

SNF rapport nr. 08/07

**Sluttevaluering av
MarinVEST**

Stig-Erik Jakobsen, Bernt Aarset og
Aksel Rokkan

SNF-prosjekt 6136 ”Sluttevaluering av MarinVEST”
Prosjektet er finansiert av MarinVEST

SAMFUNNS OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, MAI 2007

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

ISBN 978-82-491-0514-4 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0515-1 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

MarinVEST har inngått som et prosjekt i Arena-programmet, hvor Innovasjon Norge er operatør. På oppdrag fra MarinVEST har SNF gjennomført en sluttevaluering av dette prosjektet. Etter en forprosjektperiode ble hovedprosjektet igangsatt på slutten av 2003 og avsluttet tidlig i 2007. Evalueringen fokuserer på hovedprosjektfasen. Sentrale tema for evalueringen er organiseringen av prosjektet, aktiviteter i prosjektet, bedriftenes erfaringer med prosjektet og prosjektets resultater og måloppnåelse. I rapporten presenterer vi først et utvidet sammendrag (kap.1). Deretter går vi igjennom organisering og gjennomføring av prosjektet (kap.2), før vi tar for oss bedriftenes erfaringer (kap.3). Evalueringen baserer seg både på informantintervjuer med personer som har vært involvert i prosjektet og på en spørreundersøkelse blant deltakende bedrifter. I tillegg har vi utnyttet foreliggende dokumentasjon. Representanter for MarinVEST har kommet med innspill til opplegg og gjennomføring av analysen, men alle konklusjoner og vurderinger står for forfatterens egen regning.

Ved SNF har Stig-Erik Jakobsen vært prosjektleder. Ellers har Bernt Aarset og Aksel Rokkan deltatt i evalueringen.

Bergen, mai 2007

Stig-Erik Jakobsen
prosjektleder

Innhold

Kapittel 1. Utvidet sammendrag	1
Kapittel 2. Analyse av organisering og gjennomføring av prosjektet	12
2.1. Organisering.....	12
2.2. Los-ordningen.....	14
2.3. Prosjektets fylkesovergripende karakter.....	17
2.4. Prosjektets forankring.....	17
2.5. Aktiviteter i MarinVEST.....	20
Kapittel 3. Analyse av bedriftenes erfaringer med MarinVEST	25
3.1. Om datagrunnlaget.....	25
3.2. Benchmarking og måleutfordringer.....	26
3.3. Utvikling av nettverk.....	28
3.4. Bidrag til å styrke bedriftenes utviklings- og innovasjonsevne.....	30
3.5. Tilfredshet og ny deltakelse.....	32
Referanser	34

Kapittel 1. Utvidet sammendrag

Bakgrunn

MarinVEST har vært ett av pilotprosjektene i Arena-programmet. Ett forstudie ble igangsatt i 2000, hvor intensjonen var å komme opp med et prosjekt som kunne styrke den marine klyngen på Vestlandet. 2001 og 2002 ble brukt til et omfattende forprosjekt hvor man gjorde en detaljert analyse av sterke og svake sider ved miljøet for å identifisere relevante utviklingstiltak. Hovedprosjektet ble igangsatt på slutten av 2003, og ble avsluttet tidlig i 2007. Samlet bevilgning fra programmet til hovedprosjektet er ca 9 millioner kroner. I tillegg kommer ca. 1 million kroner til forprosjektet.

SNF har fått i oppdrag av MarinVEST å gjennomføre en sluttevaluering av prosjektet. I evalueringen tar vi for oss prosjektets organisering og forankring, hvilke aktiviteter som har vært iverksatt og resultater og måloppnåelse for MarinVEST. Datagrunnlaget for evalueringen er gjennomgang av foreliggende informasjon (søknader, årsrapporter, resultatrapporter, møtereferater fra styringsgruppen, programmets web-siden og annen relevant dokumentasjon), 12 intervjuer med nøkkelinformanter (prosjektleder, medlemmer av styringsgruppen, Innovasjon Norge representanter, loser) og en spørreundersøkelse blant deltakende bedrifter. Svar fra 23 bedrifter inngår i analysen.

MarinVEST favner bredt både geografisk og tematisk. Det geografiske virkeområde for prosjektet har vært fylkene Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane, og prosjektet retter seg mot bedrifter og kunnskapsaktører i hele den marine sektoren, med unntak av tradisjonell fangst. MarinVEST har en vesentlig bredere målgruppe enn de nyere prosjektene i Arena-programmet, og flere av de informantene som vi har snakket med omtalte av den grunn MarinVEST som et ”tungt” oppdrag. Samlet inkluderte målgruppen (dvs. den marine ”klyngen” på Vestlandet) nesten 600 næringsaktører og over 120 kunnskapsaktører (dvs. forsknings- og utdanningsinstitusjoner, konsulentvirksomheter og nettverksorganisasjoner) (Jakobsen og Aarset 2002).

Målsetninger

Hovedmålet for prosjektet var: ”å bidra til økt innovasjon og innovasjonsevne i bedriftene innenfor de delene av den marine klyngen på Vestlandet der potensialet for verdiskapning er størst i et 3-10 års perspektiv.” Fra prosjektets side understrekes det også at man var fokusert på det å få til et bedre samspill mellom sentrale aktører på tvers av fylkesgrensene, og blant annet oppfylle politiske ambisjoner om økt regionalt samspill innenfor virkemiddelapparatet.

I hovedprosjektet ble det skissert 7 hovedstrategier for prosjektet:

- 1) Økt samspill gjennom aktiv kopling av enkeltaktører, for eksempel bedrift/bedrift, bedrift/kunnskapsaktør og bedrift/FoU/finansiering
- 2) Økt samspill gjennom nettverksbygging og utvikling av møteplasser
- 3) Økt innovasjonsevne og samspill gjennom bedre informasjonsflyt og kommunikasjon i klyngen
- 4) Økt innovasjonsevne gjennom bedriftsrettede tiltak
- 5) Økt samspill ved økt innovasjonsfokus i forskning og utdanning
- 6) Økt innovasjonsevne gjennom bedre finansieringsløsninger og bedre rammevilkår ellers for næringsmiljøet
- 7) Økt klyngevekst og innovasjon gjennom entreprenørskap og leverandørutvikling

Det at man har operert med hele 7 hovedstrategier, som er rettet mot ulike sider ved den marine sektoren på Vestlandet, illustrerer at prosjektet har favnet vidt, og i hele prosjektperioden har det vært en utfordring å få til en ”spissing” av satsingen. I hovedprosjektets første fase ble det også gjort et arbeid med å definere på hvilket av områdene det skulle settes inn mest ressurser, og det ble da valgt ut fire *fokusområder*: i)markedsorientering, ii)produktutvikling, iii)teknologisk effektivitet, og iv) ny bruk av råstoff. Det at man har hatt mange og vide strategier gjør at svært mye av det som foregår innenfor den marine sektoren er blitt definert som relevant for MarinVEST. Også de definerte fokusområdene er relativt vide. Konsekvensene er følgelig at prosjektets strategier og fokusområder bare i begrenset grad gir en klart definert ”retning” for prosjektet.

Organisering

I likhet med andre tidlige Arena-satsinger har distriktskontoret til Innovasjon Norge hatt en framtrekkende rolle både ved utvikling og ved gjennomføring av prosjektet. Det er Hordalandskontoret i Innovasjon Norge som i stor grad har sittet i førersetet, og prosjektansvaret ble lagt

til dette kontoret. Prosjektlederen ble rekruttert fra Hordaland fylkeskommune, men hadde også bakgrunn som forsker.

Det ble opprettet en styringsgruppe for prosjektet som bestod av 12 medlemmer; 3 fra virkemiddelaktører, inkludert leder av styringsgruppen, 3 fra de involverte fylkeskommunene, 2 fra forsknings- og utdanningsinstitusjoner, 2 fra næringsorganisasjoner, mens de 2 siste har kommet fra bedrifter. I likhet med andre tidlige Arena-prosjekter har altså MarinVEST hatt et relativt begrenset innslag av næringsaktører i styringsgruppen.

For å oppnå forankring i de tre fylkene ble det også opprettet tre fylkesvise arbeidsgrupper, hver med 6-8 medlemmer. Disse skulle jobbe operativt i eget fylke. I Sogn og Fjordane var det allerede etablert en partnerskapsgruppe for Fiskeri og havbruk som arbeidet opp mot Regionalt Utviklingsprogram (RUP), og det var derfor ikke hensiktsmessig å etablere en egen MarinVEST gruppe med stort sett de samme medlemmene og lignende oppgaver. I Hordaland var det også en slik gruppe, Promarin, men den hadde en litt annen sammensetning enn det som lå i planen for MarinVEST. Derfor erstattet en noen medlemmer med nye og la møtene inntil hverandre i tid. I praksis fungerte ikke denne delingen, og en valgte etter et års tid å slå alle sammen til en gruppe. I Rogaland var det ingen marin gruppe knyttet til RUP, så der ble det etablert en egen, men etter en stund, da medlemsorganisasjonen Biomarin Vekst hadde funnet en god form, valgte en å bruke styret der som arbeidsgruppe. Noen av de respondentene som vi har vært i kontakt med hevder imidlertid at det var en del uklarheter knyttet til arbeidsgruppens ansvar og oppgaver, og at gruppene ikke fungerte helt etter intensjonene. Til tross for at regionale arbeidsgrupper var viktige for å sikre oppslutning om prosjektet i de ulike fylkene, resulterte det også i en økt kompleksitet i styring/organisering av prosjektet. Noen respondenter hevder også at fylkesvise arbeidsgrupper ikke var den beste organisatoriske løsningen for å få iverksatt aktiviteter på tvers av fylkesgrensene,

Prosjektets styringsgruppe har i stor grad fungert som en ”referansegruppe” hvor man har diskutert pågående aktiviteter, men styringsgruppen har i mindre grad vært ”hands on” i forhold til den konkrete ressursbruken i prosjektet. Styringsgruppen gjennomføringsevne er også blitt noe svekket av at den har mange medlemmer og at det til en viss grad har vært varierende frammøte og engasjement blant noen av medlemmene. Følgelig er mye av ansvaret blitt plassert hos prosjektleder.

Samlet har det vært et stort antall personer involvert i styringen av MarinVEST ("sentralt" i prosjektet og fylkesvis), og noen av de informantene som vi har snakket med mener at dette har bidratt til å gjøre prosjektet noe tungrodd. En positiv effekt av at et stort antall aktører har vært involvert er imidlertid at det i betydelig grad er etablert uformelle (personlige) nettverk mellom representanter for ulike aktørgrupper, som kan aktiviseres ved senere anledninger.

