



Kommunal- og
moderniseringsdepartementet

Veileder

Smart spesialisering som metode for regional næringsutvikling



Forord

Alle regioner har særegne muligheter og ulike forutsetninger for næringsutvikling. Både regjeringen, OECD og EU anbefaler å utnytte disse forskjellene og skreddersy politikken til hver region. Smart spesialisering er en metode for å få det til. Smart spesialisering skal fremme fornying og omstilling, derfor bruker flere norske fylkeskommuner metoden som verktøy for næringsutvikling. Med denne veilederen vil Kommunal- og moderniseringsdepartementet forsterke og støtte opp under denne utviklingen.

Stortinget har gitt fylkeskommunen rollen som regional samfunnsutvikler. Samfunnsutviklerrollen innebærer ansvar for å skape en helhetlig og ønsket utvikling i egen region. Skal fylkeskommunene lykkes med dette, må de mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn. De må samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk. Smart spesialisering gir politikere og administrativ ledelse i fylkeskommunene et verktøy for å styrke samfunnsutviklerrollen på næringsutviklingsfeltet.

Strategier for smart spesialisering er EUs metode for næringsutvikling i ulike typer regioner. Denne veilederen presenterer konseptet smart spesialisering og setter det inn i en norsk kontekst. Hovedmålgruppen er administrasjonen i fylkeskommunene, som har ansvaret for å utvikle og gjennomføre regionale planer for næringsutvikling, innovasjon og kompetanse. Norske fylkeskommuner har mye erfaring med åpne og involverende prosesser for å utarbeide planer og strategier. Likevel gir smart spesialisering nye perspektiver, og øker mulighetene for å lære, både mellom regionene i Norge, av europeiske regioner og av andre land som har latt seg inspirere av metoden.

Veilederen finnes i papirversjon, som pdf og på regjeringen.no. På nettsiden er det også supplerende og utdypende materiale.

Idéen om en veileder kom i 2015 på et nasjonalt møte om smart spesialisering arrangert av Nordland fylkeskommune og Forskningsrådet. Veilederen er utviklet i samarbeid med en referansegruppe med representanter fra ti fylkeskommuner, Østlandssamarbeidet, Innovasjon Norge og Forskningsrådet. Både i fylkeskommunene og i Kommunal- og moderniseringsdepartementet har avdelinger for næringsutvikling og planlegging vært involvert. Det er i tillegg åpnet for innspill til veilederen både skriftlig og i et åpent møte. Veilederen er den første om dette temaet i Norge, og departementet setter stor pris på tilbakemeldinger og innspill.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet,
september 2018



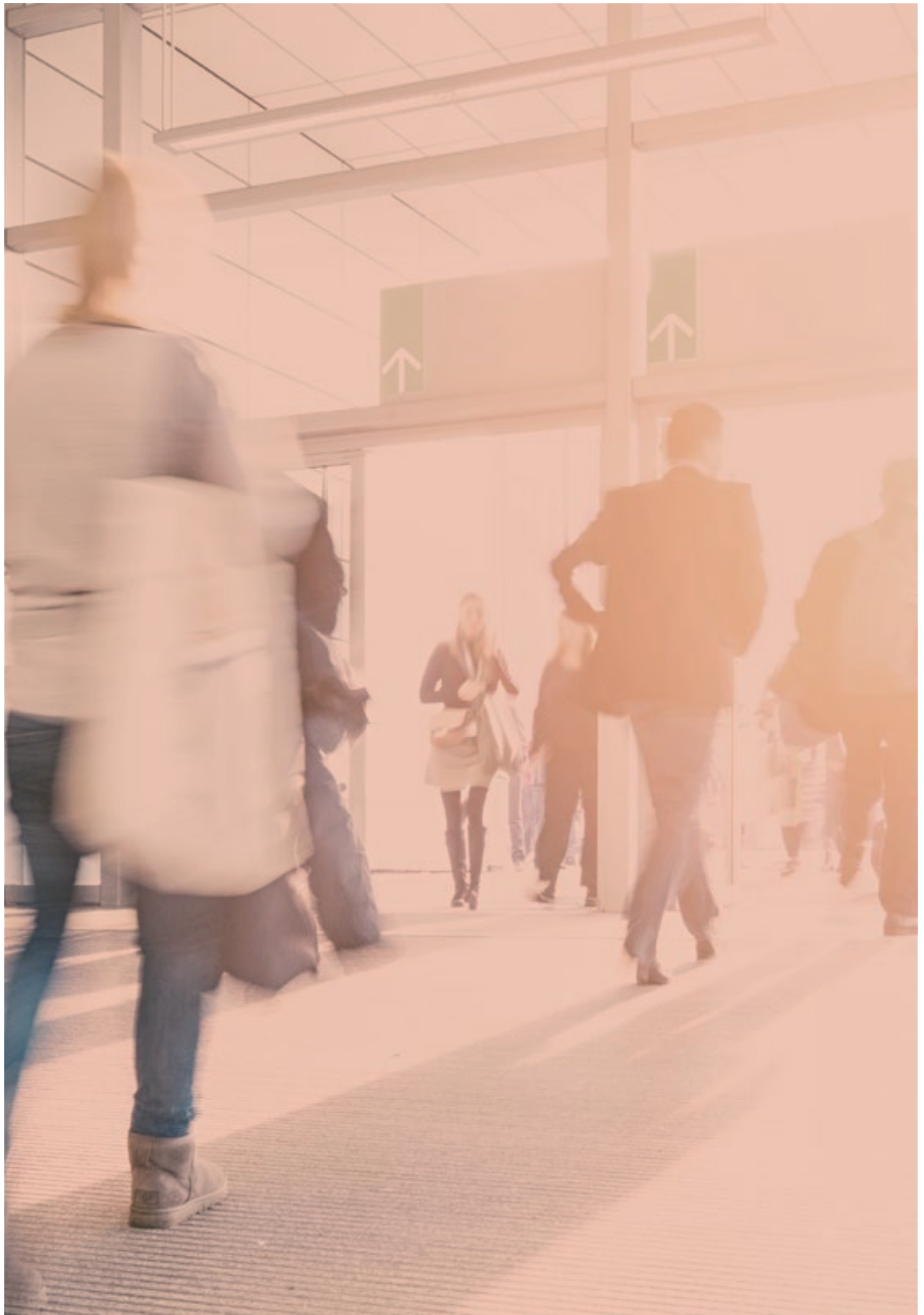
Kristin Nakken
Regionalpolitisk avdeling



Jarle Jensen
Planavdelingen

Innhold

Smart spesialisering og regional næringsutvikling	5
Hva er smart spesialisering?	6
Hva er nytt og hva er utfordrende med smart spesialisering?	8
Å oppdage beslektede muligheter for å spesialisere smartere	9
Smart spesialisering i EU og i det norske politikk- og plansystemet	15
Smart spesialisering i EU	16
Fylkeskommunenes roller i smart spesialisering	17
Smart spesialisering og plan- og bygningsloven	18
Smart spesialisering som prosess	21
Utvikling og gjennomføring av smart spesialisering	22
1 ORGANISERING	23
2 ANALYSE	26
3 VISJON OG MÅL	29
4 PRIORITERING	30
5 GJENNOMFØRING	32
6 MÅLING OG LÆRING	37
Referanser	40
Samarbeid og involvering i utviklingen av veilederen	42





**Smart
spesialisering
og regional
næringsutvikling**

Hva er smart spesialisering?

For å lykkes i den globale konkurransen må både land og regioner bruke de fortrinnene de har. Smart spesialisering handler derfor om å bygge videre på den kompetansen, det næringslivet og de ressursene som allerede er til stede i regionen, for å utvikle nye nisjer og næringsområder.

Strategier for smart spesialisering skal fremme fornying og omstilling ved å styrke utviklingen på de næringsområdene der regionen effektivt kan koble ressurser og kompetansefortrinn med markedspotensialer.

Å utvikle nye nisjer og næringsområder er et langsiktig arbeid. Grunnlaget for å identifisere og fremme nye næringsområder er

- grundige analyser av regionen og regionens plass i verden
- fasiliterte dialogprosesser mellom næringsaktører, myndigheter, forskere, organisasjoner, institusjoner og investorer
- entreprenørielle aktørers vurderinger av hvor det ligger markedsmuligheter

I smart spesialisering blir disse prosessene kalt entreprenørielle oppdagelsesprosesser.

Det er smart å styrke regionenes robusthet og omstillingsevne ved å bygge på eksisterende fortrinn og vektlegge betydningen av forskning og kompetanse i utvikling av et større næringsmangfold. Metoden er også smart fordi den bygger på forskning og hele tiden blir utviklet videre av læring og samspill mellom praksis og forskning.

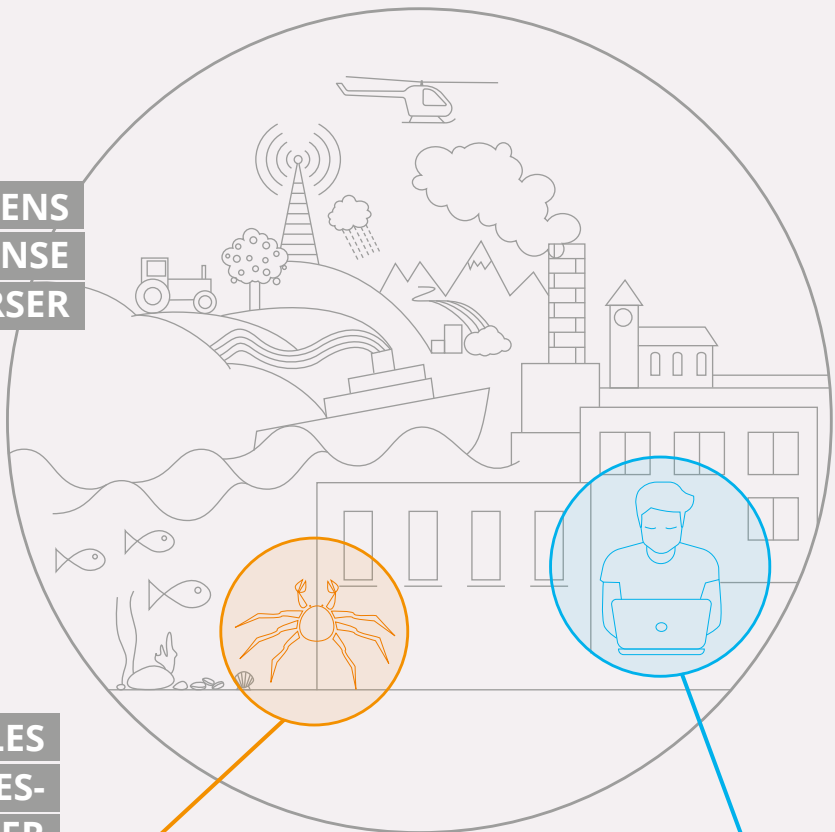
Begrepet *region* blir her brukt om geografiske områder som er mindre enn et land, når det ikke har avgjørende betydning om det er kommuner, kommuneregioner, fylker eller landsdeler det er snakk om.

Et tenkt eksempel på en smart spesialisering som kombinerer sjømat- og IT-næring

Dette er et forenklet eksempel. Illustrasjonen viser en tenkt region som har god tilgang på kongekrabber og et IT-miljø. Fylkeskommunen har laget en analyse av regionen, med vekt på muligheter og mulige koblinger mellom sterke næringer og kompetanser, og inviterer til en felles oppdagelsesprosess. Der møtes blant annet næringslivet i regionen, forskere fra universitetet, investorer, noen av regionens organisasjoner og kreative enkeltpersoner. Fylkeskommunen har også invitert stemmer utenfra regionen som stiller kritiske spørsmål underveis.

Oppdagelsesprosessen gjør at aktører som tidligere bare har visst om hverandre begynner å snakke sammen og det blir diskutert at det er mulig å skape en merkevare og eksportere krabbene. Ved å holde dem levende helt til kunden og overvåke hvordan de har det på ferden, kan overlevelsesraten bli høy og kundene kan få vite alt som har skjedd med krabbene fra hav til bord. For å få det til trengs både penger, forskning og videreutvikling av både IT-næringen og sjømatnæringen i regionen. Oppdagelsesprosessen viser at det er vilje til å satse både hos investorer, fylkeskommunen og næringsaktørene.

