrifter
- Basert på dette foreslås det at en bistår bedriftene ved å i) knyttet dem til innovasjonssystemer andre steder og ii) gi direkte støtte og veiledning til enkeltbedrifter

Hovedprosjektet startet sommeren 2001 med en planlagt tidshorisont på tre år, dvs til høsten 2004. Våren 2004 er det klart at det gjenstår nok midler til at prosjektet kan videreføres fram til sommeren 2005.

Den modellen som ble skissert i forprosjektet er i hovedprosjektet blitt operasjonalisert i tre delprosjekter med hver sine prosjektledere, og med Rådet for Fjellregionen som prosjektansvarlig og koordinator. De tre delprosjektene er som følger:

TRE/MEK - Fellesløsninger i næringsklyngene/mellommenn til FOU-miljøer

Delprosjektet tar utgangspunkt i tendenser til klynger av bedrifter innen både trebearbeidende og mekanisk industri i regionen. Slike klynger antas å utgjøre et potensial for innovasjonsfremmende fellesløsninger, for utveksling av informasjon mellom bedrifter og mellom bedriftene og offentlige myndigheter, og for kompetanseoppbygging i nettverk med lokale skoler o.l.

Delprosjektets oppgaver er definert slik:

- å etablere minst ett innovasjonsprosjekt i hver deltakende kommune. Videre skal det gis tilbud om felles kompetansetiltak på områder hvor bedriftene signaliserer behov (kompetanse i bruk av IKT anses her som svært viktig)
- det skal kunne gis støtte til innovasjonstiltak i enkeltbedrifter som kan fungere som demonstrasjonsprosjekter for andre bedrifter
- å stimulere til samarbeid mellom bedriftene og spisskompetanse i relevante miljøer utenfor regionen, og gi støtte til kjøp av tjenester fra slike miljøer

Delprosjektet er organisert med en sekretariatsfunksjon knyttet til opplæringskontorene for snekkerfag og mekanisk industri. Sekretariatets oppgaver består i å ha kontakt med bedriftene, avdekke og samordne behov for kompetansetiltak og stimulere til innovasjonsprosjekter i bedriftene. Sekretariatet skal videre fungere som kontaktledd mellom bedriftene og relevante eksterne miljøer, og med prosjektet for øvrig. De daglige lederne for de to opplæringskontorene er prosjektledere for delprosjektet.

SND - Aktiv produktinformasjon fra SND/Innovasjon Norge²

Det ble fra prosjektstart sommeren 2001 etablert en egen stilling med ansvar for regionen. Vedkommende har følgende oppgaver:

- Gi assistanse til delprosjekt 1 og 3 i forbindelse med vurdering og finansiering av tiltak
- Besøke og samtale med samtlige bedrifter som deltar i delprosjekt 1 og 3 sammen med delprosjektlederne. Antall bedrifter bestemmes av delprosjektens prioriteringer.
- Besøke, informere og vedlikeholde kontakten med næringsjefer og næringsutviklere
- Rekruttere bedrifter/personer til deltakelse i viktige programmer/ aktiviteter
- Finne, foredle og være portal for lokale etablerere og bedrifter som trenger kontakt med Innovasjon Norge og Innovasjon Norges produktportefølje

I forprosjektrapporten var stillingen tillagt ansvar også for opplæring av det lokale virkemiddelapparatet, men dette ble ikke realisert.

² Heretter vil vi bruke benevnelsen SND/IN når det refereres til det tidligere SND, ellers Innovasjon Norge (IN).

IN-stillingens oppgaver i SMB Innovasjon er altså direkte knyttet til de to andre delprosjektene, og gjelder oppfølging og rådgiving om Innovasjon Norges virkemidler overfor de bedriftene som deltar i disse delprosjektene.

Fra våren 2001 til januar 2004 har tre personer innehatt IN-stillingen, i tillegg til at den har stått ubesatt i to lengre perioder.

KIFT – Innovasjon i KIFT-bedrifter

Parallelt med at prosjektet SMB Innovasjon ble finansiert og skulle starte opp, ble det planlagt en undersøkelse for å identifisere flaskehalsar og utviklingspotensial i et utvalg KIFT-bedrifter i regionen og foreslå utviklingsprosjekter som bedriftene kunne løse i fellesskap eller individuelt. På samme tid skjedde også etableringen og utviklingen av Tynset Næringshage AS, som blant annet har som oppgave å bidra til rekruttering av nøkkelpersoner til kunnskapsintensive bedrifter og institusjoner i regionen.

Etter en koordineringsinnsats ble den nevnte forundersøkelsen gjennomført i fellesskap av Tynset Næringshage og Maximite AS, med støtte fra SND. Det ble gjennomført intervjuer med ledelsen av ca 20 KIFT-bedrifter i regionen, innenfor henholdsvis tekniske og profesjonelle tjenester, om hvordan de driver nyskappingsaktivitet. Samtidig ble det avklart at Tynset næringshage skulle ha ansvar for noen av fellesoppgavene i KIFT-prosjektet.

Da delprosjektet startet primo 2002, ble følgende målsetting formulert:

- 10 av de små/mellomstore KIFT-bedriftene i regionen skal ha fått assistanse til planlegging og gjennomføring av egne nyskappingsprosjekter

1.3 Eierskap, organisering og økonomi

Hedmark fylkeskommune er formell eier av prosjektet SMB Innovasjon og regionkonsulenten er prosjektleder. En styringsgruppe er oppnevnt, og dennes leder er prosjektansvarlig. Styringsgruppen består ellers av en representant for hver av følgende instanser: De deltakende kommunene, Hedmark fylkeskommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune, Innovasjon Norge Hedmark, Opplæringskontoret for mekaniske fag, Opplæringskontoret for snekkerfag og Tynset Næringshage (som ansvarlig for KIFT-prosjektet).

I alt 11 kommuner var involvert i prosjektet fra starten. I tillegg til de ni kommunene som på dette tidspunkt var med i regionsamarbeidet for Fjellregionen (kommunene Folldal, Alvdal, Rendalen, Tynset, Tolga, Os i Hedmark og kommunene Røros, Holtålen og Tydal

i Sør-Trøndelag) omfattet prosjektet også Stor-Elvdal og Engerdal kommuner i Hedmark³. Tydal trakk seg fra prosjektet fra samme dato som kommunen gikk ut av regionsamarbeidet (01.01.2003), og Stor-Elvdal kommune trakk seg fra prosjektet fra 01.01.2004 etter vedtak i kommunestyret.⁴

Prosjektet har fra starten vært finansiert gjennom både statlige, fylkeskommunale og kommunale midler. Statens bidrag til prosjektet er kommet fra Kommunal- og regionaldepartementet, først gjennom Utkantkommuneprosjektet og fra 2002 gjennom den påfølgende Småsamfunnssatsingen. Mens det i Utkantkommuneprosjektet var slik at fylkene måtte søke om en egen bevilgning til satsingen, er virkemidlene til Småsamfunnssatsingen lagt inn i den samlede bevilgningen til fylkeskommunene over kap. 551 post 51, men med pålegg om at minimum 8% (d.v.s. ca. kr 800.000) av disse skal brukes til småsamfunnssatsing. Hedmark og Sør-Trøndelag fylkeskommuner gir også egne tilskudd til prosjektet, i et forhold som reflekterer ulikhetene i antall deltakende kommuner i prosjektet. Hver av de deltakende kommunene har bidratt med kr 50 000 pr år. Det har i løpet av prosjektperioden vært en nedgang i de samlede kommunetilskuddene, som følge av at Tydal og Stor-Elvdal har gått ut av prosjektet fra henholdsvis 2003 og 2004. Mens begge disse (og noen av de andre) kommunene behandler spørsmålet om fortsatt deltakelse i (og økonomisk bidrag til) prosjektet hvert år, har andre kommuner valgt å bevilge hele beløpet i en omgang, noe som binder dem på en annen måte til prosjektet.

Tabell 1: SMB-prosjektets budsjett

FINANSIERING:	År 1*:	År 2:	År 3:	Sum
Hedmark fylkeskommune	600 000	600 000	600 000	1 800 000
Sør-Trøndelag fylkeskommune	150 000	150 000	150 000	450 000
Kommunal- og regionaldepartementet	560 000	600 000		1 160 000
Overført fra forprosjekt	100 000			100 000
KRD's andel overført FK			600 000	600 000
Kommunene	550 000	500 000	450 000	1 500 000
Totalt:	1 960 000	1 850 000	1 800 000	5 610 000
KOSTNADER:				
Delprosjekt 1: Tre/Mek	1 040 000	980 000	905 000	2 925 000
Delprosjekt 2: Innovasjon Norge	500 000	500 000	500 000	1 500 000
Delprosjekt 3: KIFT-segmentet	300 000	300 000	300 000	900 000
Andre prosjektkostnader	120 000	70 000	95 000	285 000
Totalt:	1 960 000	1 850 000	1 800 000	5 610 000

³ Etter de opplysninger vi har fått kom Engerdal og Stor-Elvdal med i prosjektet etter påtrykk fra Kommunal- og regionaldepartementet.

⁴ Holtålen, som også er ute av regionsamarbeidet fra 1.1.2004, fortsetter derimot i prosjektet, det samme gjelder Engerdal, som aldri har vært en del av regionsamarbeidet i Fjellregionen.

1.4 Om evalueringen av SMB-prosjektet

Mandatet

Mandatet for Østlandsforsknings evaluering av prosjektet ble fastlagt i dialog mellom oppdragsgiver (Regionrådet for Fjellregionen) og Østlandsforskning. Det ble bestemt at evalueringen skulle bestå av følgende elementer:

- En kortfattet beskrivelse av prosjektet og de viktigste aktivitetene, basert på dokumenter fra prosjektet, samt på intervjuer med sentrale aktører i prosjektet.
- Kartlegging av vesentlige resultater, basert på en enkel spørreskjemaundersøkelse til deltakende bedrifter, intervjuer med prosjektaktører og rapporter fra prosjektet. Temaer for kartleggingen skulle være om/i hvilken grad prosjektet har ført til økt innovativ aktivitet, endret innovasjonsatferd og ny/økt kompetanse i bedriftene, økt samhandling mellom bedriftene lokalt og mellom disse og eksterne aktører. Bedriftenes erfaringer med og vurderinger av metoder og tiltak skulle også kartlegges.
- Analyse av metoden i delprosjekt 1 Tre/Mek, der prosjektaktørene går inn i den enkelte bedrift for å avdekke hvilke behov bedriften har for å bedre evnen til nyskaping, samtidig som de skal fungere som mellommenn mellom lokalt næringsliv og FOU-institusjoner for å øke innovasjonsevnen i bedriftene.
- Analyse av betydningen av den lokale Innovasjon NORGE-stillingen, som sammen med prosjektledelsen for Tre/Mek og KIFT har arbeidet proaktivt overfor bedriftene.

Evalueringen skulle gi en tematisk avgrenset og fokusert analyse med vekt på følgende problemstillinger:

- kontakten mellom prosjektet/delprosjektene og bedriftene
- prosjektaktørenes arbeidsmåter og begrunnelsene for disse
- iverksatte og planlagte tiltak (overfor grupper av bedrifter og enkeltbedrifter)
- resultater
- prosjektaktørenes og bedriftenes erfaringer med og vurderinger av metoder og tiltak

Metode og datamateriale

Som det framgår av mandatet skulle eksisterende skriftlig materiale fra prosjektet utgjøre en stor del av datagrunnlaget. I tillegg skulle det gjennomføres en spørreskjemaundersøkelse til deltakende bedrifter og intervjuer med både prosjektaktører og et utvalg bedrifter.

Det skriftlige materialet fra prosjektet omfatter rapporter fra forundersøkelser, referater fra styringsgruppemøter, årsrapporter fra delprosjektene og loggbøker fra bedriftsbesøk.

Det å få fram erfaringer og vurderinger, samt resultater av prosjektdeltakelsen i deltakende bedrifter har vært en hovedintensjon med evalueringen. Det må imidlertid tas

noen viktige forbehold med hensyn til prosjektets resultater. For det første er det viktig å ha realistiske forventninger med hensyn til hvilke resultater prosjektet kan generere. SMB Innovasjon tilbyr for en stor del kompetansehevende tiltak, i den hensikt å styrke bedriftenes innovasjonsevne, og rådgiving/veiledning i igangværende utviklingsprosesser. Konkrete innovasjoner vil sannsynligvis i beste fall være en langtidseffekt av prosjektets tiltak. For det andre er det alltid mange faktorer sammen som genererer endringer, og det er vanskelig å vurdere hvilken betydning en enkelt faktor (i dette tilfellet prosjektets bistand eller tiltak) har hatt. Evalueringens intensjon om å dokumentere resultater av prosjektet vil derfor i stor grad måtte begrenses til å diskutere prosjektets effekter i form av læring og kompetanse, samt belyse de innovasjonsprosesser som er i gang eller under planlegging i bedriftene og de innovasjonspotensialene som kan ligge i disse.

Materiale om erfaringer, vurderinger og effekter på bedriftsnivå er innsamlet på følgende måter:

A: Et enkelt spørreskjema til alle bedriftene innen trebearbeidende og mekanisk industri som har mottatt bistand gjennom delprosjekt 1, i alt 32 bedrifter.⁵ En bedrift ba om å slippe å besvare skjemaet med den begrunnelse at de ikke hadde hatt kontakt med prosjektet⁶. Etter en ordinær purrerunde og deretter muntlige påminnelser over telefon til de bedriftene som fortsatt ikke hadde svart, var 22 spørreskjemaer returnert. Svarprosenten var altså nesten 68%, noe som anses som tilfredsstillende. Ett av skjemaene var så mangelfullt utfylt at det ikke kunne tas med i bearbeidingen, det vil si at det reelle datamaterialet består av 21 skjemaer, som utgjør ca 63% av bedriftene. Av de 21 skjemaene kom 10 fra bedrifter innen trebearbeidende industri, 9 fra mekaniske bedrifter og to fra kategorien ”annet”⁷.

B: Oppfølgende intervjuer med ledere av et utvalg bedrifter innen de samme bransjene. I alt 10 bedrifter innen trebearbeidende og mekanisk industri ble intervjuet. Det ble gjennomført to gruppeintervjuer, med henholdsvis to og tre bedrifter. De øvrige fem bedriftene var ikke tilgjengelige for direkte intervjuer og ble intervjuet på telefon. De fleste av informantene ble valgt ut i samråd med prosjektledelsen, mens noen ble kontaktet på ØFs eget initiativ.

C: Intervjuer med et utvalg KIFT-bedrifter som har mottatt bistand gjennom delprosjekt 3. I samråd med prosjektledelsen ble tre av de 6 bedriftene innen dette segmentet som har hatt bistand gjennom prosjektet valgt ut for intervju. I tillegg til disse tok Østlandsforskning også kontakt med de øvrige deltakende bedriftene og bedriftssammenslutningene som har hatt bistand gjennom delprosjektet, for kortere kommentarer og vurderinger. Ett av bedriftsintervjuene lot seg gjennomføre direkte, mens de øvrige ble gjennomført over telefon.

I tillegg til det materialet som er innhentet fra bedriftene er det gjennomført intervjuer (dels direkte, dels på telefon) med samtlige av prosjektaktørene og med fire medlemmer

⁵ Spørreskjemaet følger i vedlegg 1

⁶ Vi har ikke etterprøvd denne begrunnelsen.

⁷ Noen bedrifter fra andre bransjer har fått tilbud gjennom prosjektet.

av styringsgruppen for prosjektet. Vi har også hatt telefonsamtaler med flere av nærings sjefene i de aktuelle kommunene.

Rapportens oppbygging

Kapittel 2 gir en kort oversikt over noen viktige kontekster for SMB-prosjektet. Her gjennomgås noen hovedtrekk i Fjellregionens sysselsettingsutvikling siden begynnelsen av 1990-tallet, samt en drøftende gjennomgang av innovasjonsbegrepet slik det behandles i faglitteraturen og slik det forstås i SMB-prosjektet.

I kapittel 3, 4 og 5 gis beskrivelser og drøftinger av hvert av de tre delprosjektene. Disse kapitlene har til dels svært ulikt omfang og struktur, det vil si at kapittel 3, som gjelder delprosjekt Tre/Mek, er relativt sett mye mer omfattende enn de to øvrige. Dette skyldes først og fremst at dette delprosjektet er det som i henhold til mandatet har hatt høyest prioritet i evalueringen. Det er også stor forskjell delprosjektene imellom når det gjelder hvor mange bedrifter som er involvert og hvor omfattende materiale evalueringen bygger på.

I kapittel 6 gir vi en oppsummerende drøfting av de tre delprosjektene og presenterer våre hovedkonklusjoner.

Kapittel 2 Noen kontekster for SMB-prosjektet

2.1 Hovedtrekk i Fjellregionens næringsutvikling og sysselsetting

Hovedtendensen når det gjelder sysselsettingen i Fjellregionen er at det totale antall arbeidsplasser i regionen har gått noe ned siden begynnelsen av 1990-tallet og at forskjellene mellom kommunene i regionen økt.