MarinVESTs styrke synes i stor grad å være knyttet til at prosjektet har en "åpen" og eksplorativ tilnærming, dvs. at man raskt kan gripe fatt i de temaene som man finner interessante. Følgelig har prosjektet også vært noe mindre "strømlijnjeformet" og noe mindre forutsigbare enn en del av de øvrige Arena-prosjektene.

Los-ordningen

Los-ordningen har vært prosjektets operative verktøy. Våren 2004 engasjert MarinVEST 7 loser som gjennom en oppsøkende virksomhet i bedrifter skulle generere utviklingsprosjekter. Gjennomgående er de engasjerte losene personer med betydelig kjennskap til den marine sektoren på Vestlandet og med bred erfaring fra prosjektarbeid. Fra prosjektets siden ble det prioriterte å bruke erfarne loser som var kjent i miljøet, slik at man raskt skulle få innpass hos bedriftene. Losenes tidsbruk, som har vært finansiert av MarinVEST, har variert fra 20%- til 60%-stillinger. Innledningsvis jobbet losene mye ut mot enkeltbedrifter for å definere potensielle utviklingsprosjekter i bedriftene, men etter hvert har de i større grad forsøkt å få på plass satsinger som involverer flere bedrifter, forskningsinstitusjoner og andre kunnskapsaktører gjennom etablering av nettverksprosjekter. De aller fleste av de utviklingsprosjektene som har blitt iverksatt i MarinVEST er etablert og utviklet med los hjelp, men losenes bidrag varierer en del mellom prosjektene.

Tilbakemeldingene fra våre informanter tyder på at los-ordningen har vært et svært vellykket tiltak. Bedriftene har hatt behov for noen som har kunnet bistå dem i å strukturere deres utviklingsarbeid, definere potensielle utviklingsprosjekter for dem og koble bedrifter og kunnskapsaktører opp mot andre deler virkemiddelapparatet. Tilbakemeldingene tyder altså på at Losene er blitt godt mottatt i bedriftene. Også erfaringer fra andre ordninger hvor det jobbes proaktivt mot bedriftene for å styrke deres utviklingsarbeid peker i retning av at det er nødvendig med en slik bistand, eksempelvis Forskningsbasert kompetansemegling (Jakobsen og Døving 2006). MarinVEST har sørget for god kommunikasjon mellom losene gjennom jevnlig møter hvor erfaringer er blitt samlet inn og drøftet. Fra MarinVEST ble det også laget

noen rammer eller retningslinjer for praksisen til losene, dvs. hva de kunne gjøre og hva de helst ikke skulle gjøre. Men det var likevel rom for individuelle tilpasninger.

Selv om det er flere positive sider ved los-ordningen er det også enkelte dilemmaer knyttet til ordningen. De fleste av losene er konsulenter, og det vil kunne være en potensiell fare for at de bruker los-tiden til å selge/markedsføre egne tjenester ovenfor bedriftene. Aktiviteten som los vil kunne ”flyte” over i annen aktivitet som den aktuelle personen er involvert i. Samtidig må man imidlertid anta at det at losene er involvert i andre tilgrensende oppgaver (egen konsulentvirksomhet m m) sannsynligvis er en forutsetning for at skal kunne fungere godt inn mot næringen. Det er i tillegg et spørsmål hvor mye ”gratistjenester” man skal tilby den enkelte bedrift, og om man skal følge opp noen utvalgte bedrifter over tid (innovasjoner tar ofte tid) eller om man skal tilby los-assistanse til flest mulig bedrifter.

Forankring

Prosjektets organisatoriske forankring mot næringslivet kunne vært bedre, selv om det er et stort antall bedrifter som har deltatt i prosjektets aktiviteter. I det meste av prosjektperioden har det også vært et fokus mot å styrke næringslivsforankringen. Næringslivet har heller ikke bidratt i finansieringen av MarinVEST, selv om de naturligvis bidrar i de ulike utviklingsprosjektene som MarinVEST har vært med på å generere. Næringslivsrepresentanter har også i begrenset grad hatt en aktiv rolle i styring og ledelse av MarinVEST-prosjektet, eksempelvis har de ikke vært spesielt aktive i styringsgruppen. Det er imidlertid noe variasjon mellom de ulike bransjene, og særlig torskeoppdrett har i betydelig grad, og på ulike måter, vært involvert i MarinVEST. Det er naturligvis vanskelig å engasjere alle deler av den marine sektoren like mye. I tillegg har også losene bidratt til å få prosjektet ut til bedriftene, gjennom å involvere dem i utviklingsprosjekter.

Prosjektet har hatt en relativt bra forankring til forsknings- og utdanningsinstitusjoner. FoU-institusjonene har vært involvert i styringsgruppen, og losene ble blant annet valgt ut på bakgrunn av sin kjennskap til FoU-sektoren. Losene har også bidratt til å styrke samspillet mellom bedrifter og FoU-institusjoner, blant annet gjennom å initiere samarbeidsrelasjoner mellom næringslivet og representanter for FoU-institusjoner, og mellom representanter for de ulike FoU-institusjonene. Det er imidlertid i stor grad enkeltpersoner i de ulike FoU-institusjonene man har klart å involvere i slike samarbeidsprosjekt, en type erfaring som også er gjort i mange av de øvrige Arena-prosjektene (se Jakobsen m.fl. 2007).

Prosjektet har vært godt forankret i virkemiddelapparatet og fylkeskommunene, sammenlignet med mange av de øvrige Arena-prosjektene. Prosjektet har blant annet bidratt til å styrke kommunikasjonen mellom Innovasjon Norges distriktskontorer i de tre fylkene. Erfaringen er imidlertid at det tar tid for et slikt prosjekt å finne sin plass i forhold til de andre aktivitetene som distriktskontorene er involvert i. I forhold til fylkeskommunen har prosjektet hatt en god forankring i Rogaland. I Hordaland var det en betydelig aktivitet innen marin sektor ved oppstart av MarinVEST, og det har vært jobber med å få MarinVEST koordinert i forhold til den øvrige aktivitet som Hordaland fylkeskommune har vært involvert i. Sannsynligvis kunne MarinVEST også bedre ha utnyttet de midlene/ordningene som fantes i fylkeskommunene til å få finansiert opp aktiviteter og prosjekter. Forankringen kunne også vært bedre i forhold til fylkeskommunen i Sogn og Fjordane. Gjennomgående viser imidlertid erfaringene fra andre Arena-prosjekter at samordning mellom offentlige virkemidler er en krevende affære (Jakobsen m.fl. 2007), og man har fått til mer på dette området i MarinVEST enn hva som er tilfelle i mange av de øvrige prosjektene.

Prosjektets fylkesovergripende karakter

Som nevnt innledningsvis har en av intensjonene ved MarinVEST vært å styrke samspillet på tvers av fylkesgrensene. Representanter fra alle fylkene har vært involvert i styring/ledelse av prosjektet, men prosjektet har hatt sitt tyngdepunkt i Hordaland (forankring, omfanget av aktiviteter m m). Koblingene som er etablert på tvers av fylkesgrensene har i stor grad vært knyttet til utvikling av relasjoner mellom involverte personer, eksempelvis i virkemiddelapparatet. Relasjoner som er etablert på personnivå gjennom MarinVEST kan imidlertid reaktiveres i andre og nye fylkesovergripende aktiviteter. Losene har også jobbet på tvers av fylkesgrensene og har fått opp fylkesovergripende prosjekter (eks NCE-søknad på havbruk). Det har også vært god kontakt mellom losene i de ulike fylkene.

Type aktiviteter

MarinVESTs virksomheter har særlig vært knyttet til tre typer av aktiviteter; a) utvikle møteplasser (nettverksbygging), b) initiere utviklingsprosjekter og c) iverksette kompetansehevingstiltak. Særlig de to første aktivitetstypene har vært viktige i MarinVEST.

Deltakere

I prosjektets egen rapportering oppgis det at rundt 120 bedrifter ”har deltatt aktivt i prosjektet” i løpet av prosjektperioden (akkumulert tall for hele perioden). Dette tallet er betydelig høyere enn hva som er gjennomgående blant de øvrige Arena-prosjektene, hvor gjennomsnittet er 33 deltakende bedrifter pr prosjekt (Jakobsen m.fl. 2007). Det kan være noe forskjell i måten å telle på, samtidig er imidlertid MarinVEST betydelig bredere i sin orientert enn mange av de mer spissede/fokuserte Arena-prosjektene. Dermed er det også flere potensielle deltakere i MarinVEST. Prosjektet oppgir også at 20 forsknings- og undervisningsinstitusjoner har deltatt i prosjektet, og at det har vært 10 offentlige aktører som har vært involvert (virkemiddelapparatet, fylkeskommunen m m). Også dette er en del høyere enn det som er gjennomgående blant Arena-prosjektene. Vi har imidlertid ikke informasjon om grad av involvering fra de ulike deltakerne. Sannsynligvis er denne mer omfattende i de mer spissede Arena-satsingene som involverer færre deltakere, og hvor man driver mer intensiv oppfølging av definerte nettverk over tid.

Møteplasser

MarinVEST har bidratt til å initiere og støtte oppunder flere møteplasser. Viktigst her er Møteplass Marin Hordaland. MarinVEST har vært sentrale i initieringen av denne møteplassen, og har brukt ressurser på nettverket samtidig som det har vært ledet av en MarinVEST los. Også Hordaland fylkeskommunen har vært viktige ved utviklingen av denne møteplassen. Fylkeskommunen har nå overtatt finansieringen. Denne møteplassen omtales av respondentene som et vellykket tiltak hvor forskning og næringslivet møtes for å drøfte relevante tema. Ifølge tall fra MarinVEST ble det i 2005 arrangert 4 møter med totalt over 300 deltakere. Også i 2006 var det 4 møter som samlet i overkant av 300 deltakere

Intensjonen fra prosjektets side var at de først skulle få på plass et opplegg som fungerte i Hordaland, før man gikk videre til de to øvrige fylkene. Det gikk derfor noe tid før tilsvarende møteplasser ble etablert i de andre fylkene. I Rogaland er det Biomarin Vekst som har hatt regien for Møteplass Marin, og det ble gjennomført 6 møter i 2006. I Sogn og Fjordane ble det første treffet for Møteplass Marin holdt i september 2006

MarinVEST har også støttet oppunder flere etablerte møteplasser: eksempelvis leverandørnettverket i oppdrettsnæringen (styrke eksportsamarbeidet), blåskjellnettverk, kamskjellnettverk og marin matnettverk

Kompetansetiltak

MarinVEST har bidratt (økonomisk og kompetansemessig) til initiering og gjennomføring av flere tiltak for kompetanseheving. Noen eksempler er: Designkurs for 8 bedrifter hvor hensikten var å motivere bedriftene til å jobbe med design, Produktutviklingskurs for sjømatbedrifter hvor 9 bedrifter har deltatt, og ett pilotkurs i Strategisk samarbeid, hvor formålet er å styrke bedriftenes evne og forutsetninger for å samarbeide.