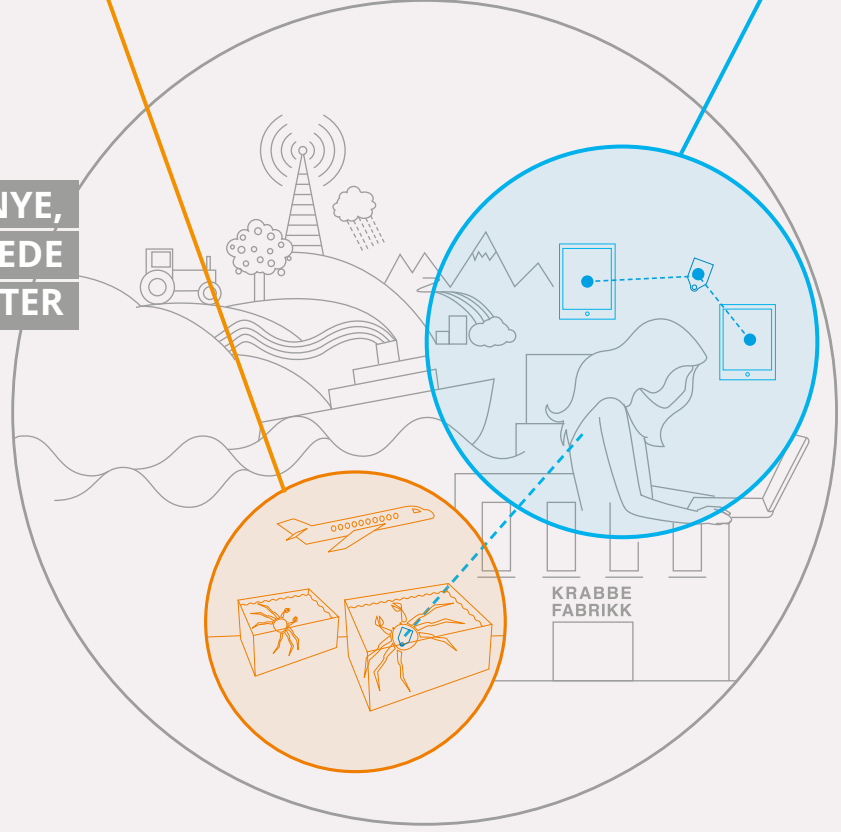
**REGIONENS
KOMPETANSE
OG RESSURSER**



**FELLES
OPPDAGELSESPROSESSER**



**UTVIKLE NYE,
BESLEKTEDE
MULIGHETER**



Hva er nytt og hva er utfordrende med smart spesialisering?

Da EU lanserte smart spesialisering i 2012, la de vekt på å lære av tidligere erfaringer med regionale utviklingsstrategier. Vanlige utfordringer i disse strategiene var:

- Mangel på (inter)nasjonalt perspektiv: Regionene ble studert og vurdert isolert fra omverdenen.
- For mye offentlig involvering og for lite næringslivsengasjement: Strategiene tok for lite hensyn til det faktiske utgangspunktet i regionen, hvilke personer og aktører som faktisk kunne bidra til å skape vekst.
- Manglende analyse av regionenes muligheter og fordeler. Det er lett å legge mest vekt på utfordringene.
- Det offentlige prøvde å «plukke ut vinnere».
- De regionene som gjorde det best, ble forsøkt kopiert uten at lokal kontekst og muligheter ble tatt i betraktning.

Smart spesialisering søker å unngå disse fallgruvene, som også er relevante for Norge.

I perioden etter at smart spesialisering ble lansert, har myndighetenes rolle som pådriver og samskaper blitt framhevet på flere områder. Store samfunnsutfordringer krever løsninger på tvers av etater og fagområder, og det offentlige ser i stadig større grad behov for å samarbeide med både private aktører, forskningsinstitusjoner, organisasjoner og innbyggere om å forbedre og utføre oppgaver og tjenester. I smart spesialisering er det lagt til grunn at myndighetene kan ta en pådriverrolle for utvikling av nye nisjer og næringsområder,

Utfordringer med smart spesialisering

Målet med denne veilederen er at norske fylker og regioner skal ta i bruk smart spesialisering

som metode for næringsutvikling. Det betyr ikke at smart spesialisering er enkelt. Ikke minst vil følgende momenter være utfordrende:

- Offentlige myndigheter kan ikke på egen hånd gjennomføre en strategi for smart spesialisering. Det er næringsutvikling som er målet, og næringslivets engasjement er avgjørende.
- Det er ikke mulig å analysere seg fram til hva som bør bli en regions framtidige prioriteringer. Analysene er et element i oppdagelsesprosessene.
- Oppdagelsesprosessene er innovative prosesser, og innovasjon utfordrer offentlige tenke- og virkemåter. Det er ikke mulig å bestemme utfallet av prosessen, og det vil alltid være fare for å feile.
- Det er krevende å få til dialogen med forskningsinstitusjoner og næringsliv, og dialogen blir ikke enklere om også organisasjoner, institusjoner og innbyggere skal involveres.
- Det er mer krevende å velge og prioritere enn å vedta næringsnøytrale strategier eller planer.
- Den fasiliterende pådriverrollen er utfordrende og krever kompetanser som tidligere ikke er blitt vektlagt i offentlig sektor.
- Det er utfordrende å få til en åpen og transparent dialog og sørge for at ikke enkeltinteresser får fordeler uten at det er godt begrunnet.

Samtidig kan man ved å samle ressurser fra flere aktører, teste og eksperimentere, og hele tiden følge med på og lære av utviklingen, bedre mulighetene til å ta gode valg for fremtiden.

Å oppdage beslektede muligheter for å spesialisere smartere

Strategier for smart spesialisering er strategier for å få fram noe som er nytt, men samtidig beslektet med de næringene og kunnskapene som allerede finnes i regionen, altså regionens spesialiseringer. Spranget til nye produksjoner eller næringsområder blir enklere hvis de kan bygge på kompetanse, underleverandører, markedsføringskanaler, spesialutdanning eller andre eksisterende fortrinn som regionen har. Forskerne kaller dette beslektet mangfold.

Prosessene for å finne fram til måter å videreutvikle spesialiseringene på kalles entreprenørielle oppdagelsesprosesser. De tar utgangspunkt i at ingen aktører alene ser alle mulige videre utviklingsveier. Men når bedrifter, forskere og andre aktører får tilgang til kunnskap som er forskjellig fra deres egen, men ikke så forskjellig at de er ute av stand til å forstå eller bruke den, øker sjansene for innovasjon.

Regioners spesialiseringer

Spesialiseringene til en region er næringsområder og nisjer som kan utvikles videre på smarte måter, altså de næringsområdene der regionen effektivt kan koble ressurser og kompetansefortrinn med markedspotensialer. Spesialiseringene er som regel mye smalere enn en næring, samtidig som de kan inkludere verdikjeder utenfor den aktuelle næringen. Et eksempel på en spesialisering innenfor oljenæringen kan være posisjoneringssystemer for båter som gjør at de kan ligge inntil noe uten å være fortøyd. Flere slike særlige spesialiseringer innenfor samme næringsområde vil utgjøre en regions næringsmessige spesialisering.

Forskningens rolle

Næringsliv og forskning bør samarbeide for å videreutvikle spesialiseringene smart. Forskning må understøtte utviklingen av tradisjonelt og nytt næringsliv. Da trengs det både gode forskningsinstitusjoner og bedrifter som er flinke til å utnytte FoU-resultater og generere faglige utfordringer for forskerne. Kompetanse, kunnskap og forskningens betydning i spesialiseringene er vektlagt fordi produkter uten kunnskapsinnhold lett blir utkonkurrert på pris.

Norsk næringsliv er dyktig på beslektet mangfold

Det er en fordel for en region å ha bedrifter som tilhører ulike næringer, men som trenger lignende eller komplementær kompetanse. Da kan folk bytte jobb mellom næringene og slik tilføre bedriftene nye perspektiver og kompetanse. Det kan gi grunnlag for innovasjon. Det vil også være lettere å få folk i jobb igjen dersom en bedrift går konkurs eller flytter.

Beslektet mangfold er grunnlaget for mange bedrifter og næringsklynger i Norge. For eksempel har industrien både på Raufoss og på Kongsberg utviklet seg gjennom flere hundre år ved å bringe videre kompetanse og erfaring fra én type produksjon inn i nye næringsområder og stadig mer avanserte produksjonsformer. Tilsvarende var nordmenns kunnskap og erfaring fra maritim og marin næring og fra gruvevirksomhet avgjørende da oljenæringen ble bygget opp. Kombinert med kompetanse fra utlandet og vellykket bruk av avtaler om teknologioverføring gjorde kunnskapen og erfaringen fra disse næringene det mulig å tilegne seg ny, beslektet kunnskap og bygge en sterk nasjonal oljeindustri.

Å oppdage beslektede nisjer og vekstpotensialer

Hvordan kan man utnytte kunnskapen om beslektet mangfold til å utvikle nye nisjer og næringsområder? Her er svaret i smart spesialisering at det kan man gjøre gjennom entreprenørielle oppdagelsesprosesser (EDP, entrepreneurial discovery processes).

Disse oppdagelsesprosessene er «motoren» for både utviklingen og gjennomføringen av strategier for smart spesialisering.

Den mest sentrale forskeren bak smart spesialisering er Dominique Foray. Han definerer entreprenørielle oppdagelser som «et nytt område av strukturell endring som åpner seg, der et helt segment av en bransje kan gå inn og utforske og generere en rekke innovasjoner» (Foray, 2015, vår oversettelse). Det man oppdager, er altså noe som er større enn enkeltprosjekter, men mindre enn en ny bransje eller sektor, og ofte grenseoverskridende.

En aktør alene har ikke kunnskapen som kan gi suksess

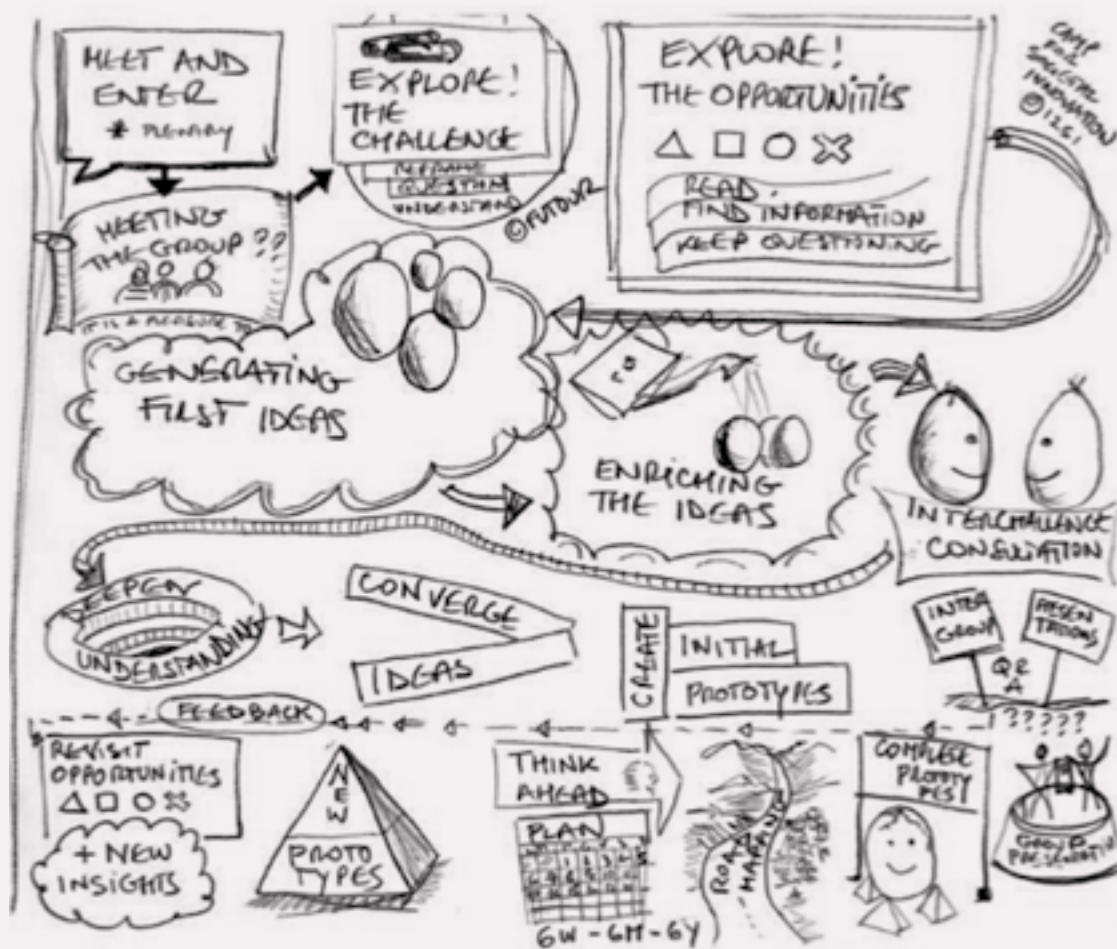
Kunnskapen som fører til suksess, er spredt på mange. Derfor må myndigheter, næringsliv, forsknings- og utdanningsmiljøer, organisasjoner, klynger, investorer, enkelt-entreprenører og innbyggere samarbeide om å finne fram til de nye mulighetene. Letingen eller oppdagelsesprosessen tar utgangspunkt i en analyse av regionens fortrinn. Analysen vil vise hvilke næringsområder som er sterke i regionen, og på hvilke områder regionen har ressurser i form av institusjoner og forvaltning, altså regionens spesialiseringer. På overordnet nivå er disse som regel kjent, utfordringen er å komme fra disse spesialiseringene til muligheter for nye nisjer og næringsområder. Regionale myndigheter kan legge til rette for både analysen og letingen og på den måten fremme en utvikling de ikke kan skape selv.