I perioden 1996-2001 ble antall arbeidsplasser i regionen redusert med 50 totalt sett. Bare regionsenterkommunene Tynset og Røros hadde vekst i antall arbeidsplasser, mens alle de andre kommunene hadde nedgang, og veksten i regionsentrene var ikke vært sterk nok til å oppveie nedgangen i nabokommunene. Verken enkeltkommuner i regionen eller hele regionen samlet hadde tilsvarende utvikling i antall arbeidsplasser som hele landet under ett i samme periode. Som figur 1 viser, økte antall arbeidsplasser i hele landet med 14 % i løpet av 1990-tallet, mens Røros og Tynset hadde en økning på noe over 5%, og de øvrige kommunene i regionen hadde en nedgang varierende fra ca 5 til 20 %.

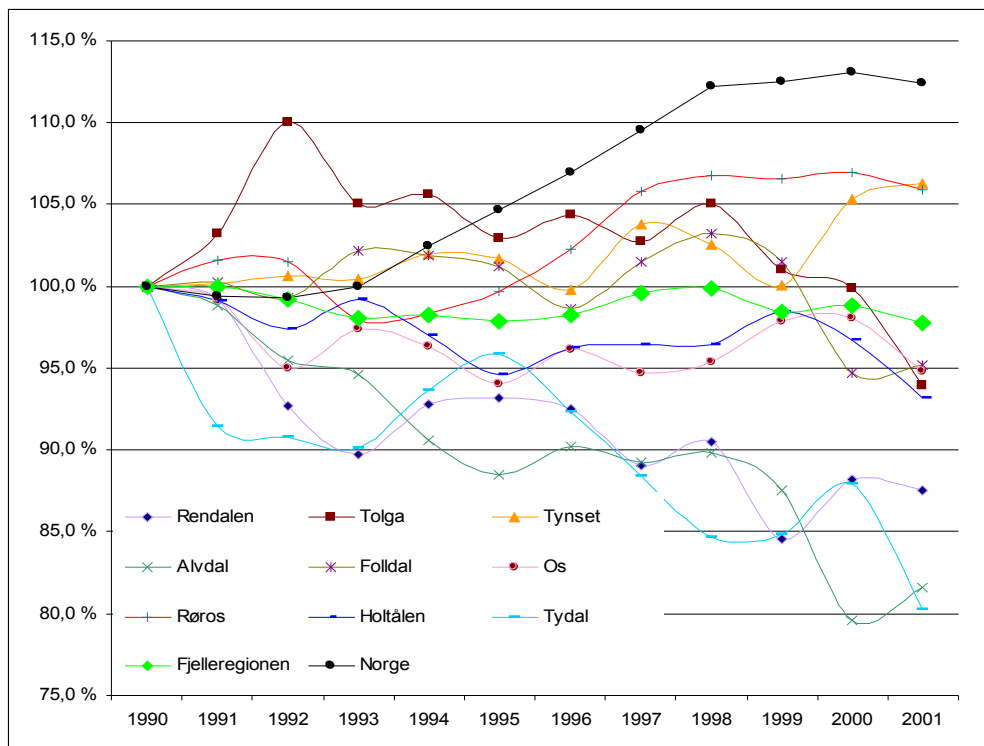


Fig.1. Indeks for arbeidsplassutvikling 1990 til 2001 for alle kommuner i Fjellregionen, Fjellregionen samlet og for Norge. 1990= 100 Kilde:PANDA (Fra Køhn 2003)

Også forholdet mellom ulike næringer har endret seg svært mye. I primærnæringene forsvant over 460 arbeidsplasser, det vil si at disse næringenes andel av den totale sysselsettingen gikk ned fra 21% i 1990 til 12,2 % i 2001. Industri og tjenesteyting hadde sysselsetningsvekst, med offentlig tjenesteyting (statlig og kommunal) som den sektoren som hadde særlig sterk økning i andel av sysselsettingen (fra 27% i 1990 til 33% i 2001).

Tabell 2 Utviklingen i antall arbeidsplasser i ulike næringer i Fjellregionen fra 1990 til 2001

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2001
Primær	2194	2222	1966	1725	1616	1422	1261
Bergverk med mer	14	14	18	32	31	19	8
Næringsmiddel	307	270	300	373	323	360	373
Kraft og vann	152	169	161	169	163	141	139
Trelast-treforedling og grafisk	282	228	245	284	300	309	323
Industri	735	750	816	784	938	894	847
Bygg og anlegg	790	587	628	654	762	710	775
Varehandel	1044	997	992	1109	1193	1219	1175
Samferdsel	734	716	644	621	611	567	528
Hotell og restaurant	468	449	446	463	385	424	392
Bank/Forsikring/Eiendom	180	170	160	189	179	206	185
Forr.messig tj.yting	139	153	172	374	346	409	476
Privat tjenesteyting	410	270	307	405	403	418	437
Statlig tjenesteyting	228	268	235	199	195	187	577
Kommunal tj.yting	2599	2850	2846	2943	3086	3144	2824
Ufordelt tj.yting	198	272	258	7	6	9	9
Uoppgitt	93	94	191	50	15	2	2
Totalt	10567	10479	10385	10381	10552	10440	10331

Basert på Køhn 2003

2.2 Innovasjonsbegrepet og forståelsen av det i SMB Innovasjon

Innovasjon blir i dag ansett som den viktigste kilden til økonomisk vekst i næringslivet. Hva som fremmer innovasjon og hvordan innovativ aktivitet foregår, er det derimot flere oppfatninger om. Innen moderne innovasjonsteori er det vanlig å skille mellom to hovedretninger i forståelsen av disse spørsmålene og hva som kjennetegner innovativ aktivitet. De to retningene knyttes gjerne til overgangen fra fordisme til postfordisme som dominerende produksjonsform i vestlige industriland.

Fordismen (fra 1920-tallet til ca 1970) var i stor grad basert på konkurranse på pris mellom nesten identiske produkter. Den dominerende produksjonsformen var standardisert masseproduksjon i den hensikt å oppnå stordriftsfordeler.

Innovasjonsprosesser ble forstått som i stor grad i en *lineær prosess*: ideene og konseptene ble utviklet i en forskningsinstitusjon eller i de store foretakenes egne forskningsenheter, før videreutvikling, produksjon og salg av det ferdige produktet kunne starte. Spesialisering og atskillelse er viktige kjennetegn ved denne innovasjonsmodellen.

Forskning og utvikling anses som den viktigste (eneste) kilden til innovasjon, og det er lite toveis kommunikasjon mellom denne aktiviteten og produksjonen – de foregår enten i atskilte organisasjoner eller i ulike enheter/avdelinger innen et foretak. Denne arbeidsdelingen har i mange tilfeller også en dimensjon av geografi og sentralitet. Et typisk eksempel er konsernet med avdelinger på ulike steder, der forskning og utvikling, og andre deler av innovasjonsprosessen, foregår i sentrale områder med god tilgang på høyt utdannet arbeidskraft, mens den standardiserte produksjonen foregår i filialbedrifter i mer perifere landsdeler eller i land med lave arbeidskraftkostnader, og av ufaglært arbeidskraft. (Isaksen 1996)

Overgangen til *postfordismen* har ført til endringer i innovasjonsprosessene og i forståelsen av hvordan de skjer. Innovativ aktivitet forstås ikke som lineær overføring av teknologi og kompetanse fra FOU-sektoren til næringslivet, men som en *interaktiv prosess* der informasjon og kunnskap flyter begge veier. Innovasjonsprosessen kan dermed bestå av en kombinasjon av varierende og ulike aktiviteter, foretak kan ha ulike tilnærminger til innovasjon, og innovasjonsprosessene kan gi ulike resultater.

Isaksen (1996) diskuterer implikasjoner av at innovasjon i dag forstås som interaktiv og ikke som lineær. Han legger vekt på at overgangen innebærer at forskning og utvikling får en ny rolle - det er ikke kvantum og kvalitet på forskning og utvikling som er viktig, men hvordan FOU inngår i ulike faser i innovasjonsprosessen. Innovativ aktivitet forstås som en *interaksjonsprosess mellom foretak og deres omgivelser*, det vil si at foretak ikke mottar ferdige konsepter fra FOU-sektoren men samarbeider med denne sektoren – og med kunder, leverandører og andre foretak – om innovasjonsutvikling. Læring og interaksjon er altså viktige elementer i prosessen.

Isaksen sier videre at innovasjon i postfordismen karakteriseres ved at prosessen involverer også andre aktiviteter enn formell FOU, og at foretak innoverer på ulike måter og har ulik kompetanse og evne til å innovere. For å kunne tilfredsstille ulike typer foretak med ulike behov i innovasjonsprosessen må innovasjonspolitikken derfor være fleksibel. Videre er arbeidskraftens uformelle og praktiske ferdigheter, ervervet gjennom lang tradisjon med en bestemt produksjon i et område, en viktig faktor, noe som innebærer at yrkesfaglig utdanning og fagopplæring vil være av betydning for foretakenes innovative evne. Samtidig er det viktig å utnytte stedsspesifikke forutsetninger og kompetanser, noe som betyr at innovasjoner som er utviklet i en bestemt sosial og kulturell sammenheng ikke nødvendigvis vil være overførbare til andre sammenhenger eller andre land eller regioner.

Post-fordismens forståelse av innovasjonsbegrepet og -prosessene har ligget til grunn for blant annet Programmet for nyskaping og teknologispredning i Nord-Norge (NT-programmet)⁸. Dette programmet har vært et viktig faglig utgangspunkt for prosjektet

⁸ NT-programmet er etablert og finansiert av Kommunal- og regionaldepartementet og er operativt underlagt Innovasjon Norge. Programmet skal bidra til økt nyskaping i eksisterende og nye teknologibedrifter i Nord-Norge.

Kompetanseutvikling for innovasjon i SMB og en inspirasjonskilde for prosjektets innretning og arbeidsmetoder:

- vektlegging på samarbeid, både med FOU-institusjoner og bedrifter imellom.
- allsidig og fleksibel bistand, råd og veiledning innenfor mange felter og hjelp til å finne samarbeidspartnere i prosjekter.
- bedriften og innovasjonsprosjektet i sentrum og støtten er tilpasset hver enkelt bedrift.
- aktiv oppfølging av bedrifter og prosjekter.
- programsekretariatet er en viktig del av bedriftenes nettverk ved innovativ aktivitet.

SMB-prosjektets forståelse av innovasjonsbegrepet er bred og kan sammenfattes slik:

- Innovasjon skjer når bedrifter setter ut i livet produkter, produksjonsmåter og måter å organisere virksomheten på som er nye for dem, men nødvendigvis ikke for alle andre bedrifter. Innovasjon er altså svært mye mer enn oppfinnelser som er helt unike, og utviklingsarbeider i høyteknologiske foretak.

Innovasjoner kan omfatte:

- Fornyelse og utvidelse av produkt- og tjenestespekteret
- Etablering av nye metoder for produksjon, leveranser, markedsføring og distribusjon
- Introduksjon av endringer i ledelse, organisasjon, arbeidsforhold og kompetanse i arbeidsstokken

Kapittel 3 TRE/MEK – Fellesløsninger i næringsklyngene/mellommenn til FOU-miljøer

Som nevnt i kapittel 2 er industri og offentlig tjenesteyting de næringene som har hatt størst sysselsettingsvekst i Fjellregionen siden begynnelsen av 1990-tallet. Samtidig bekrefter utviklingen industrinæringenes ulike tradisjon i de ulike kommunene i regionen. Særlig Røros, Holtålen og Os skiller seg ut med en stor andel arbeidsplasser innen industri og med betydelig vekst gjennom 1990 tallet. I Røros kommune utgjorde industri 17 % av arbeidsplassene i 2001), mens næringen utgjorde noe i overkant av 8% av arbeidsplassene på nasjonalt nivå samme året. (Køhn 2003)

Rørosområdet har også en større andel arbeidsplasser innen mekanisk industri enn resten av Fjellregionen, mens de trebearbeidende bedriftene er mer jevnt fordelt over kommunene i regionen.

3.1 Organisering, rekruttering og arbeidsmetoder i delprosjektet

Som tidligere nevnt er sekretariatet for delprosjektet lagt til opplæringskontorene for henholdsvis snekkerfag og mekanisk industri, som er tilknyttet Røros videregående skole.

Begrunnelsen for å legge prosjektansvaret til opplæringskontorene var at en så muligheter for positive synergieffekter. Opplæringskontorene eies og finansieres av medlemsbedrifter og har primært ansvar for den yrkesfaglige opplæringen gjennom lærlingordningen, men driver også kursvirksomhet og fungerer på mange måter som kompetanseredskaper for bedriftene.⁹ Opplæringskontoret for snekkerfag har 9 medlemsbedrifter mens det for mekaniske fag har 10. Hvert av kontorene har bemanning i 20 % stilling, mens resten av de ansattes arbeidstid normalt er knyttet til undervisning ved Røros videregående skole. Sekretariatsansvaret for Tre/Mek-delen i prosjektet SMB Innovasjon utgjør 2 x 50 % stilling.

Delprosjektets prosjektplan fastslår følgende krav til deltakerbedriftene:

”Deltakende bedrifter må vise til positiv inntjeningssevne og positiv egenkapital.

Deltagelse i prosjektet skal være forpliktende for bedriftene, det betyr at det må skrives avtaler som presiserer innhold og forpliktelser for alle parter.” (Fra prosjektplanen, juni 2001)

⁹ Et opplæringskontor er et samarbeidsorgan mellom flere bedrifter som i fellesskap har påtatt seg opplæringsansvar i samarbeid med Yrkesopplæringsnemnda, skoleverket og lærlingene, jfr. Lov om fagopplæring i arbeidslivet § 4. Lærekontrakten inngås mellom lærlingen og opplæringskontoret. Opplæringen finner sted i en eller flere av medlemsbedriftene. Opplæringskontoret er opprettet for å effektivisere og markedsføre de deltakende bedrifters faglige opplæring i de enkelte fagene. Målet er å øke tilslutningen til fagopplæringen og bedre dennes kvalitet.

Pr mars 2004 har ca 35 bedrifter vært å betrakte som deltakende i delprosjekt Tre/Mek i SMB Innovasjon, det vil si at prosjektet enten har bidratt i igangsetting og/eller gjennomføring av prosjekter i bedriftene (enten i enkeltbedrifter eller felles for flere bedrifter), eller at bedriftene har deltatt i fellestiltak (hovedsakelig kurs). I tillegg er omtrent like mange bedrifter i en kategori som har hatt besøk eller på annen måte vært i kontakt med SMB Innovasjon, men uten at dette har resultert i prosjekter eller rådgivning. Ca 70 bedrifter har altså på en eller annen måte vært i inngrep med delprosjektet. De to prosjektansatte har en svært romslig forståelse av sitt mandat og av den bransjemessige avgrensningen av prosjektet, og har eksplisitt vært åpne for å inkludere bedrifter også fra andre bransjer i prosjektet.

Ved utgangen av 2003 hadde ca 10 bedrifter fått inntil kr 15000 hver til veiledning ved konsulent på ønskede områder.

De to ansatte ved opplæringskontorene har begge ca 10 års fartstid i sine stillinger og har dermed inngående kjennskap til og et solid nettverk ikke bare i medlemsbedriftene men også i et stort antall andre bedrifter i sine bransjer.

Koblingen mellom prosjektet og opplæringskontorene innebærer for det første at prosjektlederne har kunnet benytte sine eksisterende nettverk for å rekruttere bedrifter til prosjektet. For delprosjektet innebærer dette at det i mange tilfeller har kunnet bygge på opplæringskontorenes goodwill og tillit og derfor også har kommet raskt i inngrep med innovasjonsarbeidet i bedriftene.

Dette gjelder imidlertid bare til en viss grad. For det første er det et begrenset antall bedrifter som er medlemmer i opplæringskontorene, mens prosjektet i prinsippet retter seg mot alle bedrifter i de to bransjene i prosjektregionen som har behov for innovasjonsrettet bistand. Videre omfatter prosjektet en større region enn den som de to opplæringskontorene dekker, det vil si at bedrifter i kommunene Engerdal, Stor-Elvdal og Rendalen står helt utenom opplæringskontorenes nettverk. Prosjektlederne og bedriftene i disse kommunene har derfor måttet starte fra nullpunktet når det gjelder kjennskap og tillit til hverandre, og det har både tatt lenger tid og vært vanskeligere å få disse bedriftene i gang med tiltak og å nå fram til dem med prosjektets tilbud. En av de tre nevnte kommunene har da også trukket sin deltakelse i prosjektet fordi utbyttet av innsatsen ble vurdert som for liten¹⁰.