Utviklingsprosjekter

Ifølge prosjekts egen rapportering har MV bidratt til iverksettelsen av 48 utviklings/innovasjonsprosjekter. Disse prosjektene er initierte/utviklet ved hjelp av los-ordningen, men losenes betydning for utvikling av prosjektene varierer. MarinVEST bidrar ikke økonomisk til disse utviklingsprosjektene, de gir kun gratis utviklingsbistand (los-tid) for å få prosjektene i gang. Prosjektene finansieres via andre ordninger i det offentlige virkemiddelapparatet, eksempelvis hos Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og fylkeskommunene.

MarinVEST er blant de prosjektene i Arena-programmet som i størst grad har fokusert på å få opp konkrete utviklings- og innovasjonstiltak, og er følgelig også blant de som scorer best i forhold til en slik resultatdimensjon (antall utviklingsprosjekter). Samtidig har det fra MarinVESTs side også vært en forventning om at man gjennom konkrete utviklingsprosjekter vil kunne bidra til nettverksbygging mellom bedriftene og kunnskapsaktører. Det blir hevdet fra prosjektet at man ikke bare kan oppfordre bedrifter og kunnskapsaktører til å samarbeide, de må ha noe konkret å samarbeide om.

Oversikten fra 2005 viser at de 32 utviklings- og innovasjonsprosjektene som på det tidspunkt var iverksatt hadde et samlet budsjett på 126 millioner kroner. Det var imidlertid 84 millioner kroner som knyttet til et stort IFU-prosjekt på torsk, hvor MarinVEST hadde en svær sentral rolle i initieringsfasen. MarinVEST bidro også til utviklingen av NCE-søknaden "Kompetansebasert havbruk" i 2006, og hadde i tillegg hatt en mindre rolle i forhold til en annen NCE-søknaden (NCE Mat). Begge disse søknadene ble avslått i 2006. Nye søknader ble imidlertid utformet til søknadsrunden i 2007, med det utfallet at NCE Mat (NCE Culinology) som har sitt geografiske tyngdepunkt i Rogaland ble innvilget som en av tre nye NCE-prosjekter.

Om resultatmåling

Det å måle resultater av et prosjekt som MarinVEST er problematisk. Prosjektet gir ikke i første rekke (slutt)resultater i ordinær forstand, slik som innovasjoner, økt verdiskapning og bedriftsetableringer. MarinVEST har i hovedsak hatt en rolle tidlig i innovasjonsprosessen, dvs. at man kobler aktører/virkemidler, tilfører kunnskap, avdekker muligheter og initierer utviklingsprosesser. MarinVEST er ofte ”ute” av tiltakene før de eventuelt genererer sluttresultater.

Bedriftenes erfaringer med MarinVEST

For å avdekke bedriftenes tilfredshet med MarinVEST er det gjennomført en spørreundersøkelse blant deltakende bedrifter, dvs. bedrifter som har vært involvert i utviklingsprosjekter initiert av MarinVEST. Svar fra 23 bedrifter inngår. Tilsvarende undersøkelse er gjennomført i de øvrige Arena-prosjektene. Hovedtendens i Arena-undersøkelsen er at ”yngre” prosjekter gjennomgående gjør det bedre enn ”eldre” prosjekter innenfor programmet (blant annet pga de nye prosjektene er mer spisset i forhold til målgruppe eller rettet mot mer modne klynger), og at prosjekter som er drevet frem/leid av næringslivet scorer bedre enn prosjekter organisert gjennom lokale kunnskapsparke, som igjen scorer bedre enn prosjekter drevet frem av og organisert gjennom et av Innovasjon Norges distriktskontorer (DK). MarinVEST inngår blant de eldre prosjektene, og har vært et såkalt DK-organisert prosjekt.

Ser vi på resultatene fra MarinVEST og prosjektets *bidrag til å styrke bedriftenes nettverk og samarbeidsrelasjoner i regionen*, så kommer MarinVEST gjennomgående litt dårligere ut enn ”like” Arena prosjekter. I forhold til andre eldre prosjektet så scorer MarinVEST noe dårligere når det gjelder å bygge nettverk mellom bedrifter, og stimulere utviklingen av det regionale miljøet, men har samme score i forhold til nettverk mot FoU. I forhold til de andre Arena-prosjektene som er organisert gjennom Innovasjon Norge sine distriktskontorer så har MarinVEST noe lavere score på nettverk mot andre bedrifter og utvikling av samarbeidet i miljøet, men høyere score på nettverk mot FoU-institusjoner.

MarinVEST skiller seg imidlertid positivt ut i forhold til andre prosjekter når det gjelder *bidrag til å styrke bedriftenes utviklings- og innovasjonsevne*. MarinVEST har vesentlig høyere score enn andre eldre prosjekter, og andre prosjekter som er organisert gjennom

Innovasjon Norges distriktskontorer. Også når man sammenligner med gjennomsnittscoren for hele porteføljen av Arena-prosjekter, så har MarinVEST en høyere score. Dette har sannsynligvis en viss sammenheng med det faktum at utviklings- og innovasjonsprosjekter har vært høyere prioritert i MarinVEST enn i mange av de andre Arena-prosjektene.

Når vi spør om bedriftenes tilfredshet med deltakelse i det MarinVEST initierte tiltaket så er det noe over halvparten som sier at de er ganske eller svært fornøyd (score 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5), mens tre fjerdedeler oppgir at det er ganske eller svært sannsynlig (score 4 eller 5 på en skala fra 1 til 5) at de vil delta i lignende aktivitet dersom de får anledning til det. Svarene skiller seg ikke noe særlig fra det som er gjennomgående for de øvrige Arena-prosjektene. Alt i alt synes det altså som om bedriftene er tilfreds med deltakelsen i MarinVest og at de fleste ønsker å delta i liknende tiltak i framtiden.

Viktige resultater fra MarinVEST

Vår vurdering av viktige resultater fra MarinVEST baserer seg både på informantintervjuer, foreliggende dokumentasjon fra programmet og spørreundersøkelsen blant bedriftene. Oppstillingen under er ikke uttømmende over alle resultatene av prosjektets aktiviteter, men det som etter vår vurdering er de viktigste resultatene:

- MarinVEST har gitt en utvikling og utprøving av et nytt verktøy for regional innovasjon (los-ordningen). Søknadene til VRI-programmet både fra Hordaland, Rogaland og Sogn og Fjordane for 2007 legger opp til en videreføring av los-ordningen.
- MarinVEST har vært viktig for utvikling av nye møteplasser for aktørene innenfor den marine klyngen, eks Møteplass Marin. Flere av disse møteplassene videreføres etter at prosjektet er avsluttet.
- MarinVEST har bidratt til en videreutvikling av etablerte nettverk innenfor den marine klyngen på Vestlandet (eks leverandørnettverket).
- MarinVEST har bidratt til etablering av nye koblinger innenfor den marine sektoren på Vestlandet som går på tvers av fylker, næringer/sektorer og institusjoner (hovedsakelig på aktørnivå).
- MarinVEST har bidratt til utvikling av nye satsinger innenfor den marine klyngen (eks IFU-prosjekt og NCE-søknader).

- MarinVEST har bidratt til at involverte bedrifter har styrket utviklings- og innovasjonsevnen.
- MarinVEST har framskyndt utviklingsprosesser innenfor den marine klyngen som sannsynligvis ville gått tregere uten MarinVEST.

Samlet vurdering

Å vurdere måloppnåelse i MarinVEST på bakgrunn av de oppnådde resultatene er problematisk all den tid det ikke finnes måltall eller kvantifiserte mål for prosjektet som er mulige å etterprøve. Innenfor Arena-programmet er det heller ikke etablert en målestokk for hva som er et akseptabelt resultat, eksempelvis hvor mange nye og bedre nettverk prosjektene bør bidra til eller hvor mange innovasjoner en samlet sett bør kunne forvente.

Vår oppfatning er imidlertid at programmet har gitt viktige bidrag til utvikling av det marine miljøet på Vestlandet. Prosjektet har fungert som *en katalysator som har initiert aktiviteter som på sikt vil kunne gi økt grad av nettverksbasert innovasjon i den marine miljøet*. Forutsetningene for at næringen skal bli mer innovativ er altså styrket. Prosjektet har imidlertid i liten grad direkte bidratt til økt innovasjon og verdiskaping i det marine miljøet, noe som heller ikke er den primære hensikten med slike systemorienterte virkemidler. Prosjektet ”åpne” og eksplorative arbeidsmåte har bidratt til at man har identifisert nye og spennende koblinger og satsinger, men samtidig har dette begrenset mulighetene for prosjektet til å over tid jobbe systematisk med utviklingen og institusjonaliseringen av mer avgrensede nettverk/verdikjeder innenfor marin sektor på Vestlandet. Prosjektet har også hatt en vesentlig sterkere kobling mot virkemiddelapparatet enn det som er utbredt blant Arena-prosjektene, og er et av de få prosjektene i programmet som har bidratt til utvikling av nye virkemidler eller nye verktøy for innovasjon (los-ordningen). Slik innsats har vært lite prioritert i Arena-prosjektene til tross for at utvikling av bedre virkemidler i innovasjonspolitikken er et av delmålene for programmet.