Analysen og letingen kan ikke bare dreie seg om hva regionen har av muligheter. Det er minst like viktig hvilke utfordringer og behov som finnes i Norge og verden, hva markedet etterspør i dag, og hva man kan forvente etterspørsel av i framtiden. Hvordan passer regionens muligheter til disse behovene og markedsmulighetene? Kan man kombinere regionens fortrinn med forskning, næringer eller kompetanse fra andre regioner for å utnytte behov og markedsmuligheter?

Innovation camp som metode for entreprenørielle oppdagelsesprosesser

Aalto-universitetet har utviklet en metode de kaller innovation camp, som kan benyttes i entreprenørielle oppdagelsesprosesser. Det er en konsentrert prosess for å diskutere, håndtere og «løse» økonomiske, sosiale, teknologiske, kulturelle og økonomiske utfordringer.

Aalto-universitetet har utarbeidet en håndbok om metoden.



Muliggjørende teknologier og grønn omstilling kan åpne nye muligheter

Muliggjørende teknologier som IKT, digitalisering og nano-, bio- og genteknologi er relevante for utvikling og innovasjon i mange næringer. For eksempel kombinerer dataspillindustrien mye kjent medieinnhold med nye teknologiske løsninger, og nanoteknologi kan forbedre briller så de ikke dugger eller får riper, ski så de glir bedre, og malingsprodukter så de holder lenger. Regionale fortrinn innenfor disse teknologiene, eller koblinger til forskning og næringsliv på disse områdene utenfor regionen, vil derfor ha betydning for den regionale utviklingen. Beslektet kunnskap i regionen gir bedre forutsetninger for å få utbytte av slike samarbeid. Tilsvarende kan behovet for bærekraftig samfunnsutvikling og grønn omstilling både gi regioner fordeler og ulemper. Hvordan kan regionen styrke sine kompetanser for og muligheter til å ta ut fordelene?

Beslektet mangfold kan altså fremme næringsutvikling og innovasjon, men for å kunne utnytte denne kunnskapen til politikkutvikling, må man

analysere mangfoldet og slektskapene i et land, i en region eller på et sted. Forskerne er uenige om hva som er de beste metodene for å gjøre det. Professor Rune Fitjar og andre forskere ved Universitetet i Stavanger har analysert i hvor stor grad bedrifter i regionen er knyttet sammen gjennom at folk skifter jobb (arbeidskraftmobilitet). Det gir et situasjonsbilde, men for å kunne bruke analysene i politikkutvikling bør man kombinere flere typer data, for eksempel både arbeidskraftmobilitet og prosjektsamarbeid, patentering eller handel med varer og tjenester.

Prioritering «destabiliserer»

Å gi eksperimentell støtte til entreprenører med nyskapende idéer som kan utvikle nye næringsområder. Det betyr at innsats for gradvis fornyelse av eksisterende næringer blir mindre. Dette kan være provoserende. I praksis vil de fleste regionale institusjoner måtte gjøre en avveining mellom nyskaping og bevaring, og til en viss grad prioritere litt av begge deler. Spørsmålet er vektingen mellom dem, og smart spesialisering framhever viktigheten av å få fram det nye.

Samarbeid om tunnelsikkerhet

Utviklingen av et samarbeid om tunnelsikkerhet i Rogaland synes å være et eksempel på en entreprenøriell oppdagelsesprosess i Norge. Så langt er det for tidlig å si om Rogaland her klarer å utvikle et nytt næringsområde, men potensialene er til stede. At samarbeidet har blitt et klyngeprosjekt, var en viktig milepæl, men ikke avgjørende for å vurdere dette som en entreprenøriell oppdagelsesprosess.

Rogaland fylkeskommune har brukt flere virkemidler parallelt for å løfte satsingen på tunnelsikkerhet i fylket. Virkemidlene har vært

1. Politiske vedtak om koordinering av tunnelsikkerhetsarbeidet, utvikling av Samfunnssikkerhetssenteret i Rogaland (SASIRO) og utvikling av en innovasjonsklynge
2. Samvirkestrategi for å styrke sikkerheten og beredskapen på Sørvestlandet

3. Satsing på tunnelsikkerhet i prosjektet VRI Rogaland*, som har bidratt til å mobilisere næringslivet og med det lagt grunnlaget for å utvikle arenaklyngen

Gjennom disse prosessene er det etablert et samarbeid mellom forskere og forskningsinstitusjoner, offentlige aktører inkludert nødetatene, rådgivningsmiljøer og bedrifter. Klyngen fikk arenastatus da Rogaland var midt i en omstillingsprosess, og flere oljeleverandører så nye muligheter i tunnelsikkerhetssegmentet, som kombinerer ulike kunnskapsområder i utviklingen av nye kommersielle produkter. Målet er å oppnå sikrere tunneler og færre ulykker ved å kommersialisere eksisterende og nye løsninger for bedre tunnelsikkerhet på det nasjonale og internasjonale markedet.

* VRI (2007–2017) var et program fra Forskningsrådet med regionale prosjekter som mobiliserte bedrifter til forskning og forskningssamarbeid. VRI er fra 2017 delvis videreført i programmet Forskningsbasert innovasjon i regionene (FORREGION).





**Smart
spesialisering i EU
og i det norske
politikk- og
plansystemet**

Smart spesialisering i EU

Smart spesialisering er EUs metode for utvikling i alle typer regioner. EU har iverksatt omfattende tiltak for å redusere ulikhet og styrke de svakeste regionene. Denne samholdingspolitikken (*cohesion policy*) blir finansiert gjennom flere fond: European Regional Development Fund (ERDF), European Social Fund (ESF) og Cohesion Fund, i tillegg til egne landbruks- og fiskerifond.

Fra 2014 må alle som skal motta midler fra ERDF, ha en regional utviklingsstrategi basert på smart spesialisering som er godkjent av EU-kommisjonen. Strategiene kan omfatte en region eller et land, eller et land kan velge å ha både regionale og en nasjonal strategi.

EU har etablert en Plattform for smart spesialisering i Sevilla. Plattformen støtter regionene i arbeidet med smart spesialisering. Flere norske fylker har registrert seg på plattformen.

EU-kommisjonens krav til strategier for smart spesialisering er også relevante for norske regioner som vil delta i samarbeid med europeiske regioner. Kravene er at strategiene/planene

- er basert på en analyse av styrker, svakheter, trusler og muligheter (SWOT) eller annen analyse for å konsentrere ressurser om et begrenset sett med prioriteringer
- definerer mål for å stimulere private investeringer i forskning, utvikling og teknologi
- inkluderer et system for å måle og lære
- viser at landet/regionen har satt av ressurser i budsjettet til forskning og innovasjon

Videre bør planene være politisk besluttet, og regionen bør ha bestemt seg for å investere innenfor visse områder (prioriteringer) og ha organisert arbeidet innenfor disse områdene slik at utviklingsarbeidet blir drevet videre.

EU gjennomfører samlinger for kollegaveiledning (*peer review*) i hele Europa. Samlingene tar opp ulike temaer og gir regionene mulighet til å diskutere og lære av hverandre og få råd og innspill fra forskere, OECD og andre. EU har ingen felles plan- og bygningslov, og landene har varierende grad av erfaring med involverende plan- og strategiprosesser.

Strategier for smart spesialisering synes å være særlig nyttige for regioner med sterke naturressursbaserte næringer og begrenset med annet næringsliv. Store byer vil ha et større mangfold av næringer som kan danne grunnlag for nye muligheter, og er dermed mindre avhengig av hver enkelt spesialisering. I Europa benyttes likevel strategien av alle typer regioner, inkludert hovedstadsregioner.

Fylkeskommunenes roller i smart spesialisering

Smart spesialisering gir regionale myndigheter verktøy til å stimulere utvikling av næringsmuligheter bygget på og i tilknytning til regionens fortrinn.

Regionale myndigheter kan ta følgende roller i smart spesialisering:

- Tilby analyser av regionens ressurser, muligheter, fortrinn og utfordringer
- Få med ulike aktørgrupper og legge til rette for dialog og samarbeid mellom aktører (fasilitere)
- Diskutere muligheter og problemer åpent – ikke ha løsningene klare på forhånd, men lytte og bygge videre på deltakernes forslag
- Ta sjanser ved å prioritere å satse på utviklingsveier man ikke er sikker på fører fram
- Aktivt støtte opp under nye muligheter gjennom reguleringer, investeringer i infrastruktur og kunnskap, ved å tilrettelegge tiltak og virkemidler, delta i strategiske allianser og så videre
- Delta i, følge med på, lære av og evaluere aktivitetene og tiltakene
- Informere om prosessen til et bredt publikum og passe på at det er tydelig og forståelig hvorfor valg og prioriteringer blir som de blir
- Synliggjøre regionenes potensial og posisjon, nasjonalt og internasjonalt, for å tiltrekke seg kompetanse og kapital
- Bringe inn nasjonale og internasjonale blikk på utviklingen, for på den måten å se regionen i verden og verden i regionen

Listen viser at fylkeskommunene fyller viktige roller i smart spesialisering. Men det offentlige kan ikke gjennomføre en strategi for smart spesialisering selv. Det er næringsutvikling som er målet, og næringslivets engasjement og utvikling er avgjørende. Samtidig er næringslivets mål vekst og verdiskaping. Offentlig sektors mål er gode samfunn å leve i. Dette er ikke motsetninger, men det er vesentlige forskjeller som samarbeidet må ha som utgangspunkt.

En ny næring er mer enn noen få entreprenører. For eksempel en sterk næring som laksenæringen i Norge er del av et nasjonalt innovasjonssystem med store og små næringsaktører, leverandører som også produserer for andre bransjer, investorer, forskningsinstitusjoner, tiltak og virkemidler. Arealplaner, infrastrukturinvesteringer, lover og reguleringer legger til rette for videre utvikling.

Det er helt avgjørende at fylkeskommunen har eierskap til helheten i planen og kan vise sammenhenger mellom ulike initiativer. Bevilgende og besluttende myndigheter må vite hva som foregår, og aktivt støtte det. Informasjon om prosessene og prioriteringene som blir gjort, må være tilgjengelig for alle interesserte, blant annet gjennom eksempler. Fylkeskommunen må være villig til å inngå langsiktige samarbeid, holde seg til planene og prioriteringene som blir vedtatt, og samtidig være villig til å avbryte hvis nødvendig. Dette krever tydelig ledelse, både politisk og administrativt, og at fylkeskommunen er godt organisert internt og framstår enhetlig utad. I smart spesialisering blir det også lagt stor vekt på å se ut over regionen. Det å bli utfordret utenfra fremmer innovasjon og nytenking.

Smart spesialisering er politiske prosesser

Begrunnelsen for en sterk forankring hos politikerne er at de trenger eierskap til analysen og prosessen og tillit til at de får kunnskapsbaserte råd for å kunne prioritere. Politikerne trenger å forstå målet med smart spesialisering, entreprenørielle oppdagelsesprosesser og prioritering av utviklingsveier. Dette må de forstå for å være villige til å vedta å gjennomføre innovative prosesser selv om de ikke vet utfallet av dem. Det krever jevnlig involvering i og informasjon om prosessene som blir gjennomført, og utfallet av dem. Slik kan administrasjonen legge til rette for politisk tilslutning når forslag til konkrete vedtak som støtter opp under en prioritering, kommer på bordet.