Arbeidsmetodene i delprosjektet er for en stor del basert på oppsøkende og proaktiv virksomhet, det vil si at prosjektlederne oppsøker bedriftene og går inn i en dialog med dem for å avdekke innovasjons- og kompetansebehov, motivere til utviklingstiltak,

¹⁰ I samtale med oss uttalte næringssjefen i en av de andre kommunene at det sannsynligvis ville blitt vanskelig å få politisk støtte til videre deltakelse i prosjektet hvis saken hadde kommet opp til behandling hvert år (vedtak om deltakelse og økonomisk støtte til prosjektet er i de fleste kommunene gjort for hele treårsperioden under ett).

diskutere planer, og gi veiledning og råd. Prosjektet kan tilby individuell bistand til konkrete utviklingstiltak for inntil 15000 kroner pr bedrift, men organiserer også felles kompetanseutviklingstiltak for flere bedrifter, blant annet etter innspill og ønsker fra disse.

Når det gjelder tilbudene og arbeidsoppgavene så hevder prosjektlederne selv at de i praksis ikke er verken flere eller annerledes enn dem som de hadde da de jobbet bare for opplæringskontorene – kursvirksomhet og kompetansetiltak har hele tiden vært viktige oppgaver, i tillegg til lærlingordningen. En forskjell ligger imidlertid i at kompetansetiltakene i prosjektets regi i er mindre spesifikt knyttet til fagopplæring i de respektive fagene. Den aller viktigste forskjellen ligger sannsynligvis i at opplæringskontorene gjennom SMB-prosjektet får mer tid og ressurser til utadrettet og oppsøkende arbeid ute i bedriftene, og at kontakten med bedriftene dermed er blitt hyppigere og tettere. Prosjektlederne har stort sett en reisedag i uka for å besøke bedrifter.

I prosjektet opererer de to prosjektlederne i stor grad som et team, det vil si at reisevirksomheten i forbindelse med bedriftsbesøk koordineres og at mange bedrifter besøkes av begge. Prosjektlederne samarbeider også nært med den regionale Innovasjon Norge-koordinatoren, blant annet blir bedriftsbesøk i stor utstrekning gjennomført i fellesskap, og IN-koordinatoren involveres løpende når det er behov for informasjon om og kontakt med virkemiddelapparatet. Også fellestiltakene for flere bedrifter organiseres for en stor del i fellesskap av de to prosjektlederne og IN-koordinatoren. På grunn av hyppige utskiftninger og vakansperioder i IN-stillingen har imidlertid intensiteten i samarbeidet variert i løpet av prosjektperioden. Dette har blant annet ført til at Tre/Mek-prosjektlederne også har vært nødt til å sette seg inn i mange spørsmål knyttet til støtteordninger, søknadskrav osv.

3.2 Bedriftene og deres erfaringer med Tre/Mek-prosjektet

Gjennomgangen bygger på de deltakende bedriftenes besvarelser av et enkelt spørreskjema¹¹, samt intervjuer med et mindre utvalg bedrifter. 10 bedrifter innen trebearbeidende og 9 innen mekanisk industri besvarte spørreskjemaet. To bedrifter som kategoriseres som ”Annet” inngår også i det materialet som blir behandlet her, ettersom også disse har tatt del i tilbudet fra delprosjektet Tre/Mek.

Materialet fra spørreskjemaundersøkelsen gir et bredt bilde av de deltakende bedriftenes erfaringer med og vurderinger av delprosjektet. Materialet er imidlertid lite omfattende både når det gjelder antall spørsmål og antall respondenter, og er derfor lite egnet til å bli presentert i kvantitative termer. Spørreskjemaene og intervjumaterialet vil derfor bli brukt samlet for å belyse ulike temaer. Videre skiller de to bransjene (trebearbeidende og

¹¹ Spørreskjemaet følger i vedlegg 1

mekanisk industri) seg i mange henseende lite fra hverandre når det gjelder de problemstillingene som blir tatt opp. I stedet for å presentere materialet fra de to bransjene hver for seg, noe som ville innebære mange gjentakelser og kjedelig lesning, vil vi derfor behandle dem under ett men påpeke forskjeller og nyanser i den grad slike framkommer i materialet.

Tabell 3 *Bedriftene i utvalget, fordelt etter antall ansatte*

	Under 5	5-9	10-19	20-49	Over 50
Trebearbeidende	2	2	3	2	1
Mekanisk	2	1	4	1	1
Annet				2	

Størsteparten av bedriftene hører altså hjemme i kategorien *små* bedrifter (mindre enn 50 ansatte).

Den første kontakten med prosjektet og tidligere innovasjonsarbeid i bedriftene

De fleste bedriftene oppgir å ha hatt sin første kontakt med prosjektet i løpet av første eller andre prosjektår (2001 eller 2002). Dette stemmer godt overens med prosjektledelsens rapportering, som viser at de aller fleste bedriftene ble besøkt tidlig i prosjektet. Relativt mange bedrifter er imidlertid usikre med hensyn til tidspunktet for den første kontakten med prosjektet. Dette kan blant annet være uttrykk for problemer med å skille mellom SMB-prosjektet og opplæringskontorene, som mange av bedriftene har hatt kontakt med lenge før SMB-prosjektet startet.

Så mange som 13 av de 21 bedriftene oppgir prosjektet som initiativtaker til den første kontakten mellom bedrift og prosjekt, noe som synes naturlig tatt i betraktning den proaktive arbeidsformen som prosjektlederne har benyttet overfor bedriftene (jfr pkt 3.1). Bedriften selv har tatt den første kontakten i 8 tilfeller, mens bare én bedrift svarer at det er andre (dvs verken prosjektet eller bedriften men en tredje part) som har tatt initiativ til kontakten.

Det ser også ut til at andelen som har tatt det første initiativet selv er noe større blant de trebearbeidende bedriftene enn blant de mekaniske. Med så små tall som det dreier seg om her er det imidlertid liten grunn til å legge vekt på disse forskjellene.

Begge de to ”annet”-bedriftene har selv tatt initiativ til kontakt med prosjektet. Dette er naturlig ettersom de ikke tilhører de bransjene som utgjør prosjektets eksplisitte målgrupper og som prosjektledelsen har gått aktivt ut overfor. Prosjektledelsen har

imidlertid heller ikke ønsket å ekskludere bedrifter fra andre bransjer som ytrer ønske om tilgang til de tjenestene de tilbyr.

13 av de 21 bedriftene oppgir at de enten hadde innovasjonsarbeid i gang eller planla slikt arbeid før de kom i kontakt med SMB Innovasjon, og 16 av de 21 hadde definert et behov for innovativ innsats.

Også intervjumaterialet bekrefter at bedriftene både er bevisst om behovet for innovasjon og at slik virksomhet i mange tilfeller foregår løpende, ikke minst etter kundenes initiativ. Mange av informantene forteller om situasjoner der nye produkter og produksjonsmåter er blitt utviklet fordi kundene har hatt bestemte behov og ønsker. Bedriftenes varemerke er i mange tilfeller at de strekker seg langt for å produsere det som kundene etterspør.

Informantuttalelser som de følgende viser dette:

- ”Hver kunde er et eget prosjekt, vi må ut på plassen, skreddersy og tilpasse.”
- ”Kundenes behov genererer produktutvikling - vi konkurrerer på å kunne tilby de beste løsningene.”

Noen av bedriftene rapporterer at de hadde mer konkrete innovasjonstiltak i gang på det tidspunkt da de kom i kontakt med SMB-prosjektet. I de fleste tilfeller dreide det seg om enklere markedsførings- og/eller og kvalitetssikringstiltak, mens det ser ut til å ha foregått lite av mer strategisk utviklingsarbeid i form av langsiktig produkt-, prosess- og markedsutvikling i de aktuelle bedriftene. Bedriftene har som oftest ikke egne ansatte med ansvar for utvikling, og også bedriftsledelsen har i mange tilfeller flere ulike funksjoner i bedriften. Flere av informantene hevder at det ikke er tid og kapasitet til slike prosesser som ikke gir avkastning på kort sikt. Bedriftenes økonomi tilsier dessuten at de ikke har rom for risiko og at mer langsiktig strategisk planlegging og utvikling/iverksetting av egne ideer blir nedprioritert.

Et utslag av den kortsiktige planleggingshorisonten, som synes å være et generelt kjennetegn ved små og mellomstore bedrifter, er at bedriftene i liten grad inntar en proaktiv rolle i forhold til markedet. Det å analysere trender, komme kundene i forkjøpet, utvikle nye produkter og generere etterspørsel etter disse, preger bedriftene i liten grad. Størstedelen av den innovasjonsvirksomheten som har foregått i disse bedriftene har tvert imot vært av reaktiv art, det vil si at den har vært generert av kundenes etterspørsel og preget av tilpasning til de behov som kundene hadde definert. Samtidig viser intervjumaterialet vårt også at mange bedrifter har vært opptatt av å nå nye markeder og kundegrupper, for eksempel gjennom deltakelse på messer og utvikling av hjemmesider. Det er også slike tiltak mange av bedriftene har ønsket (og fått) bistand til fra SMB-prosjektet.

Hvilke tilbud/tiltak har bedriftene deltatt i og hvor tilfredse er de?

I spørreskjemaet ble bedriftene bedt om å oppgi deltakelse i fellestiltak i prosjektets regi og om de hadde fått bistand fra prosjektet til å komme i kontakt med FOU- eller konsulentmiljøer, andre bedrifter og finansieringskilder.

19 av de 21 bedriftene svarer bekreftende på at de har deltatt i fellestiltak i prosjektets regi og/eller fått bistand fra prosjektet til kontaktetablering. 17 bedrifter har deltatt i ett eller flere fellestiltak, mens 9 bedrifter har mottatt bistand til å etablere kontakt med FOU- eller konsulentmiljøer, andre bedrifter eller finansieringskilder. Andelen bedrifter som har fått hjelp til kontaktetablering er noe større blant de mekaniske bedriftene enn blant de trebearbeidende, men tallene og forskjellene er for små til at det er grunn til å problematisere dette.

To bedrifter oppgir å verken ha deltatt i fellestiltak eller fått hjelp til kontaktetablering. Vi antar at disse enten har fått tilbud som de av ulike grunner har takket nei til, eller at deres kontakt med prosjektet har vært begrenset til (uformelle) møter og telefonsamtaler med prosjektlederne.

Fellestiltak

Prosjektets felles kompetanseutviklingstiltak i form av kurs av ulike slag er i hovedsak generert av bedriftenes etterspørsel eller av ideer som kommer opp i samhandlingen mellom bedrift og prosjekt. Bedriftene betaler en egenandel pr deltaker i kursene.

Følgende kurs har vært tilbudt gjennom prosjektet:

- Lederutviklingskurs
- Designseminar
- Auto-Cad (arrangert både på Tynset og Røros)
- Inventor
- Prosjektlederkurs
- Sveisesertifisering og varme arbeider
- Truckførerkurs
- Diverse fagkurs
- Etablering og oppdatering av nettsider
- Kurs i prosjektstyring for virkemiddelapparatet og bedriftene

Særlig kurs i dataassistert konstruksjon (DAK) ser ut til å ha appellert til mange bedrifter. 11 av de 21 bedriftene som har besvart spørreskjemaet har deltatt på DAK-kurs, mens langt færre bedrifter oppgir å ha deltatt på de andre kursene (varierende fra to til fem av de 21 bedriftene vi har materiale fra). I spørreskjemaet spurte vi ikke hvor mange deltakere bedriftene hadde hatt med på de ulike kursene, men rapportene fra prosjektlederne viser at enkelte bedrifter har hatt så mange som 8 deltakere på noen kurs.

Det er vanskelig å differensiere vurderingene av de ulike tiltakene, men det kan se ut til at fagkursene og DAK-kursene har slått særlig godt an. Når det gjelder DAK-kursene er det flere av de trebearbeidende bedriftene enn av de mekaniske som vurderer dem som svært nyttige. En forklaring på dette kan være at det innenfor de to bransjene har vært ulike forventninger med hensyn til nytteverdien av DAK, og at kursene har ført til en bevisstgjøring blant de trebearbeidende bedriftene om nytteverdien av dette verktøyet også for dem. De mekaniske bedriftene vurderer også sertifiseringskursene som nyttige, men det er vanskelig å si om nytteverdien her gjelder den faglige kompetansen eller det at kurset tilfredsstiller kravet om formell godkjenning.

Intervjuene viser at flere bedrifter har takket nei til kurstilbud fra prosjektet. Begrunnelsene er gjerne lange avstander, mangel på tid eller at kurset ikke virket relevant. Noen informanter sier at de ikke var seg bevisst om sitt eget behov for kompetanseutvikling, og at de først i ettertid har innsett at de burde ha deltatt i kurs i prosjektets regi. Dette kan være en indikasjon på at bedriftene i noen tilfeller ikke har vært "modne" for tilbudene fra prosjektet, eller at prosjektet har ligget i forkant av det som næringslivet har kunnet ta imot. I noen tilfeller har prosjektet også tidlig fanget opp signaler og startet kurs som senere er blitt obligatoriske for bedriftene, som for eksempel sertifiseringskurs i varme arbeider¹².

Tilfredsheten er stor også når det gjelder kursene i arbeidsledelse. Enkelte bedrifter har vært representert på disse kursene flere ganger og med flere deltakere hver gang.

Kontaktetablering med FOU-/konsulentmiljøer

Prosjektets funksjon som kontaktformidler og mellomledd mellom bedrifter og FOU-miljøer fylles hovedsakelig ved at prosjektlederne tar kontakt med FOU-miljøene på vegne av bedriftene og presenterer problemet eller forespørselen om assistanse. Etersom prosjektlederne selv er fagpersoner og dessuten har nettverk i FOU-miljøene har de et grunnlag for å kommunisere med disse som bedriftene selv mangler. Samtidig innebærer dette begrenset grad av direkte kontakt mellom bedriftene og FOU-miljøene og dermed også begrensede muligheter for å utvikle varige samarbeidsrelasjoner.

9 bedrifter oppgir å ha fått hjelp fra prosjektet til kontaktetablering med FOU-/konsulentmiljøer. Fem bedrifter oppgir at det dreier seg om hjelp til tekniske løsninger, inkl IT, mens en del bedrifter har hatt hjelp i forbindelse med personalutvikling, markedsanalyse/markedsføring og administrasjon/ledelse. Noen bedrifter har fått assistanse fra prosjektet til kontaktetablering for flere formål, men de fleste har bare fått slik assistanse til enkeltstående formål.

¹² Fra 01.01.2001 stiller forsikringsselskapene krav om sikkerhetssertifikat for alle som utfører "varme arbeider" utenfor faste tilrettelagte arbeidsplasser. Varme arbeider omfatter alt arbeid hvor det benyttes ild, oppvarming eller utstyr som har høy nok temperatur til å starte en brann.

Hvordan prosjektets rolle som mellomledd og kontaktformidler overfor kompetansemiljøer blir vurdert av bedriftene får vi et inntrykk av gjennom svarene på en av påstandene i spørreskjemaet, nemlig: ”Prosjektet har en viktig rolle som mellomledd og kontaktformidler i forhold til FOU-/konsulentmiljøer”. 8 av de 18 bedriftene som besvarte dette spørsmålet sier seg enten ”helt enig” eller ”litt enig” i denne påstanden.

I intervjuene gikk vi nærmere inn på bedriftenes konkrete erfaringer med denne kontakten og tilfredsheten med den. Dette viser at en god del bedrifter har fått assistanse til oppretting av hjemmesider og til markedsanalyser, noe som bekrefter det vi tidligere har vært inne på om at bedriftene er opptatt av å markedsføre seg og at de ser betydningen av de nye tekniske mulighetene i denne forbindelse. Noen bedrifter har også hatt kontakt med FOU-miljøer rundt tekniske spørsmål i forbindelse med produktutvikling.

De fleste informantene er svært godt fornøyd med prosjektets formidling av kontakt, og de berømmer prosjektlederne for deres kontaktnett og evne til å se hvilke kompetanser som er nødvendige i det enkelte tilfelle. Vi har imidlertid også eksempler på bedrifter som har valgt å gå gjennom sine egne nettverk istedenfor miljøer som er foreslått fra prosjektets side.

De fleste er også fornøyd med den hjelpen de har fått fra kompetansemiljøene. For eksempel forteller flere informanter om positive tilbakemeldinger på de hjemmesidene de har fått laget, og har store forventninger til effektene av dette tiltaket. Noen informanter påpeker imidlertid at hjelp til å opprette hjemmeside ikke er nok, en må også kunne oppdatere og vedlikeholde den, og alle har tydeligvis ikke lært seg dette.

Når det gjelder hjemmesider har prosjektet ikke alltid gått til profesjonelle FOU-miljøer men benyttet prosjektledernes uformelle nettverk. For eksempel har en av IN-koordinatorene bistått flere bedrifter med dette, dessuten er ressurspersoner ved de videregående skolene blitt brukt mye, blant annet med den begrunnelse at det da kan gjøres momsfritt.

Kontaktetablering med finansieringskilder og andre bedrifter

Både prosjektlederne i delprosjektet for Tre/Mek og den regionale IN-representanten har bistått bedriftene med å komme i inngrep med finansieringsaktører. Så mange som 18 av 19 respondenter¹³ sier seg helt eller delvis enige i følgende påstand i spørreskjemaet: ”Prosjektaktørene¹⁴ har god oversikt over virkemiddelapparatet.” Intervjuene bekrefter at bedriftene i all hovedsak er svært tilfredse med prosjektets rolle når det gjelder dette.