Kapittel 2. Analyse av organisering og gjennomføring av prosjektet

Denne delen av analysen baseres seg i hovedtrykk på tilbakemeldinger fra informantintervjuene. Vi har gjennomført 12 semi-strukturerte intervjuer med nøkkelinformanter som på ulike måter har vært involvert i prosjektet, dvs. prosjektleder, medlemmer av styringsgruppen, representanter for Innovasjon Norge representanter og loser

2.1. Organisering

MarinVEST hadde offisiell oppstart våren/sommeren 2003, men prosjektleder var ikke på plass før på slutten av 2003, slik at prosjektet i realiteten ikke var fullt operativt før i januar 2004. Prosjektet hadde tre fulle driftsår (2004, 2005 og 2006) og ble avsluttet tidlig i 2007. Samlet har MarinVEST mottatt 9 millioner kroner fra programmet. I tillegg kommer ca. 1 million kroner til et forprosjekt, som gjennomført i 2001/2002.

MarinVEST favner bredt både geografisk og tematisk. Prosjektet går over tre fylker (Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane) og inkluderer hele den marine sektoren, med unntak av tradisjonell fangst. Samlet inkluderte ”klyngen” 595 næringsaktører og 123 kunnskapsaktører (dvs. forskningsinstitusjoner, konsulentbedrifter og nettverksorganisasjoner) (Jakobsen og Aarset 2002). Distriktskontoret til Innovasjon Norge hadde en framtrædende rolle både i forhold til det å definere og gjennomføre MarinVEST. Det er Hordalands-kontoret i Innovasjon Norge som i stor grad har sittet i førersete, og prosjektansvaret ble lagt til dette kontoret. Prosjektlederen ble rekruttert fra Hordaland fylkeskommune. MarinVEST er organisert som et partnerskap mellom virkemiddelapparat, næringsliv og forskning.

I hovedprosjektet ble det opprettet en styringsgruppe for prosjektet som bestod av 12 medlemmer; 3 fra virkemiddelaktører, inkludert leder av styringsgruppen, 3 fra de involverte fylkeskommunene, 2 fra forsknings- og utdanningsinstitusjoner, 2 fra næringsorganisasjoner, mens de 2 siste har kommet fra bedrifter. I tillegg ble det opprettet 3 fylkesvise

arbeidsgrupper, hver med 6-8 medlemmer, som skulle jobbe med operativt i eget fylke. Det var med andre ord et betydelig antall personer involvert i styringen av prosjektet.

Flere av respondentene vi har snakket med var inne på at det at et stort antall personer var involvert på ulike nivå i styringen av prosjektet kunne bidra til å gjøre prosjektet tungrodd. Det ble også poengtert at MarinVEST ble vurdert som et ”tungt oppdrag” ved at mange ulike aktører over et stor geografisk område involveres. Ved oppstart er det viktig med en forankring, og en løsning for å bidra til å få dette til var altså styringsgrupper både sentralt og på et regionalt nivå.

Et generelt trekk var at det var god uformell kommunikasjon og kontakt mellom de regionale gruppene og den sentrale ledelsen, mens det formelle nivået kan synes som det er noe mindre vektlagt. En av de vi har snakket med sier blant annet at det var lite formell styring, men det var mer aktivitet på det uformelle plan. Andre poengterer at noen av årsaken til at de regionale gruppene ikke fungerte så bra var at de var dårlig forankret i fylkene. I prosjektets siste fase valgte man også gå bort fra de regionale gruppene.

Slik vi vurderer det kan det synes som om ledelsen har hatt en relativ eksplorativ tilnærming til styringen av MarinVEST. Flere av våre respondenter har vært inne på at det altså har vært lite styring i klassisk forstand, eksempelvis ved at alternativer er blitt utredet for styringsgruppen og deretter lagt fram for avstemning. Styringsgruppen har i større grad blitt benyttet som en referansegruppe der pågående aktivitet har blitt diskutert og hvor man har bidratt til å legitimere de aktivitetene som er iverksatt. En gruppe av de vi har snakket med antyder at en slik eksplorativ form der mange forskjellige prosjektideer prøves ut har vært en grei måte å utvikle dette prosjektet på. Samtidig påpekes det også at enkelte av medlemmene i styringsgruppen kun har deltatt sporadisk på møtene.

Prosjektlederen har også benyttet seg av de ulike medlemmenes kompetanse etter hvert som det var behov for det. Men igjen så er det altså det uformelle preget som kjennetegnet styringen av prosjektet. En av de vi har snakket med sier blant annet: ”Veien ble litt til, mens vi gikk, men jeg tror langt på vei det var en bra modell for et såpass krevende prosjekt.”

Denne mer eksplorative måten som MarinVEST har vært organisert og ledet på, reflekteres også til en viss grad i aktivitetsporteføljen til prosjektet. Det er ”åpent” prosjekt som har

igangsatt en rekke forskjellige aktiviteter, og skiller seg dermed fra en del av de nyere Arena-prosjektene som har vært mer avgrenset både i forhold til målgruppe og problemstillinger/tema. Denne innretningen kan både sees på som en styrke og en utfordring. Prosjektet blir mindre målrettet enn andre prosjekt, men på den annen side får prosjektet anledning både til å prøve ut en rekke satsingsområder og ikke minst til å ”tese” forskjellige måter for offentlig involvering i utviklingsarbeid som har til formål å stimulere til klyngeutvikling og regional innovasjon.

2.2. Los-ordningen

Los-ordningen har vært prosjektets operative verktøy. Våren 2004 engasjert MarinVEST 7 loser som gjennom en oppsøkende virksomhet i bedrifter skulle generere utviklingsprosjekter. Gjennomgående er de engasjerte losene personer med betydelig kjennskap til den marine sektoren på Vestlandet og med bred erfaring fra prosjektarbeid. Fra prosjektets siden ble det prioriterte å bruke erfarne loser som var kjent i miljøet, slik at man raskt skulle få innpass hos bedriftene. Losene tidsbruk, som har vært finansiert av MarinVEST, har variert fra 20%- til 60%-stillinger. Innledningsvis jobbet losene mye ut mot enkeltbedrifter for å definere potensielle utviklingsprosjekter i bedriftene, men etter hvert har de i større grad forsøkt å få på plass satsinger som involverer flere bedrifter, forskningsinstitusjoner og andre kunnskapsaktører gjennom etablering av nettverksprosjekter. De aller fleste av de utviklingsprosjektene som har blitt iverksatt i MarinVEST er etablert og utviklet med los hjelp, men losenes bidrag varierer en del mellom prosjektene.

Det er altså ingen av losene som har hatt en hel stilling finansiert fra programmet. De har hatt sitt ordinære viktige i tillegg til jobben som los. Losene fikk etter hvert relativt god forståelse av hvordan virkemiddelapparatet fungert, men i en del tilfeller måtte virkemiddelapparatet invitere los-korpset for å forklare hva det kunne bidra med. De hadde blant annet ikke god nok kunnskap om de mulighetene som lå i fylkeskommunene. I følge en av våre informanter gitt det en del tid før de skjønnte hva fylkeskommunen kunne bidra med.

Los-ordningen er på mange måter en spesiell konstruksjon. Kompetansepersonell blir kjøpt ut av deres ordinære stilling i en viss stillingsprosent, og får et oppdrag fra MarinVEST om å

utvikle/generere prosjekter. Det at det var en ny konstruksjon bidro også til at den enkelte involverte langt på vei kunne bidra i utformingen av stillingen, selv om det fra sentralt hold i MarinVEST var et fokus på å utvikle ”kjøreregler” for losene. Slik vi ser det er det 3 type loser som ble prøvd ut i MarinVEST: konsulentlos, undervisningslos og forvaltningslos.

Konsulentlos: De fleste losene faller inn under denne kategorien. De er plukket ut fordi de har spesielle nettverk, kunnskap og erfaring som gjør at de når lett fram til en lang rekke aktører. Siden slike loser jobber som konsulenter ved siden av los-aktiviteten, kan naturligvis los-virksomhet kunne komme i konflikt med egne jobber som konsulent eksempelvis at man kan bruke los-tiden til å selge inn egne konsulenttjenester. På den annen side er bakgrunn som konsulent og kjennskap til næringslivet en viktig forutsetning for å kunne komme i inngrep med næringsaktørene.

Undervisningslos: En av losen i MarinVEST har vært ansatt i en undervisningsinstitusjon, og bruker los-stillingen for å styrke student-bedrift relasjonene. Studenter har skrevet bachelor-oppgaver basert på små prosjekter i relevante bedrifter og får erfaring med relevant prosjektarbeid, mens bedriften får en rimelig utredning av det som presumptivt er en relevant problemstilling for dem. I tillegg kan et slikt tiltak også bidra til at undervisningsinstitusjonen styrker sitt nettverk og sin legitimitet i næringslivet. På bakgrunn av de tilbakemeldingene vi har fått ser det ut som om studentprosjektoppgavene har vært en vellykket ordning både for losen, studentene og bedriftene.

Forvaltningslos: Det er også en av losene i MarinVest som har vært saksbehandler i virkemiddelapparatet. Fordelen med en slik organisering er at los-aktiviteten raskt og effektivt vil kunne bli koblet mot andre relevante virkemidler som bedriftene kan utnytte på bakgrunn av de utfordringene som losen definerer. Den aktuelle losen brukte også tiden som los til å opprettholde og videreutvikle eget og institusjonens nettverk mot næringslivet.

Losene ble valgt fordi de har kunnskap om det området de skulle ”lose”. Los-virksomheten er mest vellykket der losen involverer bedrifter og FoU-institusjoner som de kjenner fra før. Da er oppstartkostnadene for aktiviteten betydelig lavere enn om man skal etablere helt nye kontakter eller utvikle helt nye nettverk.

En søknad om støtte til et prosjekt var ofte sluttproduktet i losens arbeid med bedriften. Losene erfarte gjerne at bedriftene ofte trengte en "push" for å få definert og beskrevet det aktuelle utviklingsprosjektet. En av våre respondenter beskrev blant annet et forløp som endte ut i et los-prosjekt der Universitetet i Bergen, Sagafjord torskeyngel og Priforsk Partners gikk sammen om en IFU-søknad om å produsere en algepasta som før til marinfisk. I gangen fram til søknad var både et kraftselskap og Rygjabø Videregående skole involvert, og det ble gjennomført en workshop.

Los-ordningen har fått mye oppmerksomhet i prosjektet og det er også brukt mye økonomiske ressurser på Los-ordningen. Våre respondenter beskriver den langt på vei som en suksess. Losene er tverrfaglige, de har bra kontaktnett, og er operative. Prosjektledelsen stimulerte også til kontakt mellom losene, og det ble arrangert flere møter. På denne måten ble erfaringer samlet inn og drøftet. Tilbakemeldingene på los-samlingene er gjennomgående positive, og samlingene ga en anledning til en justering i forhold til hvordan losene skulle jobbe. Innledningsvis jobbet losene mye ut mot enkeltbedrifter for å stimulere disse til samarbeid, men etter hvert har de i større grad forsøkt å få på plass satsinger som involverer flere bedrifter, forskningsinstitusjoner og andre kunnskapsaktører gjennom etablering av nettverksprosjekter.