Forståelsen av smart spesialisering må forankres hos politikere både i posisjon og i opposisjon. Den politiske rollen vil være forskjellig i et parlamentarisk system og et formannskapssystem. I den parlamentariske modellen fungerer administrasjonen som et sekretariat for den politiske ledelsen og fylkesrådene på ulike områder. Her er det fylkesrådene som innstiller overfor fylkestinget, og den relevante fylkesråden vil være en naturlig deltaker i strategi- eller planprosessene. I formannskapsmodellen legger administrasjonen fram sakene for hovedutvalgene og fylkestinget, og så er det fylkesordføreren som har det siste ordet. I et formannskapssystem er det viktig å involvere det relevante politiske utvalget gjennom prosessen.

Smart spesialisering og plan- og bygningsloven

I Norge er det plan- og bygningsloven fra 2008 som setter rammene for regional planlegging. Regional planlegging skal etter loven fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjoner. Planlegging skal bidra til å samordne statlige, regionale og kommunale oppgaver og gi grunnlag for vedtak om bruk og vern av ressurser. Involvering av interessenter og planlegging av arealbruk står sentralt i loven.

Smart spesialisering utdyper og kompletterer loven på næringsutviklingsområdet. Plan- og bygningsloven bruker begrepet regionale planer om de planene som er utformet etter loven, mens EU omtaler strategier for smart spesialisering. I praksis er det samme type dokument det er snakk om, det er beskrivelser av hvordan man kan komme fra dagens tilstand til en ønsket framtidig tilstand. I veilederen blir både begrepene strategi og plan benyttet.

Plan- og bygningsloven åpner også for å utvikle strategier, og mange fylkeskommuner velger å gjøre det på noen områder. Forskjellen er at for regional plan har loven bestemmelser om prosess og forpliktelser til deltakelse i prosessen, samt

at planen skal bli lagt til grunn for virksomhet og planlegging hos regionale organer, kommuner og statlige aktører i regionen (§ 8-2). Disse bestemmelsene gjelder ikke regionale strategier.

Hvilke områder den regionale planen skal gjelde for, bør være forankret i den regionale planstrategien som fylkeskommunen utarbeider hvert fjerde år. Den redegjør for regionale utviklingstrekk og utfordringer, vurderer langsiktige utviklingsmuligheter og tar stilling til langsiktige utviklingsmål og hvilke spørsmål som skal tas opp gjennom videre regional planlegging (§ 7-1). Deler av analysebehovet for smart spesialisering kan med fordel være en del av planstrategien.

Smart spesialisering kobler sammen politikk-områdene næringsutvikling, innovasjon, forskning og utvikling (FoU) og kompetanse. Dersom fylket har flere planer eller strategier på disse områdene, kan det være nyttig å diskutere om det er mulig å samle dem. Diskusjonen må ta hensyn til at planer for kompetanse og FoU som regel vil handle om mer enn næringsrettet kompetanse og næringsrettet forskning, og hvordan man løser det i en samlet plan.

Entreprenørielle oppdagelsesprosesser innebærer prøving og feiling og risiko. Og smart spesialisering innebærer at fylkeskommunen tar en proaktiv rolle i næringsutviklingen. Det kan kreve nye vurderinger av detaljeringsnivået i planleggingen og at politikere og administrasjonen tilpasser samarbeidsformene sine, uten at det går ut over den politiske styringen.

Smart spesialisering og oppstart av en planprosess

Utviklingen av en regional plan starter med et regionalt planprogram. Planprogrammet skal vise de store linjene i prosessen som fylkeskommunen planlegger. Planprogrammet skal gjøre rede for (§ 4-1)

- formålet med planarbeidet
- planprosessen med frister og deltakere
- opplegget for medvirkning, spesielt for grupper som antas å bli særlig berørt
- hvilke alternativer som vil bli vurdert, altså i grove trekk hvilke spørsmål eller temaer planarbeidet vil omfatte
- behovet for utredninger

Fylkeskommunen skal samarbeide med alle berørte kommuner og statlige myndigheter. Disse har rett og plikt til å delta i planleggingen (§ 8-3).

Forslag til planprogram skal sendes på høring og legges ut til offentlig ettersyn, normalt samtidig med varslingen av planoppstart.

I planprogrammet kan fylkeskommunen forankre bruken av smart spesialisering som verktøy og metode i regional næringsutvikling og gjøre rede for hva det vil bety for den videre planprosessen.

Smart spesialisering og regionalt handlingsprogram

Fylkeskommunen skal sende forslag til regional plan på høring og legge forslaget ut til offentlig ettersyn med minst seks ukers frist (§ 8-3). Regional planmyndighet vedtar regional plan med endelig virkning dersom saken ikke bringes inn for departementet (§ 8-4).

Et handlingsprogram for gjennomføring av planen skal utvikles som del av og samtidig med regional plan. Regional planmyndighet vedtar handlingsprogrammet. Behovet for rullering skal vurderes årlig (§ 8-1).

Det er opp til fylkestinget å vurdere hvor detaljert handlingsprogrammet skal være. Fylkestinget vurderer også hvordan nettsider og andre digitale hjelpemidler skal brukes for å kommunisere hvordan man gjennomfører planen i praksis. Loven legger vekt på elektronisk presentasjon og dialog i alle faser av planprosessen (§ 5-2).

Arbeidet med analyse, entreprenørielle oppdagelsesprosesser og prioritering utvikler seg over tid. Prosessen er ikke slutt når planen er vedtatt. Derfor er det avgjørende å oppnå politisk forståelse for og eierskap til denne måten å jobbe på i løpet av planprosessen.





**Smart
spesialisering
som prosess**

Utvikling og gjennomføring av smart spesialisering

Elementene i en utviklingsprosess basert på smart spesialisering er

1. Organisering
2. Analyse
3. Visjon og mål
4. Prioritering
5. Gjennomføring
6. Måling og læring

Utviklingen er aldri lineær og stopper aldri opp, likevel vil enhver prosess ha en framgang og en viss inndeling i faser. Rekkefølgen som de ulike elementene er beskrevet i her, er bare én mulighet. Det vil også være behov for å diskutere for eksempel analyser eller organisering flere ganger, ikke bare i begynnelsen. De svenske lenene Värmland, Dalarna og Gävleborg har for eksempel hatt ulike startpunkt for hver sin vellykkede prosess.

Smart spesialisering i region Norra Mellansverige

Värmland, Dalarna og Gävleborg hadde ulike startpunkt for sine smart spesialisering-prosesser og begynte derfor i ulike faser. Alle

prosessene blir vurdert som vellykkede, og de tre lenene samarbeider om å gjennomføre prosjekter og aktiviteter.



1. ORGANISERING

Innovasjon skjer i alle typer næringer, i offentlig sektor og i sivilsamfunnet. Og det skjer både med og uten hjelp fra forskningsinstitusjoner. Relevante aktører kan blant annet komme fra næringslivet, offentlige instanser, organisasjoner, klynger og nettverk, utdannings- og forskningsinstitusjoner eller være entreprenørielle personer, innbyggere og investorer.

Ved oppstarten av en smart spesialiseringsprosess kan det være nyttig å diskutere disse spørsmålene:

- Hvilke aktører i regionen kan bidra til utvikling og gjennomføring av en plan/strategi for næringsutvikling, innovasjon og kompetanse? Hvem er det viktig å få med på laget?
- Hvor sentral er hver av aktørene for å få gjennomført planen/strategien? Hvilken grad av forpliktelse og engasjement bør de delta med?
- Hva slags aktører bør bli trukket inn fra andre regioner eller land?
- Hvilke partnerskap, samarbeid og relasjoner eksisterer som skaper resultater eller kan danne grunnlag for videre dialog?
- Hvilken organisering av plan/strategiprosessen kan legge til rette for gjennomføring av konkrete tiltak?
- Hvilken kompetanse har fylkeskommunen på å designe og lede prosesser som involverer deltakerne (fasilitering)? Hvordan styrke denne kompetansen?
- Hvordan kan deltakerne opprettholde engasjement og forpliktelse over tid, både i prosessen og i gjennomføringsfasen?

Få med de rette organisasjonene og personene

Aktørene som blir involvert i prosessen bør representere både bredden i regionen og spisse interesser eller kompetanser. Rolleavklaring er viktig, gjennom diskusjoner og vurderinger av hva de ulike aktørene kan bidra med, hva som er viktig for dem, og hvilke interesser de representerer.

De entreprenørielle oppdagelsesprosessene må involvere aktører som kan sette idéer ut i livet og faktisk bygge opp nye næringsområder, som etablerte bedrifter, entreprenørielle personer, klynger, nettverk og investorer.

Det er viktig å ha med personer og organisasjoner i regionen som folk har tillit til. I tillegg kan personer som kjenner språket og kodene i flere sektorer og organisasjoner, for eksempel både i næringslivet og i organisasjonslivet, skape økt forståelse på tvers. Innen smart spesialisering kalles disse mellomromsaktører (*boundary spanners*) og ambassadører.

Inviterte personer fra andre regioner kan stille kritiske spørsmål og bidra til debatt om forhold som ofte blir tatt for gitt. Her kan både personer fra andre regioner som har gjennomført lignende prosesser og forskere spille en rolle. Dette kan være viktig både i høringsrunder, i de entreprenørielle oppdagelsesprosessene, etter hvert som mål og prioriteringer blir definert, og i utvikling av handlingsprogram.

Partnerskap og samstyring

Fylkeskommunen må samarbeide med og samordne seg med kommuner, regionråd, organisasjoner som LO og NHO, offentlige aktører som NAV, virkemiddelaktører som Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA og andre for å legge til rette for ønsket utvikling.

Regionale partnerskap er tilknyttet samtlige fylkeskommuner i dag, men med varierende form og funksjon. Noen fylkeskommuner har flere ulike partnerskap knyttet til ulike oppgaver.

Partnerskap eller samarbeid består av selvstendige parter som deltar frivillig. De må komme til enighet gjennom samsnakking og forhandlinger og oppnår legitimitet gjennom resultatene de produserer for samfunnet. I et partnerskap er partnerne ideelt sett gjensidig avhengige av hverandre i oppgaveløsningen, og derfor villige til å forplikte seg og kompromisse for å komme fram til gode løsninger.

Samarbeid kan gi resultater som det ville vært umulig å oppnå uten samarbeidet. Samtidig tar samarbeid alltid mye tid og krefter. Derfor er det lurt å vurdere når det er viktig å samarbeide og om hva. Alle partnerskap og samarbeid er ulike, men noen ganske generelle lærdommer, basert på blant annet Huxham og Vangens forskning, er:

- Ingen kan fullt ut kontrollere et samarbeid. Det vil være i kontinuerlig endring. Både partnere og kontekst vil endre seg hele tiden, og det krever energi, kompetanse og kontinuerlig innsats å oppnå resultater.
- Representantene må kunne opptre med en viss selvstendighet og kunne ta noen avgjørelser uten å måtte konferere med egen organisasjon.
- Samtidig er god forankring i egen organisasjon avgjørende. Deltakerne i partnerskapet må aktivt bygge broer mellom det som skjer i partnerskapet og i egen organisasjon.
- Samarbeid er mer tidkrevende enn å jobbe i egen organisasjon. Sett av tid.
- Alle aktørene i partnerskapet vil ha ulike mål.

Felles mål er viktig, men vil ofte ikke bli satt en gang for alle.

- Begynn om mulig med å gjennomføre noen små, oppnåelige oppgaver. Bygg tillit gjennom små suksesser.
- Kommunikasjon er viktig og vanskelig. Både faguttrykk og sjargong er forskjellig i ulike organisasjoner.
- Ingen organisasjoner gjør ting på samme måte, og noe som er lett ett sted, kan være vanskelig et annet.
- Maktspill er en del av samarbeidsprosessen. For å bygge tillit kan det være viktig både å forstå egen maktbase og å sikre at partnerne ikke føler seg sårbare.
- For å få noe til å skje trengs det både fasilitering av prosesser i gruppen og dialog med én og én aktør.

Fasiliterende prosessledelse

Som leder av et partnerskap eller tilrettelegger av entreprenørielle oppdagelsesprosesser eller planprosesser kan man ikke instruere deltakerne. Da kan det være nødvendig å kombinere ulike ledelsesmetoder, og man trenger kompetanse på å designe og lede prosesser som involverer deltakerne. Ambassadørene og mellomromsaktørene kan bistå prosessledelsen i å bygge tillit og relasjoner. Og prosessledelsen kan ha nytte av bistand fra aktører utenfor prosjektet til fasilitering, uten at de gir fra seg lederrollen.