¹³ To respondenter har ikke besvart spørsmålet.

¹⁴ Begrepet ”prosjektaktør” i spørreskjemaet definert til å gjelde ”de personene i prosjektet SMB Innovasjon som arbeider direkte mot bedriftene, det vil si de ansatte i opplæringskontorene og i den regionale SND/IN-stillingen”.

Materialet fra spørreskjemaundersøkelsen gir begrenset mulighet for å skille mellom Tre/Mek-aktørene og IN-koordinatorens rolle i det å hjelpe bedriftene med å finne fram i formidle kontakt med virkemiddelapparatet. Intervjuene tyder imidlertid på at informantene ikke nødvendigvis ser IN-koordinatoren som den som har mest kompetanse om virkemidlene. Flere av informantene mener at prosjektlederne i delprosjektet Tre/Mek i mange tilfeller kan gi like god hjelp. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4.

Intervjumaterialet viser at bistanden til kontakt med finansieringsaktører for en stor del har bestått i hjelp med utforming av søknader til Innovasjon Norge. Bedriftenes vurdering av denne søknadsbistanden er stort sett svært positiv. Vi ser dette dels som uttrykk for det faktum at mange bedrifter ser på papirarbeid generelt som vanskelig og tungt, noe som kommer klart fram i intervjuene. I mange tilfeller er søknadene også blitt innvilget, noe som naturlig nok virker inn på vurderingene av den hjelpen de har fått. 12 av de 21 bedriftene sa seg enten ”helt enig” eller ”litt enig” i følgende påstand i spørreskjemaet: ”Prosjektet har bidratt til at vår bedrift har fått finansiert innovasjonstiltak.”

Ingen av respondentene oppgir i spørreskjemaet å ha fått hjelp fra prosjektet til kontaktetablering med andre bedrifter. Intervjumaterialet tyder imidlertid på at prosjektet i en del tilfeller har bidratt til utvikling av nettverk bedrifter imellom. For eksempel har kursene i prosjektets regi gitt slike ”spin-off-effekter”. Flere informanter forteller at kursene har ført til at de har knyttet kontakt med andre bedrifter, som de vedlikeholder også i ettertid. Noen informanter hevder at de er blitt mer åpne for samarbeid med andre bedrifter, forutsatt at de ikke er konkurrenter på det samme markedet. Som eksempler nevnes markedsføring, bruk av personell og deling av lærlinger som områder der det kunne vært nyttig for flere bedrifter, for eksempel i samme kommune, å gå sammen. Det påpekes at det er lite tradisjon for slikt samarbeid mellom bedrifter, og i følge enkelte informanter er det nødvendig med bistand utenfra for å bryte barrierene som hindrer slikt samarbeid:

- ”I dag er det mer konkurranse enn samarbeid mellom bedriftene i kommunen, men vi kunne nok hatt nytte av nærmere samarbeid alle sammen – tror vi kan utfylle hverandre. Vi har noe å gå på der, men vi trenger ekstern bistand for å få til dette.”

Veiledning og rådgiving

13 av de 20 bedriftene som har svart på påstanden ”Prosjektaktørene er flinke til å foreslå konstruktive løsninger” i spørreskjemaet sier seg helt eller litt enig i den. Her er det for øvrig litt forskjell mellom de to bransjene. Blant de mekaniske bedriftene er hele 7 av 8 besvarelser på denne påstanden positive og så mange som 5 av de 7 sier seg helt enig i påstanden, mens en svarer ”verken enig eller uenig”. Blant de trebearbeidende bedriftene er det i alt 6 som svarer enten ”helt enig” og ”litt enig” på påstanden, mens tre andre svarer ”verken enig eller uenig”.

I intervjuene karakteriseres prosjektledernes forslag og råd for eksempel slik:

- ”Veldig kurante, greie forslag. Ville ikke ha tenkt på det samme selv!”

Spørreskjemaet fanger ikke eksplisitt opp den form for bistand eller veiledning som skjer i løpet av et bedriftsbesøk eller en uformell samtale med prosjektlederne. Intervjumaterialet viser imidlertid at bedriftene setter stor pris på mulighetene til å snakke med fagpersoner og opplever at prosjektlederne bidrar med viktige perspektiver og forslag. Ikke minst erfarer mange bedrifter at det er svært nyttig at noen utenfra, som står utenfor de daglige trivialitetene og som har et større spekter av erfaringer å spille på, tar dem i øyesyn. Prosjektlederne berømmes også for at de ikke bare bistår med direkte målrettet og konkret problemløsning, men også tar seg tid til småprat om dagligdagse spørsmål i bedriften. I slike sammenhenger kommer det gjerne opp behov som bedriftene ikke har sett eller ikke vært bevisste om, og som det er nyttig å få innspill i forhold til.

Nytten av prosjektledernes råd og veiledning blir av mange sett som utslag av deres gode kjennskap til næringslivet i regionen. En av påstandene i spørreskjemaet var formulert slik: ”Prosjektaktørene har god kjennskap til næringslivet i regionen.” 19 bedrifter besvarte dette spørsmålet, og hele 18 av dem svarte positivt på påstanden. Dette er også noe av det som blir aller oftest trukket fram i intervjuene. Prosjektlederne i delprosjektet berømmes for sin gode oversikt og kunnskap om det regionale næringslivet generelt, de to bransjene og de enkelte bedriftene. Flere informanter påpeker for eksempel prosjektledernes evne til å se den enkelte bedrifts utfordringer, og rapporterer om tilfeller der de har sett problemer som de ansvarlige bedriftene selv har vært blinde overfor i det daglige. Bedriftene opplever det også som lett å ta opp problemer med prosjektlederne fordi de ikke trenger store utlegninger for å sette seg inn i den enkelte bedriftens situasjon. En av bedriftsinformantene uttrykte det slik i intervjuet:

”- De er flinke til å fange opp det som skjer i bedriftene, de føler temperaturen.”

Prosjektledernes kjennskap både til de respektive bransjene og de enkelte bedriftene settes for en stor del i sammenheng med tilknytningen til og prosjektledernes lange fartstid i opplæringskontorene. Flere informanter legger også vekt på at prosjektlederne har personlige egenskaper som gjør dem særlig godt egnet til å arbeide med bedriftene i denne regionen. Særlig blir det framhevet at prosjektlederne har en uformell og ubyråkratisk opptreden som passer godt ”oppi her”, noe som indikerer at prosjektlederne treffer bedriftene ”hjemme”.

De oppsøkende og proaktive arbeidsmetodene i delprosjektet, det vil si at prosjektlederne ofte oppsøker bedriftene uanmeldt og uten konkret ærend, bidrar til å skape en annen og mer uformell setting enn i situasjoner der det er gjort avtaler på forhånd og der partene møtes i et møterom med fastsatt agenda og tidsplan. Prosjektlederne tilstreber en uformell og jovial tone og en omgangsform som gir assosiasjoner til relasjoner preget av likeverdighet og vennskap. Informantene karakteriserer dem som rause, inkluderende og opptatt av å gi den enkelte bedrift all den oppbacking og hjelp som de kan, uten å telle

minutter og timer. Den åpne og lette tonen i samhandlingen mellom prosjektet og bedriftene gjør det også lett for bedriftene å ta kontakt med prosjektet utenom besøkene, for å diskutere spørsmål som dukker opp.

Vi konstaterer altså at den måten å forholde seg til bedriftene på som preger dette delprosjektet blir godt mottatt av bedriftene og sannsynligvis er av stor betydning for deres tilfredshet med prosjektet. Den gode relasjonen ligger også godt til rette for å kunne ta opp problemer av alle slag som bedriftene sliter med. Bedriftene opplever også at det de får av råd og hjelp er nyttig og nødvendig, og de berømmer prosjektlederne for god fagkunnskap og mye viktig erfaring i forhold til bedriftenes behov.

De nærmest entydige vurderingene fra bedriftenes side blir i liten grad motsagt av andre informanter. Følgende uttalelser fra et av styremedlemmene fanger opp det som de fleste av informantene synes å mene om spørsmålet:

”Aktørene har tillit og nettverk i bedriftene, jobber allerede direkte ute i bedriftene, de skjønner bransjene og har fagkunnskapen. Dette gir geniale synergieffekter, de jobber målrettet overfor den enkelte bedrift. Dessuten tilhører de et kompetansemiljø i et høyere system av opplæringskontorer. Det at de jobber direkte mot bedriftene gir også tilleggseffekter, de blir ballspillere og kan gi mange typer råd. Det snakkes om mange ting og det kommer kanskje opp behov som kan konkretiseres og settes inn tiltak i forhold til. Veien blir til mens en går. Styrken ved prosjektet er at det er nedenfrastyrt, at det er på bedriftenes premisser slik at tiltakene blir skreddersydd.”

Det generelt positive inntrykket kan imidlertid nyanseres noe. Materialet viser nemlig at en del av bedriftene i Engerdal, Rendalen og Stor-Elvdal har et noe annet inntrykk av prosjektet enn de øvrige og at de er mer avmålte i sine vurderinger av nytten av kontakten. For eksempel hevder flere av informantene i disse kommunene at de har besøk fra prosjektet så sjelden som omtrent en gang i året¹⁵. De ulike tilbudene fra SMB-prosjektet er heller ikke kjent for alle bedriftene i disse kommunene. Enkelte hevder at de ikke får kursprogrammene rutinemessig tilsendt fra prosjektet, men må eksplisitt ta kontakt og be om det.¹⁶ Dette tolkes i mange tilfeller som bekræftelse på at de ikke er definert som del av SMB-prosjektets primære målgruppe.

Det synes naturlig å se de noe mer lunkne holdningene til prosjektet blant bedriftene i disse kommunene i lys av at de ikke er medlemmer i opplæringskontorene. For bedriftene i disse kommunene framstår opplæringskontorene som primært forankret i Rørosområdet, og de oppleves som fjerne og lite relevante samhandlingspartnere for dem. Prosjektlederne har også mindre kunnskap om bedriftene i disse kommunene enn i de øvrige, og de har ikke den samme tilliten i disse bedriftene som i bedrifter som de har hatt nær kontakt med gjennom en årrekke.

¹⁵ Prosjektledernes loggbøker og rapporter viser en del variasjon når det gjelder antall besøk ved de ulike bedrifter og tyder også på at hyppigheten av besøk har vært noe større i nærregionen til Røros (dvs Røros-Os) enn i de sørligste delene av prosjektområdet, men ikke svært mye større.

¹⁶ Ifølge prosjektlederne blir alt materiale sendt til samtlige bedrifter.

En annen årsak til at bedriftene i de sørligste kommunene i prosjektregionen har vært noe mer avmålte er sannsynligvis at de i andre henseende ikke betraktes som en del av Fjellregionen og at de generelt mangler identitetsmessig tilknytning til regionen. Både bedriftene og befolkningen i disse kommunene er for en stor del mer orientert sørover (mot sør-Hedmark/Hamar) enn nordover. Relativt mange av bedriftene har også takket nei til tilbud om kurs i prosjektets regi, hovedsaklig med lange avstander og mangel på tid som begrunnelser.

For prosjektlederne oppleves bedriftene i disse kommunene som mye tyngre og vanskeligere å arbeide overfor enn bedriftene i andre kommuner. Slik vi ser det har prosjektlederne kanskje gitt arbeidet i disse kommunene noe lavere prioritet enn det burde hatt og ikke i tilstrekkelig grad brukt tid på å bygge opp tillit i bedriftene.

Bedriftenes forhold til de kommunale næringsetatene

For å sette SMB-prosjektet og betydningen av det i perspektiv ble også de kommunale næringsetatenes rolle tematisert i intervjuene. Uten å gå inn på de enkelte kommuner, må vi konstatere at bedriftene i stor grad er misfornøyde med det kommunale næringsutviklingsarbeidet.¹⁷ Flere informanter er svært skuffet over manglende interesse og dårlig oppfølging fra næringskontorene, og forundrer seg over at kommunen ikke er opptatt av å opprettholde og videreutvikle eksisterende næringsliv:

- ”Opplever ikke den helt store interessen fra kommunen, de er ikke interessert i den næringsutviklingen som vi representerer. Savner bedre kommunikasjon med kommunen for å utnytte bedre det råstoffet vi driver med.”
- ”Tragisk, har aldri hørt fra dem.”
- ”De tar aldri initiativ til kontakt. SMB-prosjektet er helt annerledes – endelig er det noen som hører på oss!”
- ”Det kommunale næringsutviklingsapparatet kan aldri representere noe initiativ, kun fungere som støtteapparat for bedriftene.”

Visse unntak fins imidlertid fra dette bildet. Noen informanter har gode erfaringer med nåværende eller tidligere næringsjefer eller -konsulenter, men understreker samtidig at det er svært personavhengig hvordan det kommunale apparatet forholder seg til bedriftene.

¹⁷ Temaet har ikke vært inngående drøftet i intervjuene, og vi kan ikke utelukke at mer positive vurderinger ville ha kommet fram hvis vi hadde åpnet for mer enn spontane ytringer.

3.3 Prosjektets resultater og effekter¹⁸

I spørreskjemaet ble bedriftene bedt om å oppgi resultater i bedriften av prosjektets bistand/tiltak, i form av ulike former for nyskaping eller endringer som enten allerede er iverksatt/gjennomført, under arbeid eller i en planleggingsfase.

Bare et fåtall av de 21 bedriftene har besvart dette spørsmålet. Vi velger å ta dette som uttrykk for at det vanligvis er mange faktorer sammen som genererer endringer i en bedrift og at det derfor er vanskelig å vurdere hvilken betydning en enkelt faktor (i dette tilfellet prosjektets bistand eller tiltak) har hatt. Relativt mange har dessuten brukt svaralternativet ”ikke aktuelt” på flere av delspørsmålene, men vi vet ikke om dette betyr at de ikke har hatt bistand fra prosjektet på de aktuelle områdene eller at det ikke er aktuelt med resultater på disse områdene.

Tabell 4 Resultater av prosjektdeltakelsen

	Iverksatt/ gjennomført/ tatt i bruk			Under arbeid			Under planlegging			Ikke aktuelt		
	Tre	Mek	Annet	Tre	Mek	Annet	Tre	Mek	Annet	Tre	Mek	Annet
Nye eller endrete produkter/tjenester	3				1	1				3	2	
Nye/endrete prosesser (metoder, rutiner, arbeidsmåter)	2	1		2	1		1		1	1	2	1
Nye ledelsesformer		1		2			2			1	1	1
Ny organisering				1			1			3	2	1
Ny/økt kompetanse	2	5		3	1		1					
Ny teknologi	1			1					1	3	2	
Nye markeder	1			2	1		1		1	2	2	
Nye markedsføringsmetoder	1			2	1		1			2	2	1
Økt samarbeid med andre bedrifter	1	1		1			1			1	2	1
Økt samarbeid med FOU-/konsulentmiljøer	1	1		1			1	1		1	2	1

Tabellen viser at det er de trebearbeidende bedriftene som i størst grad kan vise til resultater av prosjektdeltakelsen i form av både gjennomførte, pågående og planlagte innovasjoner (dvs nyskaping og/eller endringer). Blant de trebearbeidende bedriftene finner vi dessuten relativt mange tilfeller av nyskaping eller endringer i produkter/tjenester og i prosesser, mens slike knapt forekommer i de mekaniske bedriftene.

¹⁸ Jfr metodeavsnittet i kapittel 2 om hva som kan forventes av resultater fra prosjektet.

I begge bransjene er ny/økt kompetanse en viktig type resultat av prosjektet. Vi går ut fra at dette i all hovedsak gjelder kompetanseheving som følge av deltakelse i ulike felleskurs i prosjektets regi. Spørreskjemaet omfattet en påstand med følgende ordlyd: ”Vi har hatt nytte av felles kompetanseutviklingstiltak i prosjektet”. Så mange som 12 av de 18 bedriftene som har tatt stilling til denne påstanden sier seg enten helt eller litt enig, og svaralternativene ”ganske unyttig” eller ”svært unyttig” blir ikke benyttet av noen av respondentene. Også intervjuene viser at bedriftene vurderer kursene som nyttige. Særlig DAK-kursene og kursene i varme arbeider trekkes fram som praktisk nyttige i hverdagen.

Lederutviklingskursene (Lederutvikling for daglige ledere, produksjonsledere, linjeledere i små og mellomstore produksjonsbedrifter) synes å være de som virkelig har gitt deltakerne og bedriftene nye innsikter og som forventes å gi betydelige effekter i bedriftene. Uttalelser som disse gir en pekepinn om dette:

- ”Er blitt mye tryggere på lederrollen.”
- ”Har hatt stor nytte av det i ettertid og ser veldig positive resultater. En legger mer vekt på å lære sine medarbeidere å kjenne, blir flinkere til å delegere, lærer å motivere få folk til å ta ansvar, og blir bedre til å følge opp enkeltpersoner. Tror medarbeiderne ser at de blir satt pris på – det var vi ikke flinke nok til før. Har hatt positive miljøeffekter som kan dokumenteres.”