Et av dilemmaene knyttet til los-ordningen er at de opererer innenfor det som er losens øvrige virksomhet. Eksempelvis kan det være slik at prosjektene kommer i stand fordi losene av hensyn til sin konsulentbaserte portefølje hadde interesse av å generere slike prosjekter. Samtidig må man imidlertid anta at det at Losene er involvert i andre tilgrensende oppgaver (egen konsulentvirksomhet m m) sannsynligvis er en forutsetning for at skal kunne fungere godt inn mot næringen.

Erfaringer fra andre virkemiddelordninger, eksempelvis NT-ordningen og Forskningsbasert kompetansemegling (Jakobsen og Døvring 2006) tilsier også at det er etterspørsel etter virkemidler som jobber proaktivt inn mot bedriftene og gir dem støtte og veiledning i forhold til det å styrke eget utviklingsarbeid.

2.3. Prosjektets fylkesovergripende karakter

Som nevnt innledningsvis skulle MarinVEST dekke de tre Vestlandsfylkene Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane. Tilbakemeldingene vi har fått fra respondentene antyder at ledelsen har hatt god balanse i sin oppmerksomhet. Prosjektet hadde imidlertid sitt utspring og naturlige tyngdepunkt i Hordaland, og både respondenter fra Sogn og Fjordane og Rogaland hevder at de var en "lillebrødre" i prosjektet. Det blir imidlertid poengtert at det ikke var noe problem å få de involverte fylkeskommunene til å delta i fylkesovergripende prosjekter, noe som må vurderes som positivt. I andre sammenhenger poengteres det ofte at det er vanskelig å få fylkeskommuner til å delta i utviklingsaktiviteter som overskrider egne fylkesgrenser.

Losene har bidratt til en del aktiviteter som går på tvers av fylkesgrensene, eksempelvis arbeidet med NCE-søknader på havbruk. Det har også vært god kontakt mellom losene i de ulike fylkene noe som også har bidratt til å styrke kommunikasjonen og samhandlingen på tvers av fylkesgrensene. Prosjektet har også bidratt til å styrke kommunikasjonen mellom representanter for de virkemiddelapparatet (fylkeskommuner, Innovasjon Norges distriktskontorer) i de tre fylkene.

På den annen side er det naturligvis ekstra krevende å involvere virkemiddelaktører i tre ulike fylker når nye enkelt prosjekter skal finansieres opp. Det blir da et større antall personer som ønsker å påvirke utforming og gjennomføring av prosjektet, noe som kan bidra til å komplisere og forsinke framdriften. I tillegg har ikke virkemiddelaktørene i de tre fylkene like mye aktivitet rettet mot marin sektor. Fokuset er nok størst i Hordaland og Sogn og Fjordane.

2.4. Prosjektets forankring

I et så vidt ambisiøst prosjekt som Marininvest er prosjektets forankring sentralt. MarinVEST er ambisiøst i den forstand at det favner om et stort geografisk område brutt opp av flere forvaltningsenheter, det inneholder mange prosjekter og også mange prosjekt typer. I tillegg har det et mål om å ende ut i innovasjon og nyskaping i det marine næringslivet. Prosjektet må derfor være forankret både i forvaltningen, i næringslivet og i forsknings- og utdanningsinstitusjoner.

Når vi drøfter MarinVEST sin forankring i forhold til samfunnsområder som forskning og utdanning, næringsliv, og virkemiddelapparat, så må vi ha begrep om hva som menes med forankring, eksempelvis "hvor mye forankring" er "god forankring." Forankring kan bety at det deltar aktører fra de ulike områdene i styrende organer i MarinVEST, det kan bety at aktører fra områdene betaler for MarinVEST-aktiviteter og at de har betydelig innflytelse på utformingen av tiltaket, eller det kan bety at ulike områder er en viktig arena for (og bruker av) MarinVEST sine aktiviteter.

Forankring til næringsliv

Flere av de respondentene vi har snakket med poengterer at den organisatoriske forankringen til næringslivet kunne vært bedre. Næringslivet har blant annet ikke bidratt direkte til finansieringen av prosjektet, selv om de bidrar i de ulike utviklingsprosjektene som MarinVEST har vært med på å generere. Næringslivsrepresentanter har også i begrenset grad hatt en aktiv rolle i styring og ledelse av MarinVEST-prosjektet, eksempelvis har de ikke vært spesielt aktive i styringsgruppen. Det er imidlertid noe variasjon mellom de ulike bransjene i forhold til engasjement, og særlig torskeoppdrett har i betydelig grad, og på ulike måter, vært involvert i MarinVEST. Det er naturligvis vanskelig å engasjere alle deler av den marine sektoren like mye.

I tillegg har også losene bidratt til å få prosjektet ut til bedriftene, gjennom å involvere dem i utviklingsprosjekter. Losene har fungert som en førstelinjekontakt, og vært en form for frispillere. Samtidig er det imidlertid et potensielt problem at losenes engasjement i for sterk grad kan være "vridd" i forhold til sitt profesjonelle engasjement. Det har også eksempelvis blitt påpekt at formidlingen av studenter og studentoppgaver til bedrifter i regi av Høgskolen i Sogndal ga MarinVEST en god forankring i næringslivet i den forstand at det involverte bedriftene og de fikk noe igjen for egen deltakelse. Kostnadene for bedriftene var også minimale.

Forankring til forsknings- og utdanningsinstitusjoner

MarinVEST har hatt en relativ bra forankring til forsknings- og utdanningsinstitusjoner. FoU-institusjonene har vært involvert i styringsgruppen, og losene ble blant annet valgt ut på bakgrunn av sin kjennskap til FoU-sektoren. Losene har også bidratt til å styrke samspillet mellom bedrifter og FoU-institusjoner, blant annet gjennom å initiere samarbeidsrelasjoner

mellom næringslivet og representanter for FoU-institusjoner, og mellom representanter for de ulike FoU-institusjonene. Det er imidlertid i stor grad enkeltpersoner i de ulike FoU-institusjonene man har klart å involvere i slike samarbeidsprosjekt, en type erfaring som også er gjort i mange av de øvrige Arena-prosjektene (se Jakobsen m.fl. 2007).

Noen av våre respondenter påpeker også at man i prosjektet i større grad kunne alternert mellom hvilke forskningsinstitusjoner som skulle være representert i styringsgruppen. Dette ville gitt flere institusjoner innsikt i styrearbeidet, og i tillegg er det vanskelig for enkeltrepresentanter å målbære synet til en såpass heterogen gruppe som forsknings- og utdanningssektoren.

Forankring til virkemiddelapparatet

MarinVEST har vært godt forankret i virkemiddelapparatet (inkludert fylkeskommunene) sammenlignet med mange av de øvrige Arena-prosjektene (Jakobsen m.fl. 2007). Prosjektet har blant annet bidratt til å styrke kommunikasjonen mellom Innovasjon Norges distriktskontorer i de tre fylkene. Erfaringen er imidlertid at det tar tid for et slikt prosjekt å finne sin plass i forhold til de andre aktivitetene som distriktskontorene er involvert i. I forhold til fylkeskommunen har prosjektet hatt en god forankring i Rogaland. I Rogaland var det en relativt begrenset marin prosjektaktivitet på forhånd, og man valgte å bruke en av virkemiddelkonsulentene som los og næringssjefen i fylket ble med i styringsgruppen for MarinVEST. Dette førte til en relativt pragmatisk holdning til MarinVEST i fylkeskommunen, og det var korte beslutningslinjer og relativt få koordineringsproblemer. I Hordaland var det en betydelig aktivitet innen marin sektor ved oppstart av MarinVEST, og det har vært jobbet med å få MarinVEST koordinert i forhold til den øvrige aktivitet som Hordaland fylkeskommune har vært involvert i. Sannsynligvis kunne MarinVEST også bedre ha utnyttet de midlene/ordningene som fantes i fylkeskommunene til å få finansiert opp aktiviteter og prosjekter. En av våre respondenter påpeker at det tok relativt lang tid før representanter for MarinVEST fikk forståelse av at fylkeskommunen hadde midler som kunne brukes til utviklingsprosjekter. Forankringen kunne også vært bedre i forhold til fylkeskommunen i Sogn og Fjordane. Videre hevder også en av våre respondenter at MarinVEST kunne vært mer synlig i forhold til det å legge premisser for de regionale utviklingsplanene i de ulike fylkene. På den annen side er det også fordeler ved at MarinVEST ikke er for tett knyttet til de formelle sidene ved virkemiddelapparatet. Dette kunne lagt føringer på aktiviteten deres, og redusert mulighetene for å jobbe generisk eller

proaktivt. Gjennomgående viser imidlertid erfaringene fra andre Arena-prosjekter at samordning mellom offentlige virkemidler er en krevende affære (Jakobsen m.fl. 2007), og man har fått til mer på dette området i MarinVEST enn hva som er tilfelle i mange av de øvrige prosjektene.

2.5. Aktiviteter i MarinVEST

MarinVEST sin virksomhet har særlig vært knyttet til tre typer av aktiviteter; a) utvikle møteplasser (nettverksbygging), b) initiere utviklingsprosjekter og c) iverksette kompetansehevingstiltak. Særlig de to første aktivitetstypene har vært viktige i MarinVEST.

I prosjektets egen rapportering oppgis det at rundt 120 bedrifter ”har deltatt aktivt i prosjektet” i løpet av prosjektperioden. (akkumulert tall for hele perioden). Dette tallet er betydelig høyere enn hva som er gjennomgående blant de øvrige Arena-prosjektene, hvor gjennomsnittet er 33 deltakende bedrifter pr prosjekt (Jakobsen m.fl. 2007). Det kan være noe forskjell i måten å telle på, samtidig er imidlertid MarinVEST betydelig bredere i sin orientert enn mange av de mer spissede/fokuserte Arena-prosjektene. Dermed er det også flere potensielle deltakere i MarinVEST. Prosjektet oppgir også at 20 forsknings- og undervisningsinstitusjoner har deltatt i prosjektet, og at det har vært 10 offentlige aktører som har vært involvert (virkemiddelapparatet, fylkeskommunen m m). Også dette er en del høyere enn det som er gjennomgående blant Arena-prosjektene. Vi har imidlertid ikke informasjon om grad av involvering fra de ulike deltakerne. Sannsynligvis er denne mer omfattende i de mer spissede Arena-satsingene som involverer færre deltakere, og hvor man driver mer intensiv oppfølging av definerte nettverk over tid.