Videre kan det være nyttig å trekke på kunnskap om deltakelsesbaserte prosesser som framsyn eller framtidstenkning (*foresight*). Framtidstenkning innebærer at aktører med ulik bakgrunn føres sammen i styrte, men samtidig kreative prosesser for å diskutere trender og ulike utviklingsmuligheter. En slik metode er scenarieprosesser, der man skisserer flere mulige framtider og så kan bruke disse til å diskutere ulike handlingsalternativer i dag.

Partnerskap og involveringsprosesser kan bli tidstyver både for dem som organiserer, og

for dem som deltar. Fylkeskommunen bør ha tydelige forventninger til deltakerne og klare oppfatninger om hva som er målet med ulike arenaer, og hvordan de bør være organisert for å oppnå målene. Hvilken rolle i prosessen har denne arenaen? Hvilke forventninger, interesser og mål kan vi anta at aktørene kommer til møtet med? Hvilken opplevelse, følelse eller engasjement er det ønskelig at aktørene forlater møtet med? Hvilke beslutninger og handlingspunkter bør komme ut av møtet? Og hvilken organisering av møtet kan gi de avklaringer og den følelsen eller det engasjementet som er nødvendig?

Å opprettholde engasjement og forpliktelse over tid

Det kan være en utfordring opprettholde engasjement og forpliktelse over tid, ikke minst når man går fra utviklingsprosessen til gjennomføringsfasen.

Tiltak for å opprettholde engasjementet kan være

- å unngå for lange planprosesser
- å vektlegge forpliktelse i deltakelse og oppfølging
- aktivt å bygge opp og opprettholde tillit og felles eierskap
- å avklare forventninger med alle deltakende aktører
- å være tydelig på lengden og omfanget av arbeidet, både i starten av prosessen og underveis
- å være ærlig og tydelig på at prioritering av noe går på bekostning av noe annet
- å prioritere å fortelle om jobben som blir gjort, spesielt i gjennomføringen, for å forankre arbeidet i befolkningen og dermed hjelpe politikerne å prioritere: nettside, sosiale medier og lokalmedia er nyttig – vis fram seire underveis, konkrete resultater er viktige selv om de ikke er så store
- å få med personer og organisasjoner med høy tillit i regionen som talpersoner for prosessen og prioriteringene
- å evaluere underveis om aktivitetene og tiltakene bidrar til å nå målene.

2. ANALYSE

Analysér av regionens fortrinn og muligheter og dialog om disse analysene legger i smart spesialisering til rette for å utvikle nye nisjer og næringsområder. Vurderingene i analysene vil bli videreutviklet gjennom dialog over tid og i de entreprenørielle oppdagelsesprosessene. Dialogen skal både bekrefte og stille spørsmål ved de innledende analysene.

Før oppstart av analysearbeidet kan det være nyttig å vurdere:

- Hvilke oppdaterte og relevante analyser, evalueringer, kartlegginger og annet finnes for regionen?
- Hva er læringspunktene fra disse for det videre arbeidet med næringsutvikling og innovasjon?

Spørsmålene i analysen

Listen under er forslag til spørsmål i en smart spesialisering-analyse. Etter hvert som arbeidet utvikler seg, vil regionen se behov for mer spesifikke og detaljerte analyser.

Næringslivet

- Hvilke sterke og konkurransedyktige næringer, klynger og nettverk finnes i regionen i dag?
- Hva kjennetegner de sterke næringene med hensyn til eksportvolum, produksjon, sysselsetting og kompetansenivå?
- Hvor stor andel av næringslivet er internasjonalt orientert, målt gjennom import og eksport?
- Hvordan er de sterke næringenes posisjon i internasjonale markeder?
- Hva kjennetegner de sterke næringene med hensyn til plass i verdikjedene de er en del av, koblinger mellom verdikjedene, og hvor i verden resten av verdikjedene befinner seg?

- Hvor har de største bedriftene sine hovedkontor og eventuelle kilder til teknologi og forskning?
- Har de sterke næringene lokale leverandører som kan bruke denne kunderelasjonen til å utvikle seg videre?
- Hvilke fortrinn og potensialer har regionen innenfor muliggjørende teknologier, som IKT/digitalisering, nanoteknologi, bioteknologi og så videre? Hvilken rolle spiller disse teknologiene for regionens næringsliv i dag?
- Kan man se tegn til utvikling av nye nisjer og næringsområder i regionen?
- I hvilken grad er næringene i regionen beslektet, altså koblet sammen, målt ved arbeidskraftmobilitet, prosjektsamarbeid, patentering eller handel med varer og tjenester (beslektet mangfold)?
- Hvordan er sammenhengen mellom fylkets kompetansemiljøer og næringslivets behov? Hvis det er gap, hvordan vil det være mulig å dekke opp disse?
- Er det koblinger eller potensial for å danne koblinger mellom de sterke næringene og klyngene som er i regionen i dag?
- Hvordan bidrar det eksisterende næringslivet til en bærekraftig utvikling – økonomisk, sosialt og miljømessig?

Ressursgrunlaget

- Hvilke naturressurser finnes i regionen?
- Hvordan blir naturressursene utnyttet og utviklet i dag?
- Hvilke nye muligheter for å utnytte naturressurser kan man se for seg?
- Blir naturressursene utnyttet på en bærekraftig måte?

Kompetanse

- Hva er de sterke kompetansebasene i fylket, altså hvilke utdanninger og hva slags erfaringsbasert kunnskap er særlig utbredt?
- Dersom det er tegn til framvekst av nye næringsområder, hvilke kompetansebehov finnes for å utvikle disse videre?
- Hvor finnes det FoU- og utdanningsmiljøer på områdene der regionen ser nye næringsmuligheter? Hvilke relasjoner har disse FoU- og utdanningsmiljøene til næringslivet i regionen?
- Hvordan er regionens videregående opplæring og fagopplæring tilpasset behovene i næringslivet og mulige framtidige utviklingsveier?
- Hva finnes av etter- og videreutdannings-tilbud som er relevant for næringslivet og eventuelle nye næringsområder?

Tiltak og samarbeid

- Er politikken for innovasjon, forskning, næringsutvikling og kompetanse i dag ivare tatt sammen eller hver for seg?
- Hvilke virkemidler for bedriftsutvikling, entreprenørskap, innovasjon, FoU og kompetanse brukes mest i regionen i dag?
- Har regionen internasjonale relasjoner eller deltar i internasjonale prosjekter? Hvor forpliktende er disse, og hvem involverer de?
- I hvilken grad er det samarbeid mellom bedrifter, forskningsinstitusjoner og myndigheter i regionen? Hvilke aktører i regionen deltar i klynger og nettverk, nasjonalt og internasjonalt?
- I hvilken grad samarbeider bedriftene i regionen med bedrifter og forskningsinstitusjoner nasjonalt og internasjonalt?

Sammenligning

- Hvilke næringer, kunnskaper, ressurser og

kompetanser gir regionen komparative fortrinn, nasjonalt og globalt?

- Hva er regionens fortrinn sammenlignet med nærliggende regioner?
- Hvilke regionale tyngdepunkt har henholdsvis sterke næringer, utbredte utdanninger og kompetanse, relevante aktører og så videre? Altså hvordan er geografien i fylket på disse områdene?
- Åpner behovet for bærekraftig utvikling – sosialt, økonomisk og miljømessig, nye muligheter for regionen? Eller krever det store omstillinger?

Arbeidet med analysene

Dialogen om og rundt analysene er avgjørende, fordi målet er handling gjennom utvikling av nye næringsområder. Da må datakildene og metodene som er brukt for å få fram analysene, være åpent tilgjengelige. Ulike aktører må ha tillit til at analysegrunnlaget er riktig, eller kunne diskutere uenigheter og uklarheter.

Behovet for detaljert kunnskap om den enkelte regionen og spesialiseringene i regionen er tydelig i smart spesialisering. Kravene til detaljkunnskap er høyere enn det som har vært vanlig for utvikling av regionale planer. Det betyr at hver fylkeskommune må utvikle egne analyser, men de kan dele kunnskap om kilder for å hente fram dataene, utvikling av målemetoder for de ulike problemstillingene og metoder for å få fram relevante data.

Noen analyser kan fylkeskommunen utvikle selv, og noen vil det være behov for å kjøpe inn. I anskaffelsesrutinene bør det legges til rette for at relevante internasjonale kunnskapsmiljøer kan delta i tillegg til de nasjonale og regionale. Samtidig er det vesentlig også her at fylkeskommunen holder på eierskapet til prosessen, er gode bestillere og opparbeider seg eierskap til dataene og analysene. Det er fylkeskommunen som prosesseier og prosessleder som skal legge til rette for den videre dialogen, og da er det ikke nok at noen forskere eller konsulenter kjenner regionen godt.

Smart spesialisering i Nordland

Nordland begynte arbeidet med smart spesialisering i 2012 og er den norske fylkeskommunen som mest offensivt har tatt i bruk metoden. Nordlands smart spesialisering-analyse, Smart 4H, viser blant annet fylkets sterke posisjon som eksportregion og relasjoner mellom og innad i de sterke næringsområdene (spesialiseringene) i fylket. Eksportinntektene kommer fra kraftforedlende industri, sjømatproduksjon og opplevelsesbasert turisme. Den viser også hvor det er gap mellom bedriftenes forventninger til og faktiske opplevelse av samarbeidet med forskningsinstitusjoner, utdanningsinstitusjoner og myndighetene.

På bakgrunn av den første analysen har Nordland bestilt nye analyser som går mer i detalj på reiselivet, tjenesteytende næringer og kraftforedlende industri i fylket.

Nå søker regionen aktivt etter de beste måtene å bruke naturressursene og kunnskapen på for

å skape nye produkter og tjenester. De ser på mulighetene for å gå fra å være en produsent av råvarer/bulkvarer til å bygge merkevarer og produsere mer bearbejdede produkter og kunnskapsbaserte tjenester på noen områder. Aktiv søken etter og prioritering av nye muligheter skal gi økt vekst og verdiskaping i fylket.

Nordland har også satt i gang en omfattende følgeforskning av hele smart spesialisering-arbeidet i fylket. Nordlandsforskning og SINTEF gjennomfører en aksjonsforskning der de både analyserer og evaluerer det som skjer.

Sammen med følgeforskningen har Nordland fylkeskommunen en *smart spesialisering-skole*. Både ansatte i fylkeskommunen, Innovasjon Norge og andre organisasjoner deltar på skolen, som kombinerer teori med praktiske oppgaver.

3. VISJON OG MÅL

For å skape en helhetlig og ønsket utvikling i egen region trengs felles visjoner, mål og prioriteringer. Toneangivende aktører i regionen må stille seg bak de valgene som blir gjort. Ingen region kan bli god på alt, så hvilke biter av «det vi skal leve av etter oljen» er det dette fylket eller denne regionen kan bidra med?

Før visjoner og mål blir satt kan det være nyttig å kartlegge og diskutere:

- Hva er dagens visjoner og mål for næringsutvikling, innovasjon, forskning, kompetanse og bærekraftig utvikling i regionen? Hvilke sterke og svake sider har disse? Er de framtidsrettede? Jobber flere aktører for å nå de samme målene? Hva begrunner eventuelle ulikheter i mål?
- Hvilke prioriteringer som har relevans for næringsutvikling, innovasjon og kompetanseutvikling, gjør fylkeskommunen, NAV, Siva, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, fylkesmannen, kommunene, høyskoler, universiteter og andre aktører i regionen i dag?

Visjoner og mål

I smart spesialisering vil visjoner og mål handle om hvordan regionen kan videreutvikle sine spesialiseringer for å oppnå høyere verdiskaping enn i dag.

Visjoner er overordnede, langsiktige og noe å strekke seg etter. En visjon må være dristig og ambisiøs, men samtidig realistisk nok til at den er troverdig. Visjoner skal først og fremst virke mobiliserende, de skal virke samlende for regionale interessenter.

Tre egenskaper ved visjoner som fungerer, er ifølge ledelseskonsulenter at de har

- en ganske konkret destinasjon («et mer differensiert havbruk som eksportnæring»)
- et overordnet formål med aktiviteten («å sikre levebrød og velferd i hele regionen»)

- referanse til et underliggende verdsett («økologisk, sosial og økonomisk bærekraftig forvaltning»)

Mål er klart formulerte tanker, idéer eller intensjoner om en ønsket framtidig tilstand eller et slutt punkt som et individ eller en organisasjon ønsker å følge opp.