Det foreligger en egen (konfidensiell) rapport fra dette kurset, med blant annet deltakerevalueringer. Rapporten bekrefter det positive inntrykket av kurset. I tillegg til slike effekter som allerede er nevnt rapporterer flere av deltakerne at de har begynt med medarbeidersamtaler. Enkelte deltakere tillegger kurset også æren for forbedringer i produksjonen og redusert sykefravær.

Som nevnt tidligere har kursene også fungert som viktige fora for erfaringsutveksling og nettverksetablering bedriftene imellom, som kan vise seg å bidra til nærmere samarbeid.

- ”Fikk mange nye ideer og hadde stort utbytte av å treffe andre med viktige erfaringer, viktig å dele erfaringer.”
- ”Vi blir bedre kjent med hverandre og det skaper mer åpenhet og knytter bedriftene sammen.”

Når det gjelder betydningen av prosjektets bistand for det innovative arbeidet i bedriftene så gir både spørreskjemaene og intervjuene en god del informasjon om dette. Spørreskjemaet hadde to påstander om dette, den ene gjaldt prosjektets betydning for at innovasjonsarbeid kom i gang i bedriftene, den andre prosjektets betydning for framdriften i innovasjonsarbeidet.

9 av 20 respondenter svarte positivt på påstanden ”Vår bedrift ville ikke kommet i gang med innovativ aktivitet uten bistand fra SMB Innovasjon”, men det var også relativt mange (7 av de 20) som svarte negativt. Det er dessuten flere av de mekaniske bedriftene enn av de trebearbeidende som svarer positivt på påstanden (5 av 8 blant de mekaniske bedriftene, mot 4 av 10 blant de trebearbeidende). Selv om tallene er små og forskjellene

beskjedne kan de tyde på at trebedriftene i noe større grad er i stand til å forholde seg til nye utfordringer og se nye muligheter. En annen faktor som kanskje spiller inn er det faktum at en større andel av de mekaniske bedriftene har eierskap utenfor regionen og derfor har mindre frihet enn andre til å drive utviklingsarbeid lokalt.

- ”Eierne ser på prosjekter som en risiko og vil ikke satse.”
- ”Vi blir litt overstyrt fra sentralt hold, må ta egen risiko ved nyproduksjoner.”

Bildet er altså langt fra entydig når det gjelder SMB-prosjektets rolle som motivator og initiator for innovasjonsarbeid i bedriftene. Som vi tidligere har vært inne på skjer mye innovativt arbeid som svar på kunders ønsker og behov, men flere bedrifter har også selv initiert og satt i gang slikt arbeid. Intervjumaterialet bekrefter at SMB-prosjektet i mange tilfeller først kom inn etter at bedriften selv hadde satt i gang med innovasjonsarbeidet, i andre tilfeller ble prosjektlederne konsultert tidlig men hadde ingen direkte rolle i forhold til oppstarten:

- ”Mye grunnarbeid var gjort før vi kom med, men NN (i SMB-prosjektet) så fort at dette burde inn under ham.”
- ”Var kommet langt med eget prosjekt før vi kom med i prosjektet.”
- ”Snakket med NN (i SMB-prosjektet), men vi var kommet langt i tenkingen og ville satt i gang uansett.”

Om SMB-prosjektet ikke alltid har hatt en viktig rolle som initiativtaker og pådriver til oppstart av innovasjonsarbeid så er prosjektets rolle som inspirator underveis mye klarere. 13 av 19 respondenter svarer positivt på påstanden ”Den aktive oppfølgingen fra prosjektets side er avgjørende for framdriften i innovasjonsarbeidet.”, mens tre svarer negativt og like mange bruker svaralternativet ”Verken enig eller uenig”. Intervjuene bekrefter prosjektets betydning for tidsbruken og framdriften i arbeidet:

- ”Utrolig positivt. Hadde ideen selv og ville nok ha prøvd å gjøre dette, men det ville tatt mye lenger tid.”
- ”Ville brukt mye lenger tid uten hjelpen fra SMB Innovasjon. Det gikk raskt og effektivt.
- ”Vi har lært mye om det å drive fram et prosjekt, lage tidsplaner og dele opp i underprosjekter. Jobber mer konsentrert og helhetlig på den måten og sjansen for at det koker bort er mindre.”
- ”De er med på å skyve på, gir puff i ryggen!”

Et viktig spørsmål å reise er hva en kan forvente av resultater i form av nyskaping og endringer i kjølvannet av prosjektet. Som vist tidligere har tilbudene i prosjektet i betydelig grad bestått av kompetansehevende tiltak i form av kurs, og det er neppe rimelig å forvente konkrete innovasjoner som resultater av slike tiltak.

Kapittel 4 SND/IN - Aktiv produktinformasjon fra SND/Innovasjon Norge

SMB-prosjektet ga grunnlag for at det i 2001 ble vedtatt å opprette en egen stilling som prosjektkoordinator for SND/Innovasjon Norge i Fjellregionen, med sete i Tynset. Representanter i SMB-prosjektets styre betegner arbeidet med å få stillingen til regionen som ”en politisk fight”. SND/IN Hedmark ønsket primært å styrke hovedkontoret på Hamar og gjorde også etter det første året forsøk på å få den flyttet dit, men politikerne i regionen greide å stoppe det. Sommeren 2004 er det ikke tatt stilling til om stillingen skal videreføres etter prosjektslutt og om den eventuelt skal fortsette i en annen form og med et annet/utvidet arbeidsfelt.

Det har vært avsatt kr 500 000 pr år på SMB-prosjektets budsjett for å finansiere stillingen. Arbeidsoppgavene er for en stor del knyttet opp mot de to andre delprosjektene i SMB-prosjektet og nærmere definert slik:

- Delprosjekt 1 Tre/Mek og delprosjekt 3 KIFT skal få nødvendig assistanse til vurdering og finansiering av tiltak.
- Besøke og samtale med samtlige bedrifter som deltar i delprosjekt 1 og 3 sammen med prosjektlederne. Antall bedrifter bestemmes av delprosjektene prioriteringer.

I tillegg til oppgavene i forhold til SMB-prosjektet skal stillingen også representere Innovasjon Norge overfor andre næringer i regionen, være kontaktperson mellom bedriftene og Innovasjon Norge, ta imot søknader og følge dem opp i IN-systemet og ellers drive informasjon om virkemidlene og virkemiddelapparatet. Denne delen av stillingens ansvarsområde faller utenom denne evalueringen.

Stillingen ble først besatt i mai 2001. Vedkommende som ble ansatt sluttet etter ett år og en ny person kom inn i stillingen. Etter vel ett år sluttet også denne, og stillingen ble stående ubesatt i fire måneder før en ny ble ansatt fra januar 2004.¹⁹

Samarbeidet mellom IN-koordinatoren og de to andre delprosjektene foregår i stor grad på de sistnevntes premisser, det vil si at det er opp til disse om, når og i hvilken grad IN-koordinatoren skal involveres.

Samarbeidet med delprosjekt 1 Tre/Mek har vært relativt tett. Alle de tre som har innehatt IN-stillingen har for eksempel vært med på et stort antall bedriftsbesøk sammen med prosjektlederne for Tre/Mek, deltatt i diskusjonene om tiltak og bistått med å kanalisere dem inn i virkemiddelapparatet. IN-representantene har også, i noe varierende grad, gitt

¹⁹ Det meste av datainnsamlingen for evalueringen foregikk i perioden mars-mai 2004. De erfaringene som refereres er derfor i det alt vesentlige fra tiden før nåværende IN-koordinator ble fullt operativ overfor bedriftene.

aktiv bistand til bedriftene i forbindelse med søknader til Innovasjon Norge, og ellers vært et bindeledd mellom bedriftene og saksbehandler.

Overfor KIFT-bedriftene har IN-representanten hatt en mindre aktiv rolle, det vil si at vedkommende er blitt koblet inn først etter at KIFT-prosjektlederen og bedriften i fellesskap eventuelt har identifisert et behov for IN-finansiering. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 5.

Det har vært en økning i antall IN-finansierte prosjekter i Fjellregionen i løpet av den perioden stillingen har eksistert, og særlig i løpet av 1.halvår 2004 (jfr vedlegg 2). Det er umulig å fastslå i hvilken grad dette er en effekt av den regionale stillingen eller hvor mye IN-midler som ville tilflytt regionen uten denne stillingen. Det er imidlertid all grunn til å tro at den regionale IN-stillingen har bidratt til disse resultatene. Dette er også oppfatningen både i prosjektledelsen, blant andre prosjektaktører og styrerepresentanter, og også hos Innovasjon Norge i Hedmark.

4.1 Bedriftenes erfaringer med og vurderinger av IN-stillingen

Tre/Mek-bedriftene

I spørreskjemaet til tre- og mek-bedriftene ba vi ikke respondentene om å vurdere delprosjekt 1 og delprosjekt 2 hver for seg, ettersom de i stor grad har operert sammen. En påstand i spørreskjemaet gjaldt imidlertid IN-stillingen spesielt: ”Den regionale SND/Innovasjon Norge-stillingen er en viktig døråpner til finansieringsordningene”. Av de 20 respondentene som tok stilling til denne påstanden sa hele 17 seg enten helt eller delvis enige i den. De øvrige 3 svarte ”Verken enig eller uenig”, det vil si at ingen stilte seg negativt til påstanden.²⁰

Det er først og fremst gjennom intervjuene at vi har materiale som eksplisitt går på SND/IN-stillingen. Intervjuene viser at bedriftene er svært positive til at regionen har fått en egen IN-stilling og at de ser på den som generelt viktig for næringslivet i regionen. Flere informanter understreker at IN-stillingen bidrar til større nærhet til IN-systemet og øker tilgjengeligheten til virkemiddelapparatet. Flere informanter gir da også uttrykk for at de finner det enklere å forholde seg til den regionale IN-koordinatoren enn til IN-kontoret på Hamar:

- ”Det er lettvinnt og kurant. Hamarkontoret får vi bare kontakt med på telefon, det blir annerledes når en kan møte dem.”
- ”Har hatt veldig god kontakt.”

²⁰ Jfr. også kapittel 2 om SMB-prosjektets betydning for bedriftenes kontakt med virkemiddelapparatet.

Noen informanter har ikke selv hatt direkte kontakt med den regionale IN-koordinatoren og hevder at de ikke ser behovet for den for sitt eget vedkommende, samtidig som de tror den er viktig for andre bedrifter i regionen. Særlig bedrifter som har hatt mye kontakt med IN (SND) sentralt og/eller på fylkesplan over flere år opplever det som unaturlig og uhensiktsmessig å begynne å bruke et mellomledd i regionen. Det ser også ut til at bedrifter i de kommunene som har lengst avstand til Tynset (Engerdal, Folldal, Røros) opplever mindre behov for den regionale stillingen enn tilfellet er for bedriftene i de mer nærliggende kommunene. Den geografiske avstanden til Tynset oppleves i disse tilfellene som for stor til at det blir mye direkte kontakt med IN-koordinatoren.

- ”Det er like enkelt å ringe til Hamar som til Tynset.”

For Røros’ vedkommende må dette også ses i lys av at de hører inn under Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag, mens den regionale stillingen først og fremst er Hedmarkskontorets ”forlengede arm”.²¹

Selv om de fleste er svært positive til at stillingen fins og flere har hatt direkte nytte av den, ser mange av informantene også negative sider ved måten stillingen har fungert på. Særlig mange er opptatt av de mange utskiftingene i stillingen og mener at dette reduserer verdien av den, både generelt for regionens næringsliv og for den enkelte bedrift:

- ”Den konkrete kunnskapen om næringsstrukturen og om den enkelte bedrift svekkes av dette. Den som sitter i stillingen må få tid til å bli kjent for å kunne fungere optimalt.”

- ”En må stadig starte på nytt, sette nye personer inn i hva bedriften driver med og hva en har behov for.”

Mangelen på kontinuitet i IN-stillingen settes i flere tilfeller opp mot den stabile bemanningen i delprosjektet Tre/Mek, og flere konkluderer med at disse muligens kunne dekket også IN-stillingens funksjoner. Her trekkes det igjen inn at de to prosjektlederne på Tre/Mek har svært god kjennskap til næringsstrukturen og enkeltbedriftene i regionen. Noen informanter mener videre at de to etter hvert også har fått svært god kjennskap til virkemiddelsystemet.²²

Mens det er definert som IN-koordinatorens hovedansvar å orientere og hjelpe bedriftene til rette i forhold til Innovasjon Norge og virkemiddelapparatet utfyllt hverandre i det å veilede og assistere bedriftene.

Konklusjonen synes å bli at det er positivt med en IN-stilling i regionen, men at en ikke har fått fullt utbytte av den på grunn av stor utskifting og stadige steg ”tilbake til start”, både når det gjelder kompetanse om og nettverk i bedriftene i regionen.

²¹ De ulike IN-koordinatorene synes i ulik grad å ha forholdt seg også til IN Sør-Trøndelag.

²² Tre/Mek-prosjektlederne har naturlig nok fått god innsikt i mange spørsmål knyttet til støtteordninger, søknadskrav osv. i løpet av prosjektperioden.

Vi konstaterer ellers at det er en utbredt oppfatning blant bedriftene at næringslivet i regionen er spesielt og at det er en stor fordel med regionspesifikk kompetanse for å kunne gi optimal service til bedriftene. Denne oppfatningen gjør seg gjeldende både i forhold til delprosjekt Tre/Mek (jfr kap 2) og IN-stillingen. Det bemerkes for eksempel av flere av informantene at ikke alle de tre IN-koordinatorene har hatt denne regionale kompetansen, og at det derfor har gått uforholdsmessig lang tid før de er blitt operative i stillingen.²³ Også i omtalen av Innovasjon Norges kontor på Hamar kommer opptattheten av regional kompetanse til uttrykk:

- ”Har hatt en del kontakt med Hamarkontoret også og har ikke negative erfaringer med det, men heller ikke den gode følelsen. Er ikke sikker på at de på Hamarkontoret skjønner Fjellregionen så godt – det er andre mål og meninger her oppe enn rundt Hamar.”

Flere av bedriftene har fått tilskudd til for eksempel hjemmesider og tiltak for produktutvikling og kvalitetssikring, og IN-koordinatorens bistand blir i mange tilfeller tillagt en stor del av æren for dette. Særlig den ene av de tre som har hatt stillingen blir berømmet for å ha gitt god hjelp ved søknadsskrivingen.

Intervjuene viser imidlertid også at både det å søke og det å få offentlige tilskudd i mange tilfeller er kilde til frustrasjoner i bedriftene. Flere informanter opplever søknadsskjemaene som unødvendig kompliserte og klager dessuten over at de – hvis de får noen kroner fra Innovasjon Norge – blir avkrevd tidkrevende og ørkesløs rapportering og dokumentasjon. I noen tilfeller sitter bedriftene med det inntrykk at det koster mer enn det smaker å søke om midler. Vi utelukker ikke at noen bedrifter kvier seg for å søke tilskudd av slike grunner.

KIFT-bedriftene

Som allerede nevnt (og som vi også kommer mer tilbake til i kapittel 5), har arbeidet i KIFT-delprosjektet vært lagt opp slik at Innovasjon Norge ikke er blitt koblet inn før det eventuelt er blitt definert et konkret behov for IN-finansiering. For flere av de intervjuede KIFT-bedriftene har det derfor ikke vært aktuelt (enda) med kontakt med IN i forbindelse med innovasjonsarbeidet. Enkelte har imidlertid brukt den regionale ressursen i forbindelse med IN-søknader, og noen har også hatt kontakt med IN i forbindelse med bedriftsetableringen.

Med det lave antall bedrifter det dreier seg om her skal en være forsiktig med å trekke sikre slutninger. Inntrykket fra intervjuene er imidlertid at KIFT-bedriftene har en lav terskel overfor det å bruke IN-hovedkontorene, og at de like gjerne forholder seg direkte til disse istedenfor å gå via den regionale koordinatoren.

²³ Det knytter seg for øvrig betydelige forventninger til nåværende IN-koordinator i så måte. Vedkommende har praksis fra bedriftsrettet virksomhet i en lokal bank og oppfattes som initiativrik og drivende.

En av bedriftsinformantene uttaler følgende:

- ”Har hatt noe kontakt med SND/IN’s lokalkontor også, blant annet i forbindelse med søknad til SkatteFUNN. For oss har det ikke vært utslagsgivende å ha dette tilbudet på Tynset, kunne like gjerne forholdt oss til Hamar. For andre bedrifter kan det kanskje ha noe å bety at en har en kontakt i nærområdet, men ikke for oss.”