MarinVEST har bidratt til å initiere og støtte oppunder flere møteplasser. Viktigst her er Møteplass Marin Hordaland. MarinVEST har vært sentrale i initieringen av denne møteplassen, og har brukt ressurser på nettverket samtidig som det har vært ledet av en MarinVEST los. Også Hordaland fylkeskommunen har vært viktige ved utviklingen av denne møteplassen. Fylkeskommunen har nå overtatt finansieringen. Denne møteplassen omtales av respondentene som et vellykket tiltak hvor forskning og næringsliv møtes for å drøfte

relevante tema. Ifølge tall fra MarinVEST ble det i 2005 arrangert 4 møter med totalt over 300 deltakere. Også i 2006 var det 4 møter som samlet i overkant av 300 deltakere

Intensjonen fra prosjektets side var at de først skulle få på plass et opplegg som fungerte i Hordaland, før man gikk videre til de to øvrige fylkene. Det gikk derfor noe tid før tilsvarende møteplasser ble etablert i de andre fylkene. I Rogaland er det Biomarin Vekst som har hatt regien for Møteplass Marin, og det ble gjennomført 6 møter i 2006. I Sogn og Fjordane ble det første treffet for Møteplass Marin holdt i september 2006.

MarinVEST har også støttet oppunder flere etablerte møteplasser: eksempelvis leverandørnettverket i oppdrettsnæringen (styrke eksportsamarbeidet), blåskjellnettverk, kamskjellnettverk og marin matnettverk

MarinVEST har bidratt (økonomisk og kompetansemessig) til initiering og gjennomføring av flere tiltak for kompetanseheving. Noen eksempler er: Designkurs for 8 bedrifter hvor hensikten er å motivere bedriftene til å jobbe med design, Produktutviklingskurs for sjømatbedrifter hvor 9 bedrifter har deltatt, og ett pilotkurs i Strategisk samarbeid, hvor formålet er å styrke bedriftenes evne og forutsetninger for å samarbeide.

Ifølge prosjekts egen rapportering har MV bidratt til iverksettelsen av 48 utviklings/innovasjonsprosjekter. Disse prosjektene er initierte/utviklet ved hjelp av los-ordningen, men losenes betydning for utvikling av prosjektene varierer. MarinVEST bidrar ikke økonomisk til disse utviklingsprosjektene, de gir kun gratis utviklingsbistand (los-tid) for å få prosjektene i gang. Prosjektene finansieres via andre ordninger i det offentlige virkemiddelapparatet, eksempelvis hos Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og fylkeskommunen.

MarinVEST er blant de prosjektene i Arena-programmet som i størst grad har fokusert på å få opp konkrete utviklings- og innovasjonstiltak, og er følgelig også blant de som scorer best i forhold til en slik resultatdimensjon (antall utviklingsprosjekter). Samtidig har det fra MarinVESTs side også vært en forventning om at man gjennom konkrete utviklingsprosjekter vil kunne bidra til nettverksbygging mellom bedriftene og kunnskapsaktører. Det blir hevdet at man ikke bare kan oppfordre bedrifter og kunnskapsaktører til å samarbeide, de må ha noe konkret å samarbeide om.

Det er ulike type prosjekter som er initiert/utviklet med støtte fra MarinVEST. Under gir vi 3 eksempler. Det første er et industrielt forsknings- og utviklingsprosjekt, det andre innebærer en revitalisering av et eksisterende nettverk, mens det siste viser hvordan nettverket mellom næringslivet og forsknings- og utdanningssektoren kan styrkes med fødselshjelp fra MarinVEST

1. Industrielt forsknings- og utviklingsprosjekt: Domstein Enghav

Domstein Enghav (Iglo Haugesund) hadde en gammel fabrikk og det oppsto behov for å oppgradere produksjonslokalene og å kjøpe inn nytt utstyr. I den sammenheng deltok de på produktutviklings-kurset "Ny sjømat fra vest" i MarinVEST. Formålet med kurset var å gi deltakerne kunnskap om nyskaping av sjømatprodukter og forbedring av produksjonsprosesser via markedsrettet og systematisk produktutvikling. Faglige ansvarlige for produktutviklingskurset var representanter for Universitetet i Bergen og Norconserv.

I etterkant av kurset har Domstein Enghav Haugesund gått videre med å planlegge et større produktutviklingsprosjekt i egen bedrift, dette innebærer store investeringer i bygg og anlegg, men også betydelig innsats innen produktutvikling. Det er utarbeidet et IFU prosjektet med en totalramme på 20 mill der 4,5 mill avsatt til produktutvikling. Omsøkt IFU støtte er 1,4 millioner kroner. En MarinVEST-los har vært engasjert i utformingen av selve IFU prosjektet. Produktene en vil utvikle skal innrettes mot de nisjene en identifiserer som betalingsvillige, og forskningsmiljøer som Norconserv er med som underleverandør i prosjektet. *MarinVEST bidrag i prosessen har vært at man har vekket bedriftens interesse for et slikt utviklingsprosjekt gjennom kompetansekurset, og at man har bidratt i initieringen av utviklingsprosjektet.*

2. Revitalisering av nettverk: Gourmet Norwegen

Ideen til dette samarbeidsprosjektet kan knyttes til et eksportnettverk mellom sjømatbedrifter i Rogaland, og forprosjektet "norsk delikatessutsalg i Berlin". Tanken om en samlet satsing i markedet er flere år gammel, men av flere årsaker har det vært en avskalling av potensielle samarbeidspartnere. I siste runde er antallet deltakende bedrifter nede i tre, hvorav en fra "grønn" sektor (Mikals Laks, Marine Harvest, og Fatland Jæren). Sammen ønsker disse å etablere satsingen Gourmet Norwegen.

Mikals Laks er en liten bedrift innen videreforedling av laks, spesielt røyking og graving. Bedriften retter seg inn mot gourmet markedet. Marine Harvest er verdens største oppdrettsselskap. De deltar i utvikling av kveiteoppdrett, og i denne sammenheng er det som

kveiteoppdretter de deltar. For tiden selger de rund kveite, men de ønsker å komme i gang med filetering og salg av porsjonspakker. Fatland Jæren er et slakteri som ønsker å teste ut sine produkter (spesielt lam) i det tyske markedet. De er opptatt av et samarbeid mellom blå- og grønn-sektor der man kan utnytte komplementære ferdigheter. Blå-sektor er flinke på logistikk og eksportmarked, mens grønn-sektor er gode på pakking og salgsløsninger.

MarinVESTs rolle her har vært som tilrettelegger i faser der det har vært viktig. Blant annet har prosjektet søkt om tilskudd fra Innovasjon Norge. I den forbindelse er det viktig at prosjektet får en innretning som tilfredsstillende krav som settes fra de virkemiddelordningene som er tilgjengelige. Biomarin Vekst er prosjektleder for det pågående prosjektet, *mens MarinVEST losen er med som bidragsyter.* Gourmet Norge søker om støtte fra Innovasjon Norge i størrelsesorden 4 millioner kroner, som er ca 50 % av totalbehovet. Gourmet Norwegen var på skrivende tidspunkt ennå ikke etablert som bedrift, men det ble vurdert som nært forestående.

3. Utvikling av nettverk mellom næring og FoU: UiB pilot havbruk

Universitetspilotene (som har inngått som en del av NFR-programmet Næringsrettet høyskolesatsing (nHS)) skal bidra til å stimulere institusjonelle og strategiske endringer i universitetene, og bidra til at universitetene blir mer aktive partnere i den regionale og nasjonale næringsutviklingen. Selskapet Protevs er lokalisert til Universitetet i Bergen (UiB) ”campus” og eid av UiB, Havforskningsinstituttet og Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning.

Protevs har som formål å selge anvendte forsknings- og utredningstjenester til offentlig og privat sektor, og daglig leder i Protevs er MarinVEST-los hvor en av primæroppgavene å initiere prosjekter med deltagelse fra de biofaglige forskningsmiljøene. Losen hadde kjennskap til nHS-programmet, og fikk vite om utvidelsen til en universitetspilotordningen. Marin akvakultur, og spesielt yngelproduksjon, helse, og fôrutvikling er meget kompetansekrevene. Relasjonene mellom forskning og bedrifter er relativt gode etter som det er en del vandring av personell mellom miljøene, men i rollen som faglig leder i en bedrift vil man rette fokus mot andre forhold enn det man gjør som forsker. Feltet ligger med andre ord godt til rette for samarbeids- eller nettverksordninger slik som universitetspiloter.

Som tidligere torskeforsker og aktør i marinfiskoppdrett har losen et bredt nettverk i sektoren. Rammeverket for pilotene ga en god plattform for å koble dette nettverket med de marine biofaglige forskningsmiljøene (UiB, HI, NIFES). *MarinVEST-losen tok altså initiativ til å samle relevante oppdrettere og forskningsmiljø.* Gjennom en koordineringsfase kom de fram

til problemstillinger som kunne være relevant for en universitetspilot, og losen har også hatt ansvaret for utforming av selve søknaden.

Samlet har MarinVEST mottatt 9 millioner kroner fra Arena-programmet for å gjennomføre det tre-årige hovedprosjektet (3 millioner kroner pr år). I tillegg kommer ca 1 million kroner til forprosjektet. De årlige budsjettene for prosjektet har variert mellom 3,2 millioner kroner og 3,4 millioner, og i tillegg til tilskuddet fra Arena-programmet inngår det her noe fylkeskommunal støtte. Midlene til MarinVEST har vært anvendt til å drifte selve prosjektet og man har *ikke* gitt egne kontakttilskudd til de utviklings- og innovasjonsprosjektene som prosjektet har initiert gjennom los-ordningen. Ser vi på bruken av midlene for 2004 og 2005 viser dette at ressursbruken i betydelig grad har vært konsentrert mot los-ordningen. For begge årene var ca 60% av bevilgningen avsatt til drift av los-ordningen (dvs. lønn til losene og dekning av deres reiseutgifter) (Resultatrapport 2004 og 2005). Den øvrige delen av bevilgningen gikk til å lønne og drifte prosjektstaben som har gjennomført MarinVEST og til diverse møter, seminarer og fora som MarinVEST har vært ansvarlig for og tatt initiativ til.