Forskeren Mariana Mazzucata snakker om *missions*, altså store, dristige mål. Som å sende en mann til månen. Månelandingen var et offentlig prosjekt som krevde en portefølje av samarbeid og prosjekter i både privat og militær og sivil sektor. Hver region skal ikke sende en mann til månen, men tankegangen er likevel relevant. Det trengs klare mål, og de må brytes ned i håndterlige deler for å kunne gjennomføres.

4. PRIORITERING

Det vil være flere veier å gå for å nærme seg visjonene og nå målene. Prioriteringene er de oppdagelsene som aktørene i regionen ser muligheter i og derfor velger å prøve å gjennomføre.

Det er vanskelig å vite hva man bør prioritere, før man har prøvd seg fram. Prøving og feiling vil gjøre det mulig å finne fram til de beslektede nisjene og næringsområdene akkurat denne regionen kan hevde seg innenfor. Det kan handle om å produsere mer bearbeidede

produkter, å knytte tjenester til produkter, å utvikle merkevarer som kan ta ut større merverdi i markedet, å kombinere fortrinn fra flere næringer til nye muligheter og så videre. Tabell 1 er hentet fra følgeforskningen om smart spesialisering i Nordland. Tabellen viser hvor regionen kan lete etter nye næringsmuligheter med utgangspunkt i sjømat som spesialisering. Oppdagelsene er de ulike måtene å videreutvikle sjømat på. Oppdagelsene som er listet opp her, er altså ikke «svaret», men ulike veier å lete videre.

Tabell 1. Eksempler på mulige veier å undersøke videre utfra sjømatnæringen i Nordland

Spesialiseringen sjømat	Eksempler på mulige veier å undersøke videre etter oppdagelser
Innenfor sjømat	Hvilke muligheter finnes for å klatre i verdikjeden sjømat? Hvor ligger det potensialer for å bygge merkevarer og produsere mer bearbeidede produkter og kunnskapsbaserte tjenester?
Mellom sektorer i sjømat (f.eks. fangst-oppdrett)	Hvilke sektorer innen sjømat er særlig sterke i regionen? Kan disse lære av hverandre? Hva kan for eksempel fangst lære av oppdrett om hvordan verdikjeden må organiseres for å få mer ut av markedet?
Sirkulær økonomi, sjømat	Hva slags avfall skaper sjømatnæringen i regionen? Blir avfallet brukt til noe andre steder? Er det mulig å utnytte hele eller deler av dette avfallet til noe?
Nye verdikjeder innen sjømat	Kan alger bli utgangspunkt for en ny lønnsom verdikjede? Hvilke produkter kan alger brukes til? Hvor er markedene, og hva krever de? Hva skal til for å utvikle denne verdikjeden? Hvem og hvor er konkurrentene? Hva er farene? Finnes det aktører som er villige til å satse? Hvordan kan det offentlige legge til rette for alger som nytt næringsområde?
Mellom sjømat og opplevelser	Fisk er både opplevelse og mat. Hvordan kan fisk, fiske og fiskeri gi nye muligheter i reiselivs- og opplevelsesnæringene? Hvordan kan reiselivs- og opplevelsesnæringene være gunstige for sjømatindustrien?
Mellom sjømat og industri	Hvilke muligheter gir digitalisering og automatisering til sjømatnæringen? Har regionen kompetanse i de sterke industrinæringene, for eksempel innen digitalisering og automatisering, som kan gi særlige konkurransefortrinn for sjømatnæringen?
Leverandørutvikling, sjømat	Hvilke leverandørmarkeder er det mulig å utvikle videre? Kan sjømatnæringens leverandører også levere til maritim sektor eller til oppdrett? Finnes det nye leverandørmarkeder der regionen kan ha særlige fortrinn?

Kilde: SINTEF og Nordlandsforskning (2017) Monitoreringssystem og nullpunktsmåling for innovasjonsstrategien til Nordland. Videreutviklingen av tabellen er avklart med SINTEF/Nordlandsforskning.

For å følge opp prioriteringene er regionen avhengig av at det finnes aktører som kan gå i front og gjennomføre. Dette er entreprenører eller eksisterende bedrifter, alene eller sammen med forskningsinstitusjoner og investorer. Fylkeskommunen kan støtte opp under disse aktørene gjennom reguleringer, arealbruk, investeringer i kunnskap eller infrastruktur, særlige tiltak og virkemidler, offentlige innkjøp og annet.

En av utviklingsveiene i tabellen over er alger som en ny verdikjede innenfor sjømat. Skal det være mulig å utvikle algeproduksjon, krever det entreprenører i næringslivet og investorer som har tro på markedsmulighetene og er villige til å satse. De trenger markedsanalyser og markeds kunnskap, utvikling av forretningsmodeller, merkevarebygging og lønnsomhetsanalyser. Samtidig vil forskningsinstitusjoner som kan tilby kunnskap om og til den nye næringen, øke sjansene for å lykkes. Det samme vil kom-

petente arbeidstakere. Og da er det kanskje behov for en ny studieretning på videregående, fagskole eller universitet. Fylkeskommunen, Forskningsrådet, Innovasjon Norge og andre kan støtte opp under utviklingen med økonomiske virkemidler, men også med reguleringer, kontakt med statlige aktører, tilrettelegging for samarbeid ut av regionen og annet. Disse ulike typene av tiltak er nærmere beskrevet i kapittel 5 Gjennomføring.

Det er risikofylt å prioritere utvikling av et nytt næringsområde. For å prioritere noe betyr å unnlate å prioritere noe annet. Derfor er det vesentlig å kommunisere tydelig helt fra begynnelsen av at ingen vet om arbeidet vil lykkes. Fylkeskommunen viser ansvarlighet både ved å prioritere, vurdere risiko og tenke risikohåndtering, ved å legge vekt på læring og eventuelt ved å avslutte engasjementet på et område «mens leken er god».

Spesialiseringer og prioriteringer i Västra Götaland

Livsvitenskap, bærekraftig transport og byutvikling, grønn kjemi, marint miljø og marine næringer er fem sterke områder i Västra Götaland i Sverige. Regionen har flere FoU-institusjoner og høy innovasjonskapasitet. De har ut fra svært grundige analyser lykkes med å definere framtidsrettede kunnskapsbaserte fortrinn som er godt forankret i næringsliv

og FOU-institusjoner, og der de er verdensledende eller har mål om å bli det. Dette er regionens prioriteringer. De har videre tilpasset virkemidlene slik at de følger prioriteringene. Västra Götaland har også gjort et systematisk arbeid for å finne andre regioner i EU med beslektede prioriteringer og søker å inngå samarbeidsallianser med disse.

5. GJENNOMFØRING

I smart spesialisering er det ikke entydige skiller mellom planlegging, analyse og gjennomføring. I gjennomføringsfasen prøver man ut ulike løsninger, får ny og bedre forståelse av situasjonen og justerer så målene og retter feil på «kartet». Flere sektorer, ulike virkemidler, reguleringer og infrastruktur kan sammen bygge opp under en ønsket utvikling. Små seire kan gi positive spiraler.

Relevante spørsmål å diskutere kan være:

- Hvilke aktiviteter og tiltak vil være mest effektive for å nå målene? Hvilke erfaringer har regionen med denne typen tiltak?
- Hvilke aktiviteter og tiltak er lette å få i gang og kan gi raske resultater?
- Hvilke aktiviteter og tiltak er mer utfordrende, og hva kan være første skritt for å komme videre med disse?

Å mobilisere private investeringer

Å gjennomføre strategier for smart spesialisering innebærer for fylkeskommunen å tilby målrettet støtte til noen få initiativer som de entreprenørielle oppdagelsesprosessene har identifisert. Initiativene kan komme fra flere kanter, men en entreprenør og en investor i samarbeid med en forskningsinstitusjon er en fellesnevner for mange slike prosjekter. I neste fase kan et vellykket prosjekt få bredere virkning i regionen ved at det kommer nye konkurrenter eller underleverandører. Derneft kan det for eksempel være behov for å innrette mer utdanning, forskning og virkemidler til satsingen, slik at de befester og videreutvikler suksessen. Dette er altså en skritt-for-skritt-metode der hvert skritt innebærer å prøve og være villig til å feile. Det er en fortsettelse av den entreprenøri-

elle oppdagelsesprosessen, ved at mulighetene og prioriteringene blir tydeligere etter hvert som ulike spor blir prøvd ut.

At entreprenørielle aktører og investorer velger å satse på å utforske nye næringsområder, er den viktigste biten. Det vil være risikofylt å gå foran på den måten, og derfor kan det være behov for ulike typer offentlig-privat samarbeid, for eksempel ved å bygge allianser med innovasjonsorienterte bedrifter eller ved å gjennomføre offentlige innkjøp.

Fylkeskommunen inntar her en aktiv rolle for å hjelpe fram spirende næringsliv. Den prioriterer å støtte opp under nye og usikre initiativer framfor å kanalisere midler til relativt trygge investeringer. Dette kan møte motbør fra eksisterende næringsliv og aktører som ikke har tro på de mulighetene som blir prøvd ut. Det må politikerne i fylket være villige til å møte.

Fylkeskommunen vil måtte samarbeide med næringsaktørene over tid og legge til rette for at den nye næringen kan bygge seg opp. Å bygge opp en ny næring er krevende prosesser som kan ta tiår. Forskningsprosjekter kan være én måte å undersøke og videreutvikle en mulighet på. Men behovet for beskyttelse av de aktørene som går foran, både i oppstarten og ved en oppskalering, kan være mer omfattende enn å gi risikoavlastende tilskudd til definerte prosjekter. Hvis for eksempel de første investeringene krever ny regulering av et område eller en offentlig infrastrukturinvestering, vil alle aktører kunne utnytte mulighetene i det øyeblikket vedtaket eller investeringen er gjort.

Utviklingen av Lefdal Mine Datacenter i Sogn og Fjordane

En nedlagt gruve i Lefdal i Sogn og Fjordane, kortreist fornybar elektrisk kraft, Nordfjorden som stort kjølemagasin like ved og entreprenører med kunnskap om miljø og IKT var utgangspunkt for etableringen av Lefdal Mine Datacenter. Datatrafikk er energikrevende. Servere trenger energi både til drift og til kjøling. Kaldt vann fra fjorden gir effektiv og billig kjøling. Den nedlagte gruva tilbyr sikker lagring og mulighet for store volumer. Lokal kunnskap om miljø-

vennlige energiløsninger og IKT, god kontakt med forskningsinstitusjoner kombinert med lokale og etter hvert internasjonale investorer resulterte i 2017 i Europas grønneste datasenter.

Forholdene i Norge ligger til rette for å knytte seg til internasjonale verdikjeder innen datalagring. Lefdal Mine Datacenter er et godt eksempel på fornying av næringslivet basert på eksisterende kunnskap og ressurser.

Plastklyngen i4plastics vil gå over til bioplast

Innlandet har mål om å styrke det biobaserte næringslivet og har utviklet en strategi for dette. Arena i4plastics er en regional klynge for plastbedrifter med hovedsete i industriparken på Raufoss. Denne klyngen ønsker nå å se på mulighetene for å bruke biobasert plast istedenfor plast basert på fossile ressurser i sine produkter. Dette gjelder både rene plastprodukter og kompositter. Bioplast og kompositter kan blant annet produseres med utgangspunkt

i regionens egne skogressurser. Med bakgrunn i dette har fylkeskommunene støttet opp under i4plastics, slik at de kan hente inn kompetanse på bioplast og tilegne seg kunnskap om dette materialet. Slik kan det som i utgangspunktet var en plastklynge, etablere bærekraftige produkter basert på regionens egne fornybare ressurser. Det kan sikre regional verdiskaping og støtter opp under bioøkonomi-strategien.

Offentlige innkjøp

Det offentlige kjøper varer og tjenester for nesten 480 milliarder kroner i året. Måten dette gjøres på, vil påvirke innovasjonsaktiviteten i bedriftene som leverer. Offentlige anskaffelser kan derfor fremme innovasjon på områder som er viktige for regionen.