Dette utsagnet dekker det som synes å være oppfatningen i mange av KIFT-bedriftene, nemlig at de selv har begrenset nytte av den, samtidig som de går ut fra at den er nyttig for andre. KIFT-bedriftene synes å være mer opptatt av å få tilgang til den kompetansen de trenger enn av hvor de finner den, og de legger også vekt på den personlige kommunikasjonen. Når flere også av KIFT-bedriftene nevner den ene av IN-koordinatorene som en person de har hatt stor nytte av, kan det derfor være like mye på grunn av vedkommendes kompetanse og personlige egenskaper som på grunn av stillingen som IN-koordinator.

Når bedriftene i KIFT-delprosjektet i begrenset grad vurderer den regionale IN-stillingen som en viktig ressurs, så er det naturlig å se det i sammenheng med at prosjektlederen bevisst har ønsket å ikke involvere IN-koordinatoren i tidlige faser av arbeidet overfor bedriftene. Det er grunn til å anta at dette har begrenset bedriftenes mulighet for å se og utnytte de potensialene som ligger i IN-systemet og virkemiddelapparatet for øvrig.

4.2 Generelt om bedriftenes forhold til Innovasjon Norge og virkemidlene

Uten at det har vært et eksplisitt tema i våre intervjuer med bedriftene har vi fått en del spontane uttalelser om Innovasjon Norge som det kan være nyttig å referere. Vi kan ikke utelukke at intervjusituasjonen i noen tilfeller har fungert som en ventil for opparbeidete frustrasjoner, og at det derfor er for en stor del negative synspunkter som kommer opp. I en del tilfeller er vurderingene utvilsomt også basert på urealistiske forventninger til IN-systemet og og/eller uriktige forståelser av hva IN har ansvar for. Tross disse forbeholdene tror vi likevel at det sier noe om bedriftenes forhold til IN-systemet og til virkemidlene, og at det kan være nyttig å ta med i vurderingen av behovet for den regionale stillingen.

Det synes å være en utbredt oppfatning både blant Tre/Mek- og KIFT-bedriftene at IN er tungrodd og vanskelig å forholde seg til. Flere informanter opplever Innovasjon Norge som svært regelstyrte og lite fleksible i forhold til det som er reelle behov i bedriftene, for eksempel når det gjelder investeringer. Det klages også over til dels urimelige og meningsløse krav til søknadene og over uforståelige prioriteringer og beslutninger. Noen

er imidlertid av den oppfatning at IN er blitt mer tilgjengelig enn det var tidligere, og at det er blitt lettere å treffe virkemiddelapparatet.

Vi konstaterer at vi har fått langt flere spontane uttalelser om Innovasjon Norge fra KIFT-bedriftene enn fra Tre/Mek-bedriftene. Følgende utdrag fra intervjuene med KIFT-bedrifter gir et bilde av deres frustrasjoner over Innovasjon Norge:

- ”Opplever IN/SND som et problem. Vi faller utenfor deres ordninger og det går altfor mye tid i forhold til det en får av penger.”
- ”Skulle vi ha gjort noe annerledes så måtte det være å ikke trekke inn SND og heller prøve andre måter å finansiere det på. Da hadde vi kanskje fått startet for over et år siden. Møter en byråkratisk vegg i IN på Hamar. Jobbet mye med søknaden til IN og gikk flere runder med dem, men ga opp til slutt. Vi snakket ikke samme språk.”
- ”Fikk tilskudd over SkatteFUNN til utvikling av ny programvare, men ikke til markedsføring og salg. Fikk hjelp fra KIFT-prosjektet til å utarbeide søknad til SND/IN for å komme videre med dette, men droppet ut til tross for at SND/IN var positive. Det var skuffende og tungt arbeid og søknadsarbeidet ble nedprioritert av oss til fordel for andre fakturerbare oppgaver. SkatteFUNN er ti ganger bedre enn det ordinære SND/IN-apparatet.”

Enkelte både blant Tre/Mek- og KIFT-bedriftene påpeker ellers at de har inntrykk av at det er visse forskjeller mellom Innovasjon Norge i Sør-Trøndelag og i Hedmark. IN Sør-Trøndelag oppleves som mer fleksible, og det hevdes at de leser regelverket mindre bokstavelig og er mer åpne for å finne tolkninger som kommer bedriftene til gode. En informant mener også at IN Sør-Trøndelag i større grad enn IN Hedmark ”ser litt stort på det med fylkesgrenser” og for eksempel er villig til å bidra til prosjekter som inkluderer bedrifter både i Røros og Os.

Intervjumaterialet tyder også på at de bedriftene som har forholdt seg til IN Sør-Trøndelag er mer tilfredse med samarbeidet enn de som har brukt IN Hedmark.

Den regionale IN-stillingen er sannsynligvis ikke minst viktig for å hjelpe bedriftene til å overskride bedriftenes barrierer overfor det vanskelige ”systemet” og slik bidra til at virkemiddelapparatet blir benyttet. Samtidig nevner en del informanter, både i prosjektet og i IN, at det er uheldig hvis bedriftene blir for tilskuddsfikserte og kanskje lar sin innovative innsats bli styrt etter hva som lettest lar seg finansiere.

Kapittel 5 KIFT Innovasjon

5.1 Generelt om KIFT-segmentet

KIFT-segmentet hører hjemme i den næringssektoren som produserer tjenester (i vid forstand) rettet mot produsenter. Betegnelsen KIFT viser til at næringene er særlig kunnskaps- og kompetanseintensive (KIFT = KunnskapsIntensiv Forretningsmessig Tjenesteyting).

KIFT-næringene har ingen offisiell status i for eksempel SSBs tjenestestatistikk, men SND gjorde i 1996 en avgrensning av næringen som omfatter kategoriene Annen forretningsmessig tjenesteyting og Databehandlingsvirksomhet. Disse kategoriene omfatter følgende sektorer i den internasjonale NACE-inndelingen:

Annen forretningsmessig tjenesteyting	Databehandlingsvirksomhet
Annonse- og reklamevirksomhet	Annen databehandlingsvirksomhet
Arkitektvirksomhet og teknisk konsulentvirksomhet	Databehandling
Bedriftsrådgiving	Drift av databaser
Juridisk tjenesteyting	Konsulentvirksomhet tilknyttet maskinvare
Juridisk, administrativ og organisasjonsteknisk tjenesteyting og revisjon	Konsulentvirksomhet tilknyttet system- og programvare
Management-holdingselskaper	Vedlikehold og reparasjon av kontormaskiner og datamaskiner
Markeds- og opinionsundersøkelser	
Regnskap, revisjon og skatterådgiving	
Teknisk testing og analyse	

I sammenhenger der en ikke er ute etter statistisk materiale blir KIFT-næringene gjerne delt inn i tre undergrupper:

1. Profesjonelle tjenester (databehandling, juridiske tjenester, regnskap, revisjon, markedsanalyser, bedriftsrådgivning, management og holdingselskaper)
2. Operative tjenester (utleie og formidling av arbeidskraft, fotografering, kontorservice etc.)
3. Tekniske tjenester (arkitekter, byggteknisk og annen teknisk konsulentvirksomhet, teknisk testing og annonse- og reklamevirksomhet.)

KIFT-segmentet har i tiden rundt århundreskiftet vært gjenstand for stor oppmerksomhet og store forventninger, på grunn av følgende trekk ved disse næringene:

- de har hatt påtagelig raskere vekst enn mange andre næringer
- de er bemannet med personer med spesialkompetanse og gode "ferdigheter" innenfor sitt felt (stort innslag av kompetanse på høyskole-/universitetsnivå)
- de er forbundet med høy avkastning i form av lønnsnivå og resultater for bedriften (ofte to

- sider av samme sak ettersom bedriftene ofte er organisert som partnerskap eller er helt eller delvis eid av de ansatte)
- de regnes som en viktig katalysator med hensyn til kunnskapsoverføring og innovasjon i kunnskapsbedrifter.
(basert på Birkelund, Ørbeck og Lein 2000)

I en del undersøkelser påpekes det imidlertid at den store oppmerksomheten om KIFT-næringene ikke står i rimelig forhold til den betydningen de har, målt i antall sysselsatte og verdiskaping (f.eks. Birkelund, Ørbeck og Lein 2000, Braadland, T. E 2000). For eksempel blir det påpekt at veksten i KIFT-næringene ikke nødvendigvis er ensbetydende med flere arbeidsplasser, men for en stor del er ”syntetisk” i den forstand at den skyldes omorganisering av oppgaver. Konkret innebærer det at eksisterende bedrifter flytter ut funksjoner som de tidligere gjorde selv (outsourcing) og at nye virksomheter i større grad enn før velger å kjøpe en del tjenester eksternt. Videre er det høye lønnsnivået ikke nødvendigvis et uttrykk for høyere verdiskaping enn i andre næringer, snarere henger det sammen med at verdiskapingen i slike virksomheter i mange tilfeller ikke tilfaller bedriften som sådan men snarere enkeltpersoner (som eier bedriften i fellesskap). (Birkelund et al 2000). Når det gjelder KIFT-næringenes betydning som katalysator for næringsutvikling og innovasjon, så gjelder dette ikke alle deler av KIFT-segmentet. Forskningsresultater fra STEP-gruppen viser også at det ligger større utviklingspotensialer i bruk av ny teknologi i eksisterende virksomheter enn i etablering av nye KIFT-bedrifter.

5.2 KIFT i Hedmark og Fjellregionen

SND konstaterte i en rapport i 1996 at KIFT-næringene hovedsakelig var lokalisert i sentrale strøk, dvs i Oslo og Akershus. I 1998 lå antall sysselsatte i KIFT-næringer i Hedmark fylke 45% under landsgjennomsnittet, og de fleste av arbeidsplassene lå i Hamar. Går en ned på regionnivå finner en den høyeste KIFT-konsentrasjonen i regionsentrene.

KIFT-sektoren i Hedmark (og Oppland) består ellers av mange enkeltforetak med få ansatte. Unntakene er Norsk Tipping og noen regnskaps- og revisjonskontorer med mange ansatte. Det er videre et gjennomgående trekk ved KIFT-bedriftene at deres geografiske marked øker med spesialisering. Tendensen er slik at KIFT-bedrifter med spesialiserte markedsnisjer jobber over hele Østlandsområdet, mens regnskapsfirmaer og advokater jobber primært lokalt. Bedriftene dekker ellers et stort spenn markedsmessig i den forstand at de forholder seg til både det private næringsliv, offentlige organisasjoner og forvaltning. Sektoren omfatter dessuten både bedrifter som er helt avhengige av å få *etterspørsel rettet mot seg* (med klar kravspesifikasjon om hva de skal gjøre) og bedrifter som skaper sitt eget marked gjennom produkter utviklet i interaksjon med reelle og potensielle kunder. (Birkelund et al 2000).

Sett i forhold til landsgjennomsnittet er KIFT-sektoren sterkt underrepresentert i Hedmark. I 2000 lå antall KIFT-arbeidsplasser i fylket 45% under landsgjennomsnittet, det vil si at fylket manglet ca 1150 arbeidsplasser i denne sektoren for å komme opp på gjennomsnittsnivået på landsbasis. Når tallene brytes ned på regionnivå kommer Glåmdalen og Nord-Østerdalen dårligst ut i fylket, med hhv 62 og 54% negativt avvik fra landsgjennomsnittet. (idem 2000)

Maximite AS gjennomførte i 2001 en undersøkelse av flaskehals og utviklingspotensialer i KIFT-bedrifter i Fjellregionen. I rapporten presenteres følgende oversikt over antall sysselsatte og antall foretak i de ulike undergruppene av KIFT-næringer i de kommunene i Fjellregionen som ligger i Hedmark kommune:

	operative tjenester	tekniske tjenester	profesjonelle tjenester	SUM
Antall sysselsatte	158	44	130	332
Antall foretak	13	11	24	48

Tabellen bekrefter bildet av beskjedne sysselsetting i KIFT-næringene som helhet, og av at de består av mange og små foretak.

Rapporten fra undersøkelsen (Maximite AS desember 2001) konkluderer med at de fleste av bedriftene i regionen gjør hyppige innovasjoner, både når det gjelder produkter, produksjonsprosesser og organisatoriske løsninger. Derimot ble det funnet få eksempler på større markedsinnovasjoner. Undersøkelsen viste videre at det er i kontakten mellom bedrift og kunde at de fleste innovasjonene skjer, men at også kontakten mellom bedrift og leverandør og mellom ulike KIFT-bedrifter genererer innovasjoner. Innovasjonene går dels i retning mer spesialisering og skreddersøm, dels i retning standardisering/konseptutvikling. Et annet funn i undersøkelsen gjaldt organiseringen av innovasjonsarbeidet. I de aller fleste av foretakene ble arbeidet organisert som en del av oppdragene til kundene, ikke som utviklingsprosjekt for bedriften og med intern styring og dokumentasjon av kostnader, tidsbruk og resultater for bedriften.

5.3 KIFT-prosjektet

KIFT-prosjektet startet i realiteten ikke opp før ved nyttår 2002, blant annet fordi prosessen rundt organisering av delprosjektet tok lengre tid enn forutsatt. Mye av grunnlaget for delprosjektet var imidlertid lagt i og med den undersøkelsen som var gjort om KIFT-bedriftene og deres innovasjonspotensialer.

Tynset Næringshage fikk gjennomføringsansvaret for delprosjektet og engasjerte Maximite Tynset som prosjektleder. I prosjektbeskrivelsen sies det spesifikt om dette delprosjektets avgrensing bl.a. følgende:

- Prosjektet retter seg mot interesserte bedrifter, fortrinnsvis med færre enn 20 ansatte.
- Prosjektet skal forholde seg til en etter hvert definert gruppe (ca. 10) bedrifter over tid.
- Prosjektet er ikke en del av basisprosjektet i Tynset Næringshage (...), men vil søke å utnytte faglige og organisatoriske synergier i forhold til aktiviteter som skjer i og rundt dette miljøet.
- Prosjektet skal ikke finansiere bedriftenes utviklingsprosjekter, men assistere i prosjektutvikling og gjennomføringen. Dersom det er behov for finansiell bistand til gjennomføring av utviklingsprosjektene, vil det bli søkt gjennom det ordinære virkemiddelsystemet i et samarbeid med SNDs medarbeider i regionen.

Prosjektets organisering og samarbeid med den regionale IN-stillingen

KIFT-prosjektets kobling til Tynset Næringshage var resultat av en lengre prosess i styringsgruppen for SMB-prosjektet. Først ble Tynset Næringshage bedt om å gi et tilbud på drift av prosjektet, deretter ble det en prinsipiell diskusjon om prosessen. Noen medlemmer i styringsgruppen mente at prosjektet burde legges ut på anbud, mens andre så det som viktig at det hadde lokal forankring og mente at en burde bruke den kompetansen som fantes i regionen. Det endte med at det ble innhentet flere tilbud, før Tynset Næringshage fikk prosjektansvaret.

En viktig begrunnelse for at prosjektet ble koblet til Tynset Næringshage er å finne i TNs strategiplan. Her er TNs visjon formulert slik:

”Tynset Næringshage skal være det naturlige knutepunktet for eksisterende og nye kunnskapsintensive bedrifter i Nord-Østerdal, og samtidig være en katalysator for utvikling av en sterk konkurransekraft i disse bedriftene.”

Videre er TNs strategi nedfelt i følgende punkter:

- Bidra til etablering av nye, kunnskapsintensive bedrifter i distriktet
- Være pådriver for utvikling og nyskaping i deltakerbedriftene
- Drive kompetansebygging i sine deltakerbedrifter
- Tilby en infrastruktur med høy kvalitet og konkurransedyktig pris

Både prosjektlederen, nåværende daglig leder i Tynset Næringshage (TN) og flere av styrerepresentantene er opptatt av koblingen mellom KIFT-prosjektet og TN ikke har fungert optimalt i de første årene av prosjektperioden. Dette forklares dels med at TN har hatt nok med å få alt til å fungere i bygget og med sine partnere, og derfor kom senere i gang med arbeidet overfor bedriftene enn det som var tenkt. Det hevdes imidlertid også at tilknytningen og forankringen til næringshagen ikke har vært god nok, at TN ikke har hatt det eierforholdet til prosjektet som skal til, og at det ikke har vært gjort nok for å knytte prosjektet opp mot andre KIFT-rettede tiltak.

Bedriftsintervjuene viser at KIFT-prosjektet assosieres sterkt med prosjektlederen og i mye mindre grad med Tynset Næringshage, som er prosjektansvarlig. Dette er naturlig ettersom det er prosjektlederen som har kontakten med bedriftene, men det kan samtidig være uttrykk for at en ikke har nådd intensjonen om å utnytte synergipotensialene mellom prosjektet og miljøet rundt næringshagen.

Som vi var inne på i kapittel 4 er samarbeidet mellom KIFT-prosjektet og Innovasjon Norge-stillingen ikke svært tett, noe som skyldes at prosjektlederen for KIFT-prosjektet ikke har vurdert det som viktig og nødvendig å involvere IN i arbeidet i særlig grad. Prosjektlederen gir for øvrig også uttrykk for at den regionale IN-stillingen har representert en begrenset ressurs for delprosjektet, på grunn av stor utskifting av personell, og at det har vært like hensiktsmessig å forholde seg til IN-kontoret på Hamar.