Gjennom sin proaktive virksomhet har MarinVEST bidratt til å generer ny aktivitet. Oversikten fra 2005 viser at de 32 utviklings- og innovasjonsprosjektene som på det tidspunkt var iverksatt hadde *et samlet budsjett på 126 millioner kroner*. Det var imidlertid 84 millioner kroner som knyttet til et stort IFU-prosjekt på torsk, hvor MarinVEST hadde en svær sentral rolle i initieringsfasen. MarinVEST bidro også til utviklingen av NCE-søknaden ”Kompetansebasert havbruk” i 2006, og hadde i tillegg hatt en mindre rolle i forhold til en annen NCE-søknaden (NCE Mat). Begge disse søknadene ble avslått i 2006. Nye søknader ble imidlertid utformet til søknadsrunden i 2007, med det utfallet at NCE Mat (NCE Culinology) som har sitt geografiske tyngdepunkt i Rogaland ble innvilget som en av tre nye NCE-prosjekter.

Kapittel 3. Analyse av bedriftenes erfaringer med MarinVEST

3.1. Om datagrunnlaget

I tillegg til informantintervjuene har vi også gjennomført en spørreundersøkelse blant bedrifter som deltatt i MarinVESTs aktiviteter eller i aktiviteter som har vært finansiert av MV for å avdekke bedriftene erfaringer og nytte av MarinVEST.

I spørreundersøkelsen undersøkte vi om bedriftene opplevde at deltakelse i det regionale prosjektet bidro til i) å styrke den enkelte bedriftens nettverk og samarbeidsrelasjoner, ii) i hvilken grad de antok at MarinVEST bidro til økt samarbeid i regionen og iii) i hvilken grad det aktuelle prosjektet bidro til å styrke den enkelte bedriftenes utviklings- og innovasjonsevne. Vi ønsket også å få vurdert bedriftenes tilfredshet med deltakelsen og sannsynlighet for at de, dersom de blir invitert, vil delta på tilsvarende prosjekt i fremtiden.

Vi har valgt og ikke vektlegge resultater i form av innovasjoner. MarinVEST skal primært være et virkemiddel som retter seg mot en tidlig fase i innovasjonsprosessen, og følgelig er det vanskelig å presist avdekke MarinVEST betydning for sluttresultater i form av innovasjoner.

De bedriftene som inngår i vår analyse er virksomheter som har deltatt i utviklingsprosjekter som er initiert/støttet av MarinVEST, opplærings/kompetansehevingstiltak eller felles samlinger som er initiert eller støttet av Marin og i styrings- og referansegrupper i MarinVEST. Mange av de aktuelle bedriftene er koblet opp mot MarinVEST gjennom los-ordningen.

I årsrapporten for 2005 oppgis det at det er 74 deltakende bedrifter i MarinVEST. I Arena-programmet defineres deltakende bedrifter på følgende måte: ”Med å delta menes at bedriftene er en regelmessig deltaker i ulike aktiviteter og kjenner til Arena-prosjektet eller nettverk/organisasjoner som Arena-prosjektet arbeider gjennom. Navn på bedriften må kunne oppgis på forespørsel” (Arena rapporteringsskjema 2005). Vi tok kontakt med MarinVEST for å få oversendt en liste over de mest involverte bedriftene, og fikk da en liste på 31 bedrifter som dermed utgjorde den justerte populasjonen for undersøkelsen. Gjennom

utsendelse av spørreskjema på e-post, etterfulgt av puring på telefon, fikk vi inn 23 svar, noe som gir en svarprosent på 74.

3.2. Benchmarking og måleutfordringer

Resultatene fra MarinVEST-bedrifter sammenlignes med resultater fra en undersøkelse vi har gjort blant bedrifter i de øvrige Arena-prosjektene (for en beskrivelse av undersøkelsen, se Jakobsen m.fl. 2007). Vi har utviklet 3 ulike ”benchmarks”:

i) Like prosjekter etter alder

MarinVEST er et av de tidlige Arena-prosjektene. Vi sammenligner derfor MarinVEST bedriftene (23) med vurderingene til bedrifter i andre eldre Arena-prosjekter, dvs. Arena-prosjekter med oppstart i 2003 eller tidligere. Her inngår 63 bedrifter fra prosjektene Bluelight, Kunnskapsparken Lillestrøm, Sjømatklynge Nord, Bioklynge Nord, Trepiloten og BIOINN.

ii) Like prosjekter etter organisering

MarinVEST er et av de prosjektene hvor DK-ene (distriktskontorene) i Innovasjon Norge har spilt en sentral rolle i initiering og gjennomføring av prosjektet. Vi sammenligner derfor MarinVEST bedriftene (23) med vurderingene til bedrifter i andre DK-organiserte prosjekter. Her inngår 21 bedrifter fra prosjektene Sjømatklynge Nord og Bioklynge Nord. Øvrige ”organisasjonsformer” i Arena-programmet er prosjekter som har vært tett koblet mot den regionale innovasjonsinfrastrukturen, eksempelvis at prosjektledelsen plasseres hos forsknings- eller kunnskapspark, og næringslivsdominerte prosjekter, eksempelvis ved at prosjektledelsen ivaretas av næringsstyrte nettverksorganisasjoner eller konsulentselskap.

iii) Øvrige Arena-prosjekt

Vi sammenligner også MarinVEST bedriftenes vurderinger (23 bedrifter) med vurderingene til alle de øvrige bedriftene som har vært tilknyttet Arena-prosjektene som inngår i undersøkelsen (124 bedrifter). Samlet inngår 13 prosjekter i undersøkelsen (inkludert MarinVEST). Undersøkelsen ble gjennomført høsten 2006 (for Arena-prosjektene) og vinteren 2007 (oppfølgingsundersøkelse blant MarinVEST bedriftene)

En sentralt spørsmål er naturligvis hva man egentlig måler ved en slik bedriftsundersøkelse som her er blitt gjennomført. Som tidligere nevnt er MarinVEST (og Arena-programmet) et virkemiddel som er rettet mot en tidlig fase i innovasjonsprosessen, dvs. at det skal styrke forutsetningene for å gjøre bedriftene mer innovative. Langt på vei er det også MarinVEST *indirekte betydning* vi avdekker. Vi innhenter informasjon om bedriftenes tilfredshet med tiltak som MarinVEST har bidratt til initieringen av eksempelvis gjennom los-ordningen. Følgelig kan det hevdes at vi langt på vei måler bedriftens tilfredshet med det aktuelle (los-intierte) utviklingsprosjektet. Dermed er det også usikkert knyttet til hvor mye av æren for utfallet av utviklingsprosjektet som kan tilskrives MarinVEST. I en del tilfeller har også bedriftene via los-ordningen vært knyttet opp mot MarinVEST støttede aktiviteter uten at de er eksplisitt har vært klar over at det er MarinVEST som står bak. Ved utsendelse av spørreskjema til de aktuelle bedriftene poengterte vi derfor bakgrunnen for at de fikk tilsendt spørreskjema.

Tabell 1 viser hvordan MarinVEST bedriftene er knyttet til prosjektet. Nesten 80% av bedriftene har deltatt i utviklingsprosjekter initiert/støttet av MarinVEST (via los-ordningen), ca halvparten har deltatt på opplæringstiltak, mens nærmere trefjerdedeler har vært med på nettverksamlinger i regi eller med støtte fra Main Vest. Samlet har ca tre av fire bedrifter mer enn en tilknytningsform til MarinVEST (eksempelvis både utviklingsprosjekt og nettverksamling).

Tabell 1. Beskrivelse av bedriftenes/nøkkelinformantenes involvering i MarinVEST

Type aktivitet	Ja	Nei	Ikke besvart
Har deltatt i utviklingsprosjekt initiert/støttet av MarinVEST	18	4	1
Har deltatt i opplærings/k ompetansehevingstiltak i regi av eller med støtte fra MarinVEST	11	9	3
Har deltatt på felles samlinger i regi av eller med støtte fra MarinVEST	16	5	2
Har deltatt i styrings- eller referansegruppe i MarinVEST	5	15	3

3.3. Utvikling av nettverk

Resultatene for bedriftene måles i hovedsak i forhold til to dimensjoner; utvikling av *nettverk* og styrking av bedriftens *innovasjonsevne*. Det som viser seg å være hovedtendensen i Arenaundersøkelsen er at:

- ”yngre” prosjekter gjør det gjennomgående bedre enn ”eldre” prosjekter
- prosjekter drevet frem/leid av bedrifter scorer bedre enn prosjekter organisert gjennom lokale kunnskapsparke, som igjen scorer bedre enn prosjekter drevet frem av og organisert gjennom et av Innovasjon Norge sine distriktskontorer.

Med dette som bakteppe vil vi i den påfølgende diskusjonen se nærmere på hvordan MarinVEST-bedriftene gjør det.

3.3.1. Bedriftenes nettverk

I forhold til prosjektets evne til å styrke bedriftens nettverk mot andre bedrifter har vi slått sammen tre opprinnelige spørsmål til en variabel:

- Deltakelse i prosjektet har gitt oss bedre oversikt over mulige samarbeidspartnere blant bedriftene
- Deltakelse i prosjektet har styrket våre forutsetninger for å samarbeide med andre bedrifter
- Deltakelse i prosjektet har bidratt til at bedriften i økende grad har involvert seg i samarbeid med andre bedrifter

Disse utgjør samlet variabelen ”prosjektets bidrag til å bygge nettverk mot andre bedrifter.” Resultatene i tabell 2 viser at MarinVEST bedriftene gjennomgående kommer noe dårligere ut enn sammenlignbare prosjekter både i forhold til alder (andre eldre prosjekter) og organsering (andre DK-organiserte prosjekter). Følgelig gjør de det også noe dårligere enn Arena-prosjektene samlet sett i forhold til disse variablene

Vi har også sett på prosjektets bidrag til å styrke nettverket mot FoU-institusjoner. Også her har vi slått sammen tre spørsmål til en variabel:

- Deltakelse i prosjektet har gitt oss bedre oversikt over mulige samarbeidspartnere innen forsknings- og utdanningssektoren (høgskoler, universitet, FoU-institutter)

- Deltakelse i prosjektet har styrket våre forutsetninger for å samarbeide med forsknings- og utdanningsinstitusjoner (høgskoler, universitet, FoU-institutter)
- Deltakelse i prosjektet har bidratt til at bedriften i økende grad har involvert seg i samarbeid med forsknings- og utdanningsinstitusjoner (høgskoler, universitet, FoU-institutter).