Ved innovative offentlige innkjøp bestiller det offentlige en funksjon eller setter et mål, framfor å bestille et produkt. Det vil si at de bestiller lys istedenfor lyspærer eller ren luft

istedenfor ventilasjonsanlegg. Renheten i lufta blir påvirket av både materialene i et bygg, plassering og bruk av ulike rom og mange andre forhold, i tillegg til ventilasjonsanlegget.

Innovative innkjøp gir derfor incitamenter til både innovasjon og samarbeid og samtidig bedre produkter og tjenester. Innkjøpsregelverket åpner flere muligheter for innovative innkjøp, selv om regelverket mot konkurransevridning er tydelig.

Siemens-konsernet legger base for utvikling av batterisystemer for båter til Norge

Siemens skal investere 100 millioner kroner i et nytt senter for utvikling av batterier til bruk i båter. Erfaring fra olje- og gassektoren og kompetanse fra offshoreskip og elektriske ferger gjør at Siemens-konsernet globalt vil sette forskere i Trondheim i førersetet når nye batterier skal utvikles. Det er bygget opp et kompetansesenter for elektriske og hybride løsninger som har batterisystemer.

– Vi tror vi vil skape flere titalls nye arbeidsplasser og sikre de rundt 600 arbeidsplassene

vi har i Trondheim. Dette er veldig spennende og et stort løft for oss, sier administrerende direktør Anne Marit Panengstuen i Siemens Norge til Dagens Næringsliv.

– Fram til 2024 forventer vi minst en dobling av markedet for maritim batteridrift. Hittil er det 30 skip i verden som er levert med teknologi fra Siemens i Trondheim. Det er båter som enten er helelektrifisert eller har en hybridløsning, sier salgsdirektør Odd Moen i Siemens Maritime i Trondheim.

Indirekte tiltak

Fylkeskommunen kan også legge til rette for nye næringsområder gjennom mer indirekte tiltak. Eksempler på dette er:

Samordning og videreutvikling av eksisterende virkemidler

Alle regioner har tilgang til både regionale, nasjonale og internasjonale virkemidler, både direkte næringsrettede og andre virkemidler som kan virke sammen med de næringsrettede. Målrettet bruk av virkemidlene kan styrke bedrifter, entreprenører, forskningsinstitusjoner og andre aktører i regionen, eller opprette koblinger til aktører som ikke er til stede i regionen.

Fylkeskommunen kan bidra til å øke bruken av virkemidler som andre aktører tilbyr, eller endre reglene for bruken av midlene gjennom

- bestillinger i oppdragsbrev til Innovasjon Norge, regionale forskningsfond og andre aktører som fylkeskommunen påvirker
- rettet markedsføring til relevante målgrupper, enten ved oppsøkende virksomhet eller gjennom informasjonsarbeid
- å endre kriterier for deltakelse i tiltak og programmer
- å utvikle egne tiltak som kvalifiserer til bruk av virkemidlene eller legger til rette for å benytte dem

Samtidig kan fylkeskommunen synliggjøre og ta i bruk egne virkemidler for å realisere mål og tiltak.

Allianser med utgangspunkt i nasjonale strategier og planer

Regionale mål kan være lettere å nå hvis de samtidig bygger opp under nasjonale eller internasjonale mål og prosjekter. Eksempler på slike prosjekter kan være investeringer i testfasiliteter for næringslivet, lokalisering av studietilbud, samferdselsinvesteringer og liknende.

Dette krever kjennskap til hvilke nasjonale og internasjonale strategier og planer som er særlig relevante, for eksempel for spesialiseringene eller de sterke kompetansebasene i regionen. Relevante dokumenter og prosesser er blant annet

- Nasjonal transportplan, Langtidsplan for forskning, stortingsmeldinger, regjeringens forventninger til kommunal og regional planlegging
- bransjestrategier som 21-strategiene, som finnes blant annet for olje og gass, energi, digital utvikling, maritim næring, helse og omsorg og andre
- nasjonale strategier for blant annet bioøkonomi og havrommet
- internasjonale strategier, for eksempel prioriteringene i EUs rammeprogram for forskning og europeiske bransjestrategier
- FNs bærekraftsmål
- strategiene til Forskningsrådet, Innovasjon Norge, Siva, universiteter, høyskoler, NAV, LO, NHO og andre aktører som er til stede i regionen

Oslo som europeisk miljøhovedstad 2019

Oslo som europeisk miljøhovedstad 2019 styrker samhandlingen mellom regionalt/lokalt og nasjonalt nivå. Sammen med staten kan Oslo som miljøhovedstad bidra til å sette på agendaen områder hvor Norge er langt framme.

Markeringen i 2019 er også en anledning til å utløse større synergieffekter av samarbeidet med andre norske storbyer og mindre byer og kommuner som gjennomfører innovative klima- og miljøløsninger.

Allianser med kommunene

Kommunene har ansvaret for lokal samfunnsutvikling og vedtar kommuneplaner med både samfunnsdel og arealdisponering. De vil ha stor betydning for gjennomføringen av tiltak i en smart spesialisering-strategi. Godt samarbeid og gjensidig nyttige allianser med kommunene

kan derfor fremme de strategiske målene. Enkelte spesialiseringer vil også ha tydeligere nedslagsfelt i noen deler av fylket enn i andre. Da vil samarbeid med de aktuelle kommunene være særlig relevant.

Samarbeid mellom kommuneregionene i Buskerud fylkeskommune

I næringsplanen til Buskerud er bruk av smart spesialisering skrevet inn som en metode for å legge til rette for utvikling av nye nisjer og næringer. Buskerud fylkeskommune vil samarbeide med kommuneregionene i fylket om dette. I 2014 fikk fylkeskommunen utført en studie av mulighetene for næringsutvikling

i kommuneregionene Drammensregionen, Kongsbergregionen, Vestviken, Midt-Buskerud og Ringeriksregionen. I 2018 har fylkeskommunen inngått avtale med Oxford Research om en ny analyse som skal få i gang smart spesialisering-arbeidet i fylket.

Nye utdanninger eller forskningstemaer

Forsknings- og utdanningsinstitusjoner spiller en sentral rolle i smart spesialisering. Nye studieretninger eller kurs kan understøtte utviklingen av nye nisjer og næringsområder. Forskere og forskning står sentralt både i de entreprenørielle oppdagelsesprosessene og i

utviklingen av nye muligheter. Lokale eller regionale forsknings- og utdanningsinstitusjoner kan spille en viktig rolle gjennom nærhet til regionalt næringsliv, utdanningstilbud til befolkningen i regionen og samarbeid med institusjoner utenfor regionen.

Fylkeskommuner og kommuner deltar i europeisk forskningssamarbeid

Høsten 2017 fikk prosjekter som flere norske fylkeskommuner deltar i, midler fra EU. Buskerud fylkeskommune deltar i et prosjekt for å finne ut hvordan man får barn til å trives bedre på skolen. I prosjektet deltar også Modum kommune. Østfold fylkeskommune deltar i et energirelatert prosjekt, mens fylkeskommunen

i Oppland skal se på naturbaserte løsninger for å redusere skadeomfanget av flom. Rogaland koordinerer et prosjekt som skal utvikle en elektrisk hurtigbåt som bidrar til sterk reduksjon av klimautslippene, og Gjesdal kommune er med i et prosjekt som undersøker bruksområder for førerløse minibusser.

Internasjonalt samarbeid

Internasjonalt samarbeid kan være alt fra å lære av andre land til å samarbeide om å utforske nye muligheter. Norge deltar i EUs rammeprogram for forskning, kulturprogrammet, studentutveksling, forskerutveksling og regionale programmer som Interreg. Norge har også bilaterale avtaler om blant annet forskning med land som India, Brasil, Kina og Sør-Afrika. Både Innovasjon Norge, Forskningsrådet og andre har nettverk og kunnskap om internasjonale markeder og muligheter.

EU-kommisjonen har initiert samarbeid mellom regioner med lignende spesialiseringer og prioriteringer innenfor energi, industriell modernisering og matproduksjon (Agri-food). Initiativene skal gi støtte til samarbeid om blant annet muliggjørende teknologier, serviceinnovasjon og ressurseffektivitet. Norge er velkommen til å delta i disse såfremt de norske regionene har relevante spesialiseringer og prioriteringer. I tillegg har flere regioner gått sammen for å fremme verdensledende klynger og klyngenettverk i nettverket Vanguard Initiative.

Når man planlegger å benytte internasjonalt samarbeid som verktøy for utvikling, kan det være nyttig å diskutere disse spørsmålene:

- På hvilke områder kan internasjonalt samarbeid fremme regionale mål?
- Hvilke aktører i regionen kjenner særlig godt til de internasjonale mulighetene på ulike områder?
- Er fylkeskommunens arbeid med næringsutvikling og internasjonalt samarbeid godt koordinert i dag?
- Hvilke kommende utlysninger i hvilke programmer kan være særlig relevante?
- Hvilke nasjonale aktører har mulighet til å påvirke framtidige utlysninger, og på hvilke områder vil det eventuelt være til hjelp for regionen?

Effektiv forsknings- og utviklingspolitikk i Baskerland

Europakommisjonen og EUs Regionkomité har lenge trukket fram Baskerland som best practice-region i utviklingen av effektiv regional forsknings- og utviklingspolitikk. Det som gjør at Baskerland utpeker seg, er blant annet god gjennomføringsevne og at prioriteringene er godt forankret. Baskerland har blant annet gjennomført en større smart grid-satsing.

Baskerland leder også sammen med Skottland det interregionale innovasjonspartnerskapet innen marine renewable energy, der Sogn og Fjordane er assosiert medlem. Baskerland er den eneste regionen i Spania som er klassifisert som en sterk innovatør i Regional Innovation Scoreboard.

6. MÅLING OG LÆRING

Dette kapitlet kommer til slutt, men det kunne også stått først. Å satse på nye utviklingsveier er risikabelt, det innebærer prøving og feiling. Hvis man fortsetter å feile over tid fordi man ikke måler og lærer underveis, skaper det mistillit, og det blir et pengesluk. Måling, evaluering og læring bør være integrert i prosessen hele veien, det er veldig vanskelig å hekte på til slutt.

I oppstarten av en smart spesialisering-prosess kan det være nyttig å diskutere:

- Hvordan arbeider fylkeskommunen med måling av resultater og læring underveis i utviklingsprosjekter i dag?
- Hvilke erfaringer herfra er relevante?
- Hvordan kan man fornye arbeidet?

Å sette seg mål som det er mulig å følge opp

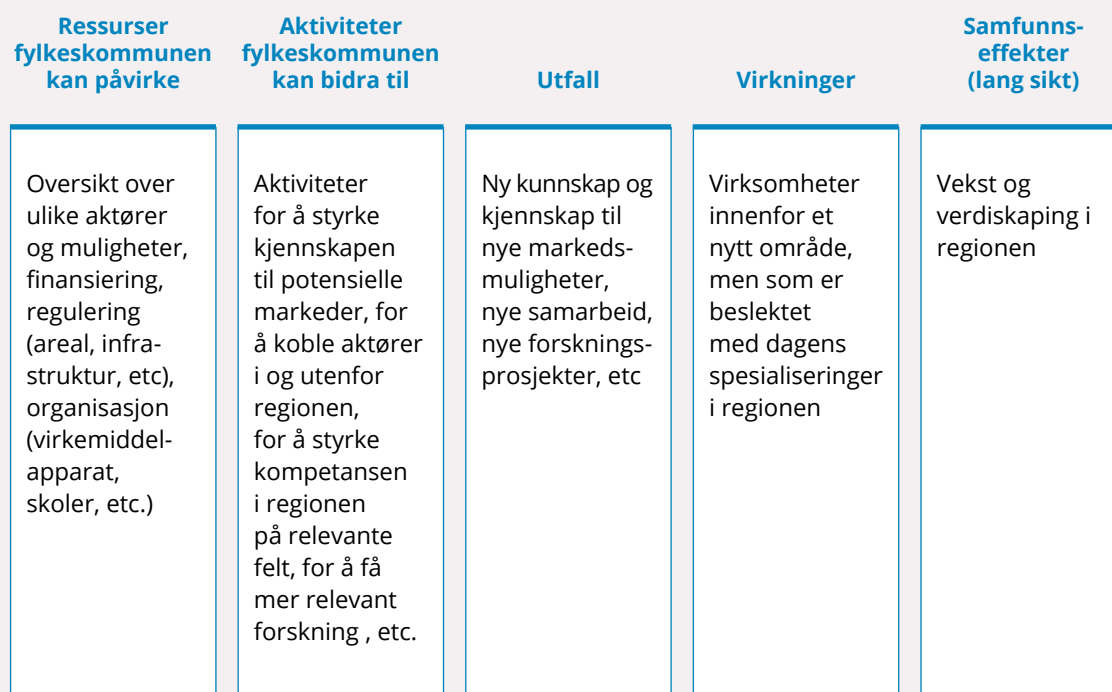
Overordnede og langsiktige visjoner bør underbygges av konkrete og målbare mål og delmål. Målstrukturen forteller hvilke antakelser som er gjort om årsakssammenhenger. Hvordan kan regionen nå de overordnede målene? Hvilke tiltak vil være sentrale på veien dit? Ved å beskrive eksplisitt antatte sammenhenger mellom mål og tiltak kan man få en diskusjon om både målene og tiltakene og over tid utvikle mer presise vurderinger. Vurderingene kan vise seg å være feil. Årsakssammenhenger er ofte

komplekse, og mange aktiviteter og tiltak kan lede til det samme målet. Samtidig vil utenforstående hendelser påvirke resultatet. Hva som til slutt har vært mest utslagsgivende, vil derfor være vanskelig å vurdere. Diskusjonen om sammenhenger har som mål stadig å forbedre treffsikkerheten i tiltak og virkemidler, men diskusjonen vil aldri bli avsluttet eller avgjort. Diskusjonen har også som mål å gjøre det tydelig hvordan man har tenkt. Slik åpenhet styrker forståelsen for innsatsen også blant de som ikke er direkte involvert i arbeidet.