I første halvår av 2004 har delprosjektet endret strategi noe når det gjelder samarbeidet med IN-koordinatoren, det vil si at prosjektlederen og IN-koordinatoren i sterkere grad enn tidligere har jobbet sammen overfor bedriftene. Det er også innvilget flere søknader om SkatteFUNN-midler i denne perioden enn tidligere, uten at vi kan si om det er en effekt av det tettere samarbeidet.

Prosjektets tilbud til KIFT-bedriftene

Prosjektets tilbud ble sendt skriftlig til de 20 bedriftene som var blitt intervjuet i forbindelse med den allerede nevnte undersøkelsen. De fleste av disse var lokalisert i Tynset kommune, noen få i Os og Tolga. For å få rekruttert deltakere også i Rørosområdet ble det arrangert et møte i begynnelsen av 2003 der KIFT-bedriftene i dette området ble orientert om prosjektet og invitert til å delta i prosjektet. Videre ble de næringsansvarlige i alle kommunene tilskrevet med anmodning om å bidra med å foreslå bedrifter, og tilbudet ble sendt også til disse.

Tilbudet gjaldt lederstøtte over 1-2 år til nyskaping i egne foretak, ved at prosjektlederen for KIFT Innovasjon sammen med bedriftsledelsen ”drøfter, definerer og beskriver det utviklingsprosjektet som bedriften ønsker å gjennomføre.” Videre ble bedriftene tilbudt assistanse fra prosjektleder i prosessen fram mot finansiering, evt. kontakt med virkemiddelapparatet, hjelp til å komme i kontakt med relevante kunnskapsleverandører eller FOU-miljøer, og oppfølging av gjennomføringsfasen på et nivå som ble vurdert som hensiktsmessig. Hva slags nyskapingstiltak det kunne dreie seg om ble beskrevet slik:

”Dette kan dreie seg om små og store prosjekter som ønskes løst av en bedrift alene eller av flere bedrifter sammen. Eksempel på aktuelle prosjekter kan være utvikling av nye tjenester og produkter, utvikling av nye markeder, utvikling av organisasjonen kompetansemessig til å produsere og levere tjenester på nye måter etc. Bedriften definerer problemstillingen selv og

får assistanse til å omsette den til gjennomførbare utviklingsprosjekt.” (fra prosjektets brev til bedriftene, mars 2002).

I følge prosjektlederen hadde alle bedriftene som fikk tilbudet ”noe på gang”, stort sett inkrementelle (skrittvis) innovasjonsprosesser basert på kunders behov og ønsker. Innovasjonsarbeidet var dessuten ikke definert som utviklingsprosjekter for bedriften, med en plan for gjennomføringen og tids- og ressursbruken, og det var vanligvis ikke organisert som prosjekter. Bedriftene har videre i de fleste tilfeller hatt et utviklingsbehov og de har hatt lyst til å gjøre noe, men uten å vite hva.

I motsetning til delprosjekt 1 Tre/Mek, som har hatt en svært proaktiv arbeidsform i den forstand at rekrutteringen skjer ved at bedriftene oppsøkes, har dette delprosjektet altså presentert et konkret tilbud overfor bedriftene og så overlatt til dem å respondere på dette. Arbeidsmetoden betegnes av prosjektlederen som ”aktivt reaktiv”, det vil si at det er bedriftenes egne utviklingsbehov og ønsker om utviklingstiltak som er utgangspunktet, mens KIFT-prosjektets rolle består i å assistere bedriftenes utviklingsprosjekter.

Når en bedrift har tatt skrittet og meldt interesse for å delta i prosjektet, avtaler prosjektlederen møte der bedriften forteller om sine planer og ideer. Deretter bidrar prosjektlederen med å

- finne ut/konkretisere hva de har lyst til
- lage forretningsplan/markedsplan
- peke på utfordringer, gi innspill
- lage produkt-/markedsmatrise
- gi lederstøtte og hjelpe til med å finne strukturelle løsninger
- utvikle prosjektplaner og evt. tilby kurs i prosjektplanlegging/-styring
- fungere som koblingsboks til relevante FOU-miljøer
- foreslå finansieringsmuligheter og kanalisere til aktuelle instanser og programmer
- følge opp prosjektene i gjennomføringsfasen
- forberede møter og skrive referater fra diskusjonene og beslutningene

Hver bedrift kan få inntil 40 timer gratis konsulenthjelp gjennom prosjektet. Har de behov for mer enn dette kan de også få det, uten at timene nødvendigvis telles svært nøye.

Prosjektlederens grunnholdning er at det er bedriftslederen som vet, mens hun skal være samtalepartner og veileder på bedriftens premisser. Det legges stor vekt på å utvikle et prosjekt som er skreddersydd for den aktuelle bedrift og som tar dens særpreg og spesifikke behov og ønsker på alvor. Hva prosjektet bistår med varierer derfor fra bedrift til bedrift.

I prosjektets løp er det blitt klart at det også i dette delprosjektet er aktuelt å tilby felles kompetanseutviklingstiltak, blant annet er det behov for opplæring i prosjektstyring.

Bedriftene som har tatt imot tilbudet om assistanse fra KIFT-prosjektet

Pr mai 2004 har seks bedrifter eller bedriftssammenslutninger hatt bistand fra KIFT-prosjektet, men det har vært kontakt med langt flere bedrifter. Tre av de seks bedriftene driver med regnskap/revisjon/økonomisk rådgivning, to med landskapsplanlegging og en bedrift tilbyr medie- og informasjonstjenester. Tre av bedriftene er lokalisert i Tynset kommune (derav to som er avdelingskontorer av bedrifter med flere avdelinger rundt i landet), ett i Holtålen, ett firma har kontorer i flere kommuner i Fjellregionen, mens en av prosjektdeltakerne er et samarbeidsprosjekt mellom bedrifter med samme virksomhet i flere av Fjellregionkommunene.

Prosjektledelsen framholder at de fleste av bedriftene allerede hadde innovasjonsprosjekter i gang på det tidspunkt da det ble etablert kontakt med prosjektet, i form av organisatorisk, markedsmessig og/eller tjeneste-/produktutvikling. Innovasjonsprosjektene der KIFT-prosjektet har bistått har dreid seg om kompetanse-, teknologi- og produktutvikling, markedssegmentering og markedsføring, internundersøkelse og bistand til søknadsutforming.

Vi har i forbindelse med evalueringen vært i kontakt med representanter for alle bedriftene eller bedriftssammenslutningene som har hatt bistand fra prosjektet, og hatt utfyllende intervjuer med fire av dem.

Intervjuene viser at det å være lokalisert i Fjellregionen innebærer både fordeler og ulemper for bedriftene. Det har fordeler for produksjonen og arbeidskraften er mer stabil og billigere enn i sentrale strøk. En av ulempene som nevnes er at det blir mye farting, noe som blant annet henger sammen med at bedriftene i stor grad opererer på et marked som omfatter hele landet.

De mest kunnskapsintensive bedriftene opplever rekruttering av spisskompetanse og det å bygge opp en stab med selvdrevne folk, som det største problemet, og det er i alle fall delvis relatert til lokalisering.

”Det evige dilemma gjelder rekruttering av kompetente folk som kan være med å dra lasset. Sjødrevne folk vokser ikke på trær og det er ikke lett å finne noen som kan fungere optimalt. Har gjort en del negative erfaringer og det fører til at en kvier seg for å ansette folk. Det gjelder ikke bare å vokse til en optimal størrelse men også å få en sammensetning av staben som fungerer.”

Det å oppgradere eksisterende kompetanse i bedriften og er i noen tilfeller et alternativ til det å ansette nye.

”Jobber bevisst på rekruttering og med å utvikle personer sjøl.”

Et par av informantene nevner et annet dilemma, som ikke har med lokaliseringen å gjøre men som oppleves som en barriere for innovasjonsarbeid, nemlig det økonomiske og ressursmessige løftet ved å implementere ny teknologi eller sette i verk nye prosesser:

”Det er alltid en konflikt mellom det å drive utviklingsarbeid og sette det ut i livet, uten midler, og det å drive med fakturerbare prosjekter. (...) Markedsføring og salg seiler sin egen sjø fordi en må drive med fakturerbare aktiviteter, det blir ikke nok trøkk i det og en greier ikke å opprettholde farten i forhold til markedet. (...)”

Bedriftenes erfaringer med og vurderinger av KIFT-prosjektet

Bedriftene er generelt tilfredse med den bistanden de har fått gjennom prosjektet. Prosjektlederen berømmes for mye kunnskap, solid erfaring med prosjektorganisering og kjennskap til virkemiddelapparatet. Hun omtales videre som svært målrettet og med ryddig og profesjonell opptreden overfor bedriftene. En informant ser imidlertid et prinsipielt dilemma i det at prosjektlederen i ulike situasjoner opptrer med forskjellige hatter overfor de samme bedriftene - i en situasjon som rådgiver, i en annen situasjon kanskje som konkurrent, samarbeidspartner eller kunde.

Prosjektlederens rolle som samtale- og diskusjonspartner og hennes bidrag i utvikling av innholdet i prosjektene trekkes fram av flere informanter.

- ”NN fungerte veldig bra som diskusjonspartner, det var veldig nyttig for å utvikle strategier og tiltak.”
- ”Vi har jobbet med utviklingsjobber hele tida, men det har vært mye ”på hælen”, og ikke under prosjektorganisering. Fikk nyttig hjelp med det, og det fungerer mye bedre nå, får avgrenset utvikling og implementering mye bedre. Har fristilt en person til å jobbe med utviklingsprosjektet og fått en styringsgruppe som har vært inne i forhold til framdrift og penger.”
- ”Vi ønsket input utenfra og et push i baken, og synes vi fikk begge deler. Gikk spesifikt til verks og fant hull i vår egen kompetanse. Syns det var kjempemessig og nyttig, og vil nok melde vår interesse også ved en senere anledning.”
- ”NN gir innspill og kommer med forslag, også på ting som vi ikke vet at vi har bruk for.”
- ”Hadde flere intensive samlinger med NN og er veldig godt fornøyd.”

Det som også framheves som særlig nyttig, er at det kommer noen som ikke er fastlåst i bedriftens daglige trivialiteter og som ser nye perspektiver og muligheter:

- ”Det er nyttig med en person utenfra, som ser bedriften med nye øyne.”
- ”Det blir fort tett i en liten kommune som vår, det er godt med noen utenfra, noen med kontaktnett og erfaringer utover vår egen kommune.”

En informant har opplevd prosessen som nyttig men også svært krevende for seg selv, både som leder og som person:

- ”En blottlegger seg selv veldig, samtidig som en opplever å få del i noe viktig. Det er innimellom ganske skummelt, og det krever tillit og 100 % integritet i andre enden.”

Bedriftene opplever altså at de har lært mye og hatt utbytte av å delta i prosjektet. Konkrete resultater er det ikke alltid blitt noe av, men prosjektet stilles ikke til ansvar for det. Tvert imot ser bedriftene at det ligger viktige barrierer hos dem selv og at de har en utfordring når det gjelder å sette planene ut i livet.

- ”Det hjelper lite med ekstern bistand, selv om den er nyttig i og for seg. Det er uansett bedriften som må gjøre jobben, og det er kapasitet og økonomi som er den store utfordringen.”
- ”Vi kom bare halvveis, men det skyldes vår egen treghet. Det endte opp i hjemmelekse som må følges opp internt, men i vår type bedrifter må bedriftsutvikling foregå i perioden september-januar. Det ligger uansett igjen kompetanse som vil komme til nytte.”

En bedrift mener at utviklingsarbeidet og bistanden fra KIFT-prosjektet har gitt viktige resultater, og det har vært verdt ressursene som er satt inn:

- ”Har sett resultater, definitivt. Får nye kunder, og franchisetakerne vil ta i bruk vår nye teknologi. Vi blir også en mer attraktiv arbeidsgiver for personer med teknisk utdanning. Har nettopp ansatt en siv.ing., det er et direkte resultat av den sterkere satsingen på teknologi. Er også i gang med kompetansehevingsprogram for medarbeidere i bedriften, dels i egen regi og dels med innleid hjelp, og får kompetanseeffekter av dette etter hvert. Vi ville ha gjort noe uansett, men jeg vet ikke hva, og vi ville ha brukt konsulentbistand uansett. Men uten NNs hjelp, for eksempel til å prosjektorganisere arbeidet, ville vi helt sikkert ikke fått utført så mye og fått resultater på så kort tid..”

Kapittel 6 Oppsummerende drøftinger og konklusjoner

I henhold til mandatet for evalueringen er det sider ved SMB-prosjektets organisering og arbeidsmetoder som har stått i fokus, og vekten har ligget særlig på delprosjekt 1 Tre/Mek. Vi vil i dette kapitlet oppsummere og drøfte de viktigste funnene i evalueringen.

6.1 Tre/Mek-prosjektet

Delprosjektet er knyttet til opplæringskontorene for trebearbeidende og mekaniske fag og de daglige lederne for disse er prosjektledere for delprosjektet.

Koblingen til opplæringskontorene vurderes i all hovedsak som positiv og hensiktsmessig, både for bedriftene og delprosjektet. Gjennom mange års arbeid i opplæringskontorene har prosjektlederne opparbeidet inngående kjennskap til næringslivet i regionen og til enkeltbedriftene. Ved at relasjonene og tilliten allerede er etablert er arbeidet i SMB-prosjektets regi blitt effektivt fra starten og det er blitt en positiv ”driv” i delprosjektet. Videre får bedriftene tilgang på relevant fagkunnskap og faglige nettverk, både direkte fra prosjektlederne og fra andre fagmiljøer i deres og opplæringskontorenes nettverk.

Mens delprosjektets kobling til opplæringskontorene i det alt vesentlige har positive konsekvenser, så har den også noen mer problematiske sider. Disse er særlig knyttet til det faktum at mens Tre-/Mek-prosjektet i prinsippet er til for alle bedrifter i de aktuelle næringene, så er det bare et mindre antall bedrifter som er medlemmer i opplæringskontorene. En stor andel av de bedriftene som prosjektet retter seg mot mangler derfor de nære relasjonene til prosjektlederne som gjør at de glir lett inn i prosjektet og føler tilhørighet der. Materialet viser at mange av de bedriftene som står utenfor opplæringskontorene oppfatter prosjektet som beregnet først og fremst på medlemsbedriftene. Erfaringen er at bedrifter som står utenfor opplæringskontorene har vært vanskelige å få med i tiltak i prosjektets regi og at det har vært mer krevende å få i gang gode prosesser i disse bedriftene. Det at opplæringskontorene er lokalisert på Røros innebærer også at bedrifter i de sørligste delene av prosjektregionen identifiserer seg lite med det.

Prosjektlederne registrerer og er opptatt av at tiltakene i prosjektet ikke når fram til alle bedriftene, og de erkjenner også at det trengs ekstra innsats for å få disse bedriftene fullt og helt med i prosjektet. Slik vi ser det har prosjektlederne imidlertid for en stor del valgt å prioritere de bedriftene som det har vært lettest å arbeide med, mens de mer krevende bedriftene (kanskje i for stor grad?) har falt utenfor.

Delprosjektet kjennetegnes ved proaktive arbeidsmetoder, det vil si at bedriftene oppsøkes og deres eventuelle behov og ønsker om hjelp og rådgivning fra prosjektet blir avdekket i samhandlingssituasjonen. Bedriftene er svært tilfredse med denne tilnæringsmåten fra prosjektledernes side, og opplever at den får fram bedriftenes styrker og svakheter og bidrar til konstruktive løsninger. Prosjektlederne har dessuten en åpen og uformell omgangsform som signaliserer tilgjengelighet og gjør det lett for bedriftene å ta opp problemer og spørsmål.

Når det gjelder prosjektets ulike tiltak så konstaterer vi at de har vært godt tilpasset behovene i bedriftene, og at bedriftene i det alt vesentlige er tilfredse med det de har fått fra prosjektet. Blant fellestiltakene blir særlig en del av fagkursene og kursene i arbeidsledelse høyt verdsatt, men det er stor tilfredshet også med prosjektets rolle som mellomledd til FOU-miljøer og finansieringskilder, og med rådgivnings- og veiledningsvirksomheten. Evalueringen viser at prosjektets funksjon som mellomledd mellom bedriftene og FOU-/konsulentmiljøer i stor grad fylles ved at prosjektlederne kommuniserer med fagmiljøene og deretter formidler deres råd og løsninger tilbake til bedriftene. Mens dette kan være både effektivt og hensiktsmessig på kort sikt, begrenser det bedriftenes muligheter for å utvikle samarbeidsrelasjoner direkte med fagmiljøene som også kunne komme til nytte i andre sammenhenger.

Som ventet erfarer mange av bedriftene at de får ny/økt kompetanse gjennom prosjektets tiltak. Mange av kursene som tilbys gir sertifisering og nødvendig formalkompetanse for å utføre bestemte arbeidsoperasjoner, men det er ikke nødvendigvis slik at de øker bedriftenes innovasjonsevne. Andre av kursene, som for eksempel de i arbeidsledelse, synes å ha større potensialer til å generere endringer, for eksempel i arbeidsforhold og organisering.