Disse utgjør samlet variabelen ”prosjektets bidrag til å bygge nettverk mot FoU-aktører” (tab.2). MarinVEST bedriftene har her omtrentlig samme score som bedrifter i sammenlignbare prosjekter, dog scorer de marginalt høyere enn andre DK-organiserte prosjekter. Igjen kommer de imidlertid noe dårligere ut om man sammenligner med alle de øvrige Arena-prosjektene.

Tabell 2. Aktivitetens bidrag til å bygge (1) bedriftens nettverk mot andre bedrifter og (2) bedriftens nettverk mot FoU-aktører.

Gjennomsnittscore inndelt etter prosjektets oppstartsår (alder), organisering (”eierskap”) og for ARENA totalt. (Skala: 1: ”Ikke i det hele tatt” til 5: ”I svært stor grad”).

	Bedriftens nettverk mot andre bedrifter	Bedriftens nettverk mot FoU-aktører	N
MarinVEST	2,92	2,79	23
<i>Alder</i>			
Eldre prosjekt (ex MarinVEST)	3,20	2,79	63
Nyere prosjekt	3,68	3,18	61
<i>Organisering</i>			
IN DK (ex MV)	3,16	2,67	21
Kunnskapsark org.	3,28	2,95	48
Næringsliv	3,68	3,13	55
<i>Samlet (ex MV)</i>			
	3,43	2,98	124

3.3.2. Uvikling av samarbeid regionalt og nasjonalt/internasjonalt

Vi har også spurt bedriftene i hvilken grad de antar at Arena-prosjektets aktiviteter samlet sett bidrar til å styrke samarbeidet innenfor det regionale miljøet og hvilken betydning det har for samarbeidet nasjonalt og internasjonalt innenfor den aktuelle sektoren. Gjennomgående ser vi da at bedriftene antar at prosjektene i større grad bidrar til å styrke det regionale miljøet enn nasjonale/internasjonale relasjoner (tab.3). Intensjonen med Arena-programmet er jo også primært å styrke regionale næringsmiljøer, slik at funnet ikke er spesielt overraskende. Videre ser vi også at MarinVEST scorer noe svakere enn sammenlignbare prosjekter både i forhold til

alder (andre eldre prosjekter) og organisering (andre DK-organiserte prosjekter). Noe av bakgrunnen for at MarinVEST-bedriftene *scorer noe dårligere langs nettverksdimensjonen* kan være at de bedriftene som inngår i analysen i første rekke har vært knyttet opp mot MarinVEST gjennom utviklingsprosjekter, hvor det å etablere nettverk ikke nødvendigvis har vært det primære.

Tabell 3. Aktivitetens bidrag til (1) å styrke samarbeidet innenfor det regionale miljøet og (2) aktivitetens bidrag til å styrke samarbeidet nasjonalt og internasjonalt innenfor den aktuelle sektoren.

Gjennomsnittscore inndelt etter prosjektets oppstartsår (alder), organisering ("eierskap") og for Arena totalt. (Skala: 1: "Ikke i det hele tatt" til 5: "I svært stor grad").

	Samarbeidet innenfor det regionale miljøet	Samarbeidet nasjonalt/internasjonalt innenfor den aktuelle sektoren	N
MarinVEST	3,03	2,25	23
<i>Alder</i>			
Eldre prosjekt (ex MarinVEST)	3,38	2,61	63
Nyere prosjekt	3,60	2,85	61
<i>Organisering</i>			
IN DK (ex MV)	3,20	2,36	21
Kunnskapsark org.	3,47	2,85	48
Næringsliv	3,61	2,77	55
<i>Samlet (ex MV)</i>	3,49	2,73	124

3.4. Bidrag til å styrke bedriftens utviklings- og innovasjonsevne

Vi har også spurt virksomhetene i hvilken grad deltakelse i MarinVEST har bidratt til å styrke deres utviklings- og innovasjonsevne. En hovedtendens i vårt materiale er at MarinVEST bedriftene gjennomgående *kommer vesentlig bedre ut enn bedrifter i sammenlignbare prosjekter*. De har vesentlig høyere score enn andre DK-organiserte prosjektet og andre eldre prosjekter. De har også en høyere score enn gjennomsnittet for Arena-prosjektene samlet (tab.4).

I spørreskjemaet har vi tre spørsmål knyttet til denne dimensjonen:

-I hvilken grad har deltakelse i prosjektet styrket bedriftens interne kompetanse på utvikling av nye eller vesentlig forbedrede vare og tjenester? (produktinnovasjoner)

-I hvilken grad har deltakelse i prosjektet styrket bedriftens interne kompetanse på utvikling og implementering av nye eller vesentlig forbedrede produksjons- og/eller organisasjonsmåter? (prosessinnovasjoner)

-Har deltakelse i prosjektet styrket bedriftens forutsetninger for å oppnå mer lønnsom drift?

Det handler altså om bedriftenes *forutsetninger* for å være innovative. Høyest score har MarinVEST bedriftene på det å styrke bedriftens kompetanse på å gjennomføre produktinnovasjoner.

Tabell 4. Aktivitetens bidrag til å styrke bedriftens utviklings- og innovasjonsevne

Gjennomsnittscore inndelt etter prosjektets oppstartsår (alder), organisering ("eierskap") og for Arena totalt. (Skala: 1: "Ikke i det hele tatt" til 5: "I svært stor grad").

	Økt intern kompetanse på produkt-innovasjon	Økt intern kompetans på prosess-innovasjon	Bedre forutsetninger for lønnsomhet	Samlet score	N
MarinVEST	3,35	3,00	3,13	3,16	23
<i>Alder</i>					
Eldre prosjekt (ex MV)	2,87	2,51	2,43	2,60	63
Nyere prosjekt	3,13	3,07	3,15	3,11	61
<i>Organisering</i>					
IN DK (ex MV)	2,90	2,43	2,29	2,54	21
Kunnskapspark org.	2,92	2,60	2,73	2,75	48
Næringsliv	3,11	3,07	3,02	3,07	55
<i>Samlet (ex MV)</i>	3,00	2,78	2,78	2,85	124

Noe av forklaringen på MarinVEST bedriftene skiller seg positivt ut er nok at MarinVEST har hatt et sterkere fokus mot utviklings- og innovasjonsprosjekter enn det de fleste andre Arene-prosjektene. I tillegg tyder det også på at bedriftene har erfart at de aktuelle prosjektene og tiltakene har vært nyttige.

3.5. Tilfredshet og ny deltakelse

Når vi ber MarinVEST bedriftene vurdere hvor tilfreds de alt i alt er med deltakelse i prosjektet er det i overkant av halvparten som er ganske eller svært fornøyd (score 4 eller 5) (tab.5). Det er kun i underkant av 10% av bedriftene som gir en negativ tilbakemelding på deltakelse (score 1 eller 2). Tilfredsheten blant MarinVEST-bedriftene er omtrentlig på nivå med det som er gjennomsnittet for de øvrige Arena-prosjektene. De scorer imidlertid noe høyere enn andre DK-organiserte prosjekter.

Tabell 5. Tilfredshet med bedriftens deltakelse i prosjektet (på en skala fra 1 (svært misfornøyd) til 5 (svært fornøyd) (%-andel bedrifter fordelt på de ulike svarkategoriene)

	Svært misfornøyd 1	2	3	4	Svært fornøyd 5	Gj.snitt score	N
MarinVEST	0	9	36	46	9	3,55	22
<i>Alder</i>							
Eldre prosjekt (ex MV)	3	10	38	33	16	3,49	63
Nyere prosjekt	0	5	28	53	13	3,75	60
<i>Organisering</i>							
IN DK (ex MV)	10	10	47	24	10	3,14	21
Kunnskapspark org.	0	12	38	40	10	3,48	48
Næringsliv	0	2	24	54	20	3,93	54
<i>Samlet (ex MV)</i>	2	7	33	43	15	3,62	123

Vi har også avdekket i hvilken grad bedriftene vurderer det som sannsynlig at de, dersom de får muligheten, vil delta i liknende tiltak i framtiden. Trefjerdedeler av MarinVEST-bedriftene rapporterer det som ganske eller svært sannsynlig at de vil delta i et likende tiltak (score 4 eller 5) (tab.6). Det er kun 1 av 22 virksomheter som har en negativ holdning til det å delta på ny (score 1 eller 2). Resultatene fra MarinVEST-bedriftene er omtrentlig på nivå med det man finner blant de øvrige deltakerne i Arena-prosjekter.

Tabell 6. Sannsynlighet for at bedriften vil delta i likende tiltak i framtiden (på en skala fra 1 (svært lite sannsynlig) til 5 (svært sannsynlig) (%-andel bedrifter fordelt på de ulike svarkategoriene)

	Svært lite sannsynlig 1	2	3	4	Svært sannsynlig 5	Gj.snitt	N
MarinVEST	0	5	18	55	23	3,95	22
<i>Alder</i>							
Eldre prosjekt (ex MV)	3	10	38	33	16	3,89	63
Nyere prosjekt	0	5	28	53	13	4,14	60
<i>Organisering</i>							
IN DK (ex MV)	5	0	19	52	24	3,90	21
Kunnskapsark org.	0	8	27	42	23	3,79	48
Næringsliv	0	2	11	47	40	4,25	53
<i>Samlet (ex MV)</i>	1	4	19	46	30	4,01	122

Alt i alt synes det altså som om bedriftene er tilfredse med deltakelsen i MarinVEST og at fleste ønsker å delta i liknende tiltak i framtiden.

Referanser

Jakobsen, S-E. og Aarset, B. (2002): Samarbeid og innovasjoner i havbruk- og sjømatsektoren på Vestlandet. *SNF-rapport 38/02 Samfunns og næringslivsforskning, Bergen.*

Jakobsen, S-E og Døving, E (2006): Følgeevaluering av Forskningsbasert kompetansemegling. Underveisrapport 2005. SNF-rapport 08/06 *Samfunns og næringslivsforskning, Bergen*

Jakobsen, S-E., Onsager, K., Rokkan, A. og Nesheim, T. (2007): Midtveisevaluering av Arena-programmet. SNF rapport 01/07. *Samfunns og næringslivsforskning, Bergen*