Det finnes ulike modeller for å vurdere sammenhenger mellom innsats og samfunns-effekter. I eksempelboksen er en modell for vurdering av sammenhengen mellom innsats av ressurser og samfunns-effekter illustrert gjennom en videreutvikling av historien om regionen som ser potensialer i å eksportere levende krabber.

Risikovurderingen av aktivitetene handler både om å vurdere om man gjør de riktige tingene, altså det som har størst mulighet til å gi de virkningene og langsiktige samfunns-effektene man ønsker. Og om man gjøre tingene riktig, altså setter inn riktige ressurser og får i gang hensiktsmessige aktiviteter.

Eksempel på antatte sammenhenger mellom innsats og resultat



Risikovurdering:
Gjør vi de riktige tingene? Og gjør vi dem riktig?

Det tenkte eksemplet i starten av veilederen viste en region som ser potensialer i å kombinere sjømat- og IT-næring og eksportere levende krabber. Hvordan kan fylkeskommunen og andre offentlige aktører legge til rette for at dette skjer i praksis? Hva er det behov for av tiltak og hva håndterer bedriftene godt selv? Illustrasjonen over viser noen ressurser fylkeskommunen kan bidra med og hva slags tiltak eller aktiviteter det kan få i gang. Aktivite-

tene vil gi visse utfall, som bedre kjennskap til potensielle markeder og kjennetegn ved disse, kontakt mellom aktører i IT og sjømatnæringen som tidligere ikke har samarbeidet, mer forskning om både levende transport av krabber og overvåking av krabbene, etc. Virkningen kan bli at man får etablert et nytt næringsområde i regionen og på sikt kan det gi vekst og verdiskaping som samfunns-effekter.

Å følge med på utviklingen

Monitorering er systematisk oppfølging av aktiviteter og resultater ut fra offentlig tilgjengelig statistikk og rapportering fra aktiviteter og tiltak. Monitoreringen skal gi en indikasjon på om innsatsen bidrar til å nå målene.

Målbare mål og en antatt årsakskjede mellom tiltak og mål danner grunnlaget for å kunne følge med på utviklingen, eller rettere sagt følge med på indikatorer som viser om man er på vei til å nå målene. Indikatorene kan være både opptellinger (kvantitative) og beskrivelser (kvalitative). Det kan være nyttig å involvere flere interessenter i utviklingen av disse indikatorene.

Den første analysen kan være et godt utgangspunkt å sammenligne utviklingen med. Verdier som viser situasjonen når man begynner å måle, bør ligge i denne analysen. Viser monitoreringen at det er behov for justeringer av prioriteringene i virkemiddelbruken? Bidrar innsatsen til å nå målene som er satt i strategien? Har det vært betydelige utenforstående hendelser som har påvirket resultatet?

Smart spesialisering krever endring av fylkeskommunenes og andre offentlige aktørers måte å arbeide. Det vil ta tid og være krevende å gå fra en forvaltningsorientert rolle til å være pådriver for utvikling av nye nisjer og næringsområder. Også denne utviklingen er det relevant å følge og måle, men indikatorene er ikke enkle å identifisere. Får man i gang entreprenørielle oppdagelsesprosesser? Oppstår det vekselvirkninger med private aktører og forskningsaktører? Skjer det endringer som tyder på at nye nisjer og næringsområder er under utvikling?

Systematisk å legge til rette for å lære

Akkurat som analysen kan målingene gi grunnlag for dialog i partnerskapet og med dem som deltar i gjennomføringen av aktiviteter og tiltak. Monitoreringen kan bli brukt i og være en del av de entreprenørielle oppdagelsesprosessene, der læring underveis står sentralt. Fordi slike prosesser innebærer risiko kan det blant annet være nyttig

- å rigge prosjektene slik at de ikke bare sikter mot suksess, men også mot konkrete læringsmål underveis
- ikke bare å lære av erfaring (hva gikk bra/dårlig, og hvorfor), men å lære om hvorvidt antakelser om framtidig utvikling fortsatt holder mål
- å bygge prosjektincentiver og videreføringskriterier rundt læringsmålene, ikke bare suksessmålene
- å konstruere prosjektene (og porteføljen) slik at de kan avbrytes, legges om eller forsterkes etter lærdommene i prosjektene (og porteføljen)

(Kilde: SINTEF/Nordlandsforskning)

Evalueringer gir grundigere og mer helhetlige vurderinger av måloppnåelsen. I evalueringen bør det være en vurdering av samfunnseffekten av aktiviteter og tiltak som er gjennomført.

Referanser

- Bråtå, H., Higdem, U., Gløtvold-Solbu, K., & Stokke, M. (2017). *Partnerskap – positivt for regional utvikling og utfordrende for kommunal forankring*. Lillehammer: Østlandsforskning, rapport 07/2014.
- Dagens Næringsliv. (2017). Gigantkonsern legger fabrikk i norsk by og investerer 100 mill. www.dn.no/nyheter/2017/05/03/2054/Teknologi/gigantkonsern-legger-fabrikk-i-norsk-by-og-investerer-100-mill
- DIFI. (u.d.). *Anskaffelser*. Hentet fra www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/anskaffelser
- Direktoratet for økonomistyring. (2018). *Evaluering*. Hentet fra [www.dfo.no: https://dfo.no/fagomrader/evaluering](http://www.dfo.no/https://dfo.no/fagomrader/evaluering)
- European Commission. (u.d.). *Smart specialisation Platform*. Hentet fra <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu>
- European Commission. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*. Brussel: European Union.
- European Commission. (2014). *Factsheet on Cohesion Policy 2014-2020*. Brussel: European Union.
- European Commission. (2016). *Implementing Smart Specialisation Strategies. A handbook*. Brussel: European Union.
- European Commission. (COM 2017: 376). *Strengthening Innovation in Europe's Regions: Towards resilient, inclusive and sustainable growth at territorial level*.
- Finansdepartementet. (2005). *Veileder til gjennomføring av evalueringer*. Finansdepartementet.
- Mariussen et al. (2016). *Hva er smart spesialisering – egentlig?* Trondheim/Bodø: Sintef og Nordlandsforskning.
- Mariussen, Å., Finne, H., Ljunggren, E. (2016). *Hva er smart spesialisering?* Trondheim/Bodø: Sintef og Nordlandsforskning.
- Mariussen, Å. (2017). *Entreprenørielle oppdagelsesprosesser: Hvem er oppdagerne, hvor leter de, hvordan kan de finne nye kilder til vekst, og hvem kan lede dem?* Trondheim/Bodø: Sintef og Nordlandsforskning.
- Madsen, E.L. et al. (2017). *Monitoreringssystem og nullpunktsmåling for innovasjonsstrategien til Nordland*. Trondheim/Bodø: Sintef og Nordlandsforskning.
- Fitjar, R., Isaksen, A., & Knutsen, J. (2016). *Politikk for innovative regioner*. Oslo: Cappelen Damm.
- Hofstad, H., & Sandkjær-Hansen, G. (2015). *Samfunnsutviklerrollen til regionalt folkevalgt nivå*. Oslo: NIBR rapport 2015/17.

- Hordaland Fylkeskommune. (2018). *Bedre balanse mellom tilbud og etterspørsel av kompetanse i regionale arbeidsmarkeder – delprosjekt 2.*
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate. The theory and practice of collaborative advantage.* New York: Routledge.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. ((2016-2017)). *Prop.84 S, Ny inndeling av regionalt folkevalgt nivå.*
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. ((2016-2017)). *Meld.St.18, Bærekraftige byer og sterke distrikt.*
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven).*
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). *Veileder, Medvirkning i planlegging. Hvordan legge til rette for økt deltakelse og innflytelse i kommunal og regional planlegging etter plan- og bygningsloven.*
- Mariussen, Å., Lindeløv, B., Gjertsen, A., & Løvland, J. (2013). *Smart 4H, Forslag til Smart spesialisering for Nordland.* Bodø: Nordlandsforskning, rapport 4/2013.
- McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2011). *Why and when development policy should be place-based.* Paris: OECD Regional Outlook.
- McCann, P., & Rodríguez-Pose, A. (2011). *Why and When Development Policy Should Be Place-Based.* I OECD, *OECD Regional Outlook 2011: Building Resilient Regions for Stronger Economies.* Paris: OECD Publishing.
- Miljøverndepartementet. (2012). *Veileder Regional planstrategi.*
- Miljøverndepartementet. (2012). *Veileder, Regional planstrategi.*
- Møre og Romsdal Fylkeskommune. (2016). *Forsknings- og innovasjonsstrategi for Møre og Romsdal.*
- Rissola, G., Kune, H., & Martinez, P. (2017). *Innovation Camp Methodology Handbook.* Brussel: European Commission and European Committee of the Regions.
- Tidsskriftet Plan. (2017). *Temanummer om Smart spesialisering. Plan 02/2017.*

Du finner flere lenker til nettsider og relevant litteratur på nettsiden for veilederen på www.regjeringen.no.

Samarbeid og involvering i utviklingen av veilederen

Deltakere i referansegruppen:

Wenche Fresvik, Agder
Oddny Wiggen, Møre og Romsdal
Tim Moseng, Nordland
Erik Lagethon, Oppland
Kari Jøsendal, Rogaland
Lars Hustveit, Sogn og Fjordane
Magne Reiersen, Telemark
Synnøve Lode, Troms
Gleny Foslie, Trøndelag
Steinar Normann, Østfold
Jon Petter Arntzen, Østlandssamarbeidet
Halvor Flatland, Innovasjon Norge
Trine Steen, Forskningsrådet

I tillegg har Eivind Lorentzen, kommunal- og regionalråd ved Norges delegasjon til EU, Philip Lorentzen, Forskningsrådet, Knut Senneseth, Innovasjon Norge og Håkon Finne, SINTEF, gitt innspill underveis i arbeidet.

Åpen innspillsrunde fra 22. mars til 20. april 2018

Utkastet til veileder var åpent tilgjengelig for kommentarer i perioden fra 20. mars til 20. april 2018. Innspillsrunden ble innledet med et åpent møte som ble strømmet og lagt tilgjengelig på www.regjeringen.no.

Følgende personer og organisasjoner gav innspill til utkastet: Troms fylkeskommune, Trøndelag fylkeskommune, Hordaland fylkeskommune, Kompetanse Norge, Geir Morten Johnsen (Telemark fylkeskommune), Jens Sørvik (Tilvækstverket i Sverige/ Smart spesialiseringsplattformen i Sevilla), Anne Solheim (Forskningsrådet), Anna Maria Hatlestad (Møre og Romsdal fylkeskommune), Sigridur Thormodsdottir (Innovasjon Norge) og Hilde Uppstad (Rogaland fylkeskommune).

Utgitt av: Kommunal- og moderniseringsdepartementet
Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
Internett: www.publikasjoner.dep.no
E-post: publikasjonsbestilling@dss.dep.no
Telefon: 22 24 00 00

Publikasjonskode: H-2423
Design: Kord AS
Forsidefoto og øvrig foto: Getty Images
Trykk: 09/2018 – opplag 500