Tre/Mek-prosjektet viser seg å ha en viktigere rolle som inspirator og pådriver i pågående prosesser enn som initiator og motivator for oppstart av endringsarbeid. Særlig er prosjektet viktig for å sikre framdrift og effektivitet i arbeidet.

6.2 SND/IN – Aktiv produktinformasjon fra SND/Innovasjon Norge

Den delen av IN-koordinatorens stilling som er knyttet til prosjektet SMB Innovasjon er slik definert at det er prosjektledelsen i delprosjekt 1 Tre/Mek og delprosjekt 3 KIFT som avgjør hvor mye og på hvilken måte IN-koordinatoren skal involveres i det bedriftsrettede arbeidet. De respektive prosjektlederne har i ulik grad benyttet seg av IN-koordinatoren. Mens Tre/Mek-prosjektet har samarbeidet nært med IN-koordinatoren, både i arbeidet overfor bedriftene og i fellestiltakene, har prosjektlederen for KIFT-delen bevisst ønsket å begrense IN-koordinatorens involvering i sitt arbeid inntil det har kommet fram konkrete behov for kontakt med virkemiddelapparatet.

Erfaringene fra Tre/Mek-prosjektet tyder på at den nære samhandlingen med IN-stillingen har vært viktig for å tilføre IN-ressurser til regionen. Det kan ikke utelukkes at nærmere samarbeid med IN-koordinatoren kunne gi slike effekter også innen KIFT-segmentet.

Det er stor enighet om at det er nyttig og lettvinnt med en IN-stilling i Fjellregionen og at det bidrar til å gjøre IN's virkemidler mer tilgjengelige. Det faktum at det har vært stor utskifting i stillingen har imidlertid redusert verdien av stillingen for mange. Som alltid når nye personer begynner i en stilling, tar det tid før vedkommende blir fullt ut operativ. For bedriftene er det aldri blitt slik at de har følt at de har én person å forholde seg til og som har inngående kjennskap til både bedriftene og virkemiddelapparatet. Også de andre prosjektlederne i SMB-prosjektet opplever det problematisk å stadig måtte lære nye personer å kjenne og å etablere samarbeidsrelasjoner. Vi kan trygt trekke den konklusjon at IN-stillingens potensialer kunne blitt bedre utnyttet, både av bedriftene og av SMB-prosjektet, hvis den fra starten hadde vært sikret en lengre varighet.

Økningen i antall IN-finansierte prosjekter og i IN-kroner som har tilflytt Fjellregionen, særlig det siste halvåret, tilsier at IN-stillingen har hatt positiv effekt i mange av de tilfellene der en har sett det tjenlig å benytte den. Det er grunn til å anta at stillingen både har bidratt til bedre søknader og til at prosjektene er blitt mer målrettet i forhold til virkemiddelapparatet.

Gjennom prosjektet har også de andre prosjektaktørene tilegnet seg betydelig kunnskap om virkemidler og støtteordninger. Særlig Tre/Mek-prosjektlederne har hjulpet mange bedrifter med å orientere seg og finne fram i dette systemet. Slik vi ser det er imidlertid denne kompetansen eksplisitt knyttet til arbeidet i SMB-prosjektet, og prosjektlederne vil sannsynligvis ha begrensede muligheter for å holde den vedlike når de er tilbake i sine ordinære stillinger i opplæringskontorene.

6.3 KIFT Innovasjon

Evalueringen gir ikke grunnlag for å trekke sikre konklusjoner om hvorvidt KIFT-prosjektets tilknytning til Tynset Næringshage er den mest hensiktsmessige, eller hvilke alternativer som ellers kunne være aktuelle. Vi konstaterer imidlertid at mange etterlyser en mer aktiv rolle i prosjektet fra næringshagens side, blant annet for å knytte det nærmere opp mot andre tiltak overfor KIFT-bedriftene. Ikke minst i lys av Tynset Næringshages egen visjon om å være et knutepunkt for kunnskapsintensive bedrifter i Nord-Østerdal og en katalysator for utvikling av disse bedriftenes konkurransekraft, er dette en utfordring.

I motsetning til delprosjekt 1 Tre/Mek, som har hatt en svært proaktiv arbeidsform i den forstand at behov for hjelp og rådgivning avdekkes i direkte samhandlingssituasjoner, har KIFT-prosjektet presentert bedriftene for et konkret tilbud om rådgivning i en utviklingsprosess, og invitert dem til å respondere på dette. Arbeidsmetoden er basert på at bedriftene har definerte utviklingsbehov, og at prosjektlederen går inn og bistår med å utvikle tiltak og prosesser, og måter å gjennomføre dem på. Hva prosjektet konkret bistår med varierer derfor fra bedrift til bedrift, avhengig av hva de definerer som sine spesifikke behov.

Materialet viser at bedriftene vurderer prosjektets bistand som nyttig, bevisstgjørende og effektivitetsfremmende, men at målbare resultater enda ikke er kommet i særlig grad.

Prosjektet har i utgangspunktet tatt for gitt at KIFT-bedriftene hadde alt de trengte av kompetanse og at prosjektets oppgave var å bidra som fødselshjelper og veileder i konkrete innovasjonsprosesser. Samtidig har prosjektledelsen erfart at det også i KIFT-bedriftene er behov for kompetanseutviklingstiltak, og det er aktuelt å tilby opplæring blant annet i prosjektstyring.

KIFT-prosjektets strategi med å begrense samarbeidet med IN-koordinatoren i tidlige faser av arbeidet i bedriftene kan ha begrenset bedriftenes mulighet for å se og utnytte potensialene i IN-systemet og virkemidlene. Det er derfor positivt at det nå er tatt initiativ til nærmere samarbeid mellom KIFT-prosjektet og IN-koordinatoren.

Litteratur

- Birkelund, H, Ørbeck, M og Lein, K 2000: *Fra pløye til pleie. Hedmark fra landbruk til tjenesteproduksjon*. ØF-rapport 09/2000. Østlandsforskning
- Braadland, T. E. 2000: *Norske vekstnæringer på 90-tallet*. STEP rapport R 06/2000. STEP-gruppen
- Isaksen, A 1996: Nyskaping og teknologiutvikling i *Nord-Norg. Resultater fra evaluering av NT-programmet*. STEP rapport nr 1/1996. STEP-gruppen.
- Køhn, E 2003: Regionsentrenes betydning og utvikling i spredtbygde strøk- en kartlegging av arbeidsplass og befolkningsutvikling i Fjellregionene. ØF-rapport 05/2003. Østlandsforskning
- St.meld.nr 34 (2000-2001) *Om distrikts- og regionalpolitikken*.
- Div. rapporter og andre dokumenter fra SMB-prosjektet.



**SPØRRESKJEMA TIL BEDRIFTER SOM DELTAR I
PROSJEKTET SMB INNOVASJON**

OBS! Skjemaet gjelder kontakten med opplæringskontorene fra 2001 til i dag

1 Opplysninger om bedriften

Bransje		
Trebear- beidende	Meka- nisk	Annet

Antall ansatte i dag				
Under 5	5-9	10-19	20-49	Over 50

Etableringsår:

2 Når var bedriften første gang i kontakt med SMB Innovasjon?

Første halvår 2001		Første halvår 2002		Første halvår 2003		Januar – mars 2004	
Andre halvår 2001		Andre halvår 2002		Andre halvår 2003		Husker ikke/ vet ikke når	

3 Initiativtaker til den første kontakten med prosjektet

	SMB Inn.	Egen bedrift	Andre
Hvem tok initiativ til den første kontakten mellom dere (bedriften) og prosjektet SMB Innovasjon?			

4 Innovasjonsarbeid i bedriften før involvering i prosjektet

(Innovasjon forstås her i bred forstand, som produksjon/iverksetting av produkter, produksjonsmåter og organisasjonsmåter som er nye for den aktuelle bedriften, men nødvendigvis ikke for alle andre bedrifter)

	Ja	Nei	Vet ikke
Hadde bedriften satt i gang eller planlagt innovasjonsarbeid før den kom med i SMB Innovasjon?			
Hadde bedriften definert et behov for innovasjon før kontakten med prosjektet?			

5 Hvilke typer tiltak (i SMB Innovasjons regi) har bedriften deltatt i og hvilken nytte har dere hatt av dem?

Typer tiltak/bistand	Fått slik bistand/ deltatt i tiltaket?		HVIS JA: Hvordan vurderer du nytteverdien av tiltaket/bistanden for egen bedrift?					
	Ja	Nei	Svært nyttig	Ganske nyttig	Verken nyttig eller unyttig	Ganske unyttig	Svært unyttig	Vet ikke/ Ikke aktuelt
Felles kompetansetiltak for flere bedrifter								
- DAK-kurs								
- Arbeidsledelse								
- Prosjektplanlegging								
- Fagkurs								
- Sertifiseringskurs								
- Designseminar								
- Andre fellestiltak								
Kontaktetablering med FOU*-/ konsulentmiljøer om								
- Tekniske løsninger (inkl. IT)								
- Administrative/ledelsestiltak								
- Markedsanalyse/markedsføring								
- Personalutvikling								
Kontaktetablering med andre bedrifter								
Kontaktetablering med finansieringsaktører								

* Med FOU-miljøer menes miljøer som driver forsknings- og utviklingsarbeid

6 Hvilke resultater har bistanden/tiltaket gitt i bedriften?

Resultater av SMB I's bistand/tiltak	Iverksatt/ gjennom- ført/ tatt i bruk	Under arbeid	Under plan- legging	Ikke aktuelt
Nye eller endrete produkter/tjenester				
Nye/endrete prosesser (metoder, rutiner, arbeidsmåter)				
Nye ledelsesformer				
Ny organisering				
Ny/økt kompetanse				
Ny teknologi				
Nye markeder				
Nye markedsføringsmetoder				
Økt samarbeid med andre bedrifter				
Økt samarbeid med FOU- og konsulentmiljøer				

7 Vi vil gjerne at du skal ta stilling til følgende påstander om prosjektet SMB Innovasjon

	Helt enig	Litt enig	Verke n enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vår bedrift ville ikke kommet i gang med innovativ aktivitet uten bistand fra SMB Innovasjon					
Den aktive oppfølgingen fra prosjektets side er avgjørende for framdriften i innovasjonsarbeidet					
Prosjektaktørene* har god kjennskap til næringslivet i regionen					
Prosjektaktørene* har god oversikt over virkemiddelapparatet					
Prosjektet har en viktig funksjon som mellomledd og kontaktformidler i forhold til FOU-/konsulentmiljøer					
Vi har hatt nytte av felles kompetanseutviklingstiltak i prosjektet					
Den regionale SND-stillingen er en viktig døråpner til finansieringsordningene					
Prosjektet har bidratt til at vår bedrift har fått finansiert innovasjonsarbeid					
Prosjektaktørene* er flinke til å foreslå konstruktive løsninger					

* Med prosjektaktørene menes de personene i prosjektet SMB Innovasjon som arbeider direkte mot bedriftene, det vil si de ansatte i opplæringskontorene og i den regionale SND-stillingen.

Vedlegg 2

Oversikt over IN-koordinatorens arbeid og IN-midler til Fjellregionen

(Dette vedlegget er i sin helhet utarbeidet av nåværende IN-koordinator)

Møter med virksomheter IN-stilling hittil i 2004

	Rapportering 7. mars	Rapportering 13. juni	Sum for 23 uker
Kift-segmentet	11	10	21
Tre/mek-segmentet	7	9	16
Andre tradisjonelt	6	18	24
Landbruksrelatert	-	18	18
Sum alle	24	55	79

Nord-Østerdal: bevilgning distriktsutviklingstilskudd

%-andel er oppgitt i forhold til totalsummen i Hedmark

VM-gruppe	2001	%-andel	2002	%-andel	2003	%-andel	31.05.04	%-andel
Etablererstipend	60'	1,4	255'	5,8	159'	3,3	0	0
Bedriftsutvikling	4.141	23	1.828'	8,9	5.365'	26,4	1.569'	21,3
Investeringstilskudd	760'	16,5	2.000'	40	0	0	2.978'	43,9
Risikolån	0	0	3.250'	27%	2.650'	46,5	5.900'	59,6

Røros og Holtålen: bevilgning distriktsutviklingstilskudd

%-andel er oppgitt i forhold til totalsummen i Sør-Trøndelag

VM-gruppe	2001	%-andel	2002	%-andel	2003	%-andel	31.05.04	%-andel
Etablererstipend	565'	11,7	200	2,9	476'	6,9	70'	1,4
Bedriftsutvikling	2.422	10,6	3.407'	17,5	1.595'	9,5	2.334'	23,3
Investeringstilskudd	1.692	17,5	2.165	22,3	34'	0,4	70'	1,4
Risikolån	1.300'	8,4	2.095	5,3	0	0	0	0

Nord-Østerdal: bevilgete BU-midler, VS/VSP-mat og VSP-skog

	2001	2002	2003	21.06.04
BU-midler	2.959.800	7.699.731	5.869.050	2.760.000
Lån-innvilget (ordningen ble avvirket i 2002)		9.565.000		
Rentestøtte (overtok for låneordning)			4.575.988	2.842.000
VS-Mat/VSP-MAT (ingen bev. til NØ på VSP-skog)		1.844.000	376.900	679.000
Sum (ikke medtatt lån i -01/02, viser dermed rene tilskuddstall)	2.959.800	9.543.731	10.821.938	6.281.000
Av totalen i Hedmark	25,7%	31%	30%	42,5%

Røros og Holtålen: bevilget BU-midler, VS/VSP-mat og VSP-rein

	2001	2002	2003	21.06.04
BU-midler	1.402.154	2.729.000	1.534.600	254.250
Lån-innvilget (ordningen ble avvirket i 2002)	2.332.000	2.981.000		
Rentestøtte (overtok for låneordning)			945.500	116.250
VS-Mat/VSP-MAT VSP-Rein VSP-Skog			1.455.100	449.000
Sum (ikke medtatt lån i -01/02, viser dermed rene tilskuddstall)	2.332.000	2.729.000	3.935.200	819.500
Av totalen i Sør-Trøndelag	6,3%	10,4%	Tallmateriale mangler	Tallmateriale mangler

Skattefunnsøknader Nord-Østerdal 2003

* virksomheter involvert i SMB Innovasjon i Fjellregionen

Annen virksomhet	Internasjonalt Id-merke	Godkjent
Annen virksomhet	Utvikling og anvendelse antioksidanter	Godkjent
Annen virksomhet	Utvikling el. merking	Godkjent
Tre/mek virksomhet	Utvikling vindu	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Økt gjenvinning gjennom FoU	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Utvikling dunker for avfall	Godkjent
*Kift virksomhet	eHandel og øk. tjenester	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Designrevet produktutvikling	Godkjent
Produksjonsvirksomh.	Produksjon olje	Avslag
Trebearbeidende v.	Vindusproduksjon	Avslag
Annen virksomhet	Servicekonsept landbruksmaskiner	Avslag
*Kift virksomhet	Prosjekt salg	Avslag
Annen virksomhet.	Sammenslåing produksjonsvirksomheter	Avslag

Skattefunn Nord-Østerdal pr. 30.04.2004

* virksomheter involvert i SMB Innovasjon i Fjellregionen

* Tre/mek virksomhet	Utvikling ekstrudering	Godkjent
* Kift virksomhet	Utvikling miljø- og landskapstilpasnings-tjeneste	Godkjent
* Kift virksomhet	Utvikling ekspressinnsjekk	Godkjent
* Kift virksomhet	Utvikling E pay løsning	Godkjent
Under utvikling:		
* Tre/mek virksomhet	Utvikle flistørke	
* Kift-virksomhet	Utvikle internt rapporteringsverktøy	
* Kift-virksomhet	Utvikle tjenestetilbud	
* Kift-virksomhet	Utvikle "kabinett" for elektromagnetisk skjerming	
* Kift-virksomhet	Utvikling pulverteknologi	

Skattefunnsøknader Røros/Holtålen 2003

* virksomheter involvert i SMB Innovasjon i Fjellregionen

*Tre/mek virksomhet	Produktutvikling byggverk i tre	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Innovasjon og nyskaping	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Digitalisering av verktøy	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Ny produksjonsteknologi	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Ramtre for dører og vinduer	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Innovasjoner vedr. fritidsbebyggelse	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Utvikling av nye produkter	Godkjent
*Tre/mek virksomhet	Produktutvikling	Godkjent
*Kift virksomhet	Fra enkeltmannsbedrift til AS	Avslag
Annen virksomhet	Utbygging kommunikasjon	Avslag

Skattefunn Røros/Holtålen pr. 30.04.2004

* virksomheter involvert i SMB Innovasjon i Fjellregionen

* Tre/mek virksomhet	Utvikling himling	Godkjent
Under utarbeidelse:		
* Trebearbeidende v.	Nytt vindu med skjerming	
* Trebearbeidende v.	Design & produktutvikling	