



HÅNDBOK FOR ARENA-PROGRAMMET

5. utgave
(Oppdatert 18.10.10)

Et samarbeidsprosjekt mellom:



Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING.....	5
DEL 1: INTRODUKSJON TIL NETTVERKSBASERT INNOVASJON	6
2 OM INNOVASJONSSYSTEM, KLYNGER OG NETTVERK	6
2.1 NØKKELBEGREPER.....	6
2.2 HVORFOR ARBEIDE MED NETTVERKSBASERT INNOVASJON?	8
2.3 HVA KJENNETEGNER INNOVATIVE NETTEVERK OG KLYNGER?	8
2.4 POLITIKK FOR UTVIKLING AV INNOVASJONSSYSTEMER.....	9
2.5 HVORDAN KAN UTVIKLING AV KLYNGER OG INNOVASJONSSYSTEMER STIMULERES? ...	10
2.6 KLYNGEUTVIKLING: EN PRAKTISK FREMGANGSMÅTE	11
3 SUKSESSKRITERIER.....	15
3.1 SUKSESSKRITERIER FOR KLYNGER.....	15
3.2 SUKSESSFaktorER FOR REGIONALE VEKSTPROSJEKTER	16
3.3 SUKSESSFaktorER FOR FASILITATORER	17
3.4 VIDERE LESNING	19
DEL 2: ARBEIDSFORM, STYRING OG LEDELSE I ARENA.....	21
4 NÆRMERE OM ARENA-PROGRAMMET	21
4.1 HVEM HENVENDER ARENA-PROGRAMMET SEG TIL?	21
4.2 ARENA-PROGRAMMETS ROLLE	22
4.3 DE VIKTIGSTE STRATEGIENE FOR ARENA-PROSJEKTENE	23
5 ORGANISERING AV PROGRAMMET OG DE ENKELTE PROSJEKTENE	24
5.1 ORGANISERING AV PROGRAMMET	24
5.1.1 PROGRAMRÅDETS MANDAT OG OPPGAVER	24
5.1.2 PROGRAMLEDELSEN.....	25
5.1.3 PROSJEKTRÅDGIVNING OG COACHING.....	25
5.1.4 INNOVASJON NORGES DISTRIKTSKONTORER	25
5.1.5 FORSKNINGSRÅDET	26
6 ORGANISERING AV PROSJEKTER	27
6.1 MANGFOLD	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
6.2 ORGANISERING AV ARENA-PROSJEKTENE	27
7 SØKNADSPROESSEN - RETNINGSLINJER FOR SØKERE OG SØKNADER ...	29
7.1 ULIKE PROSJEKTFASER	29
7.2 PRINSIPPER OG PROSEDYRER FOR FINANSIERING FRA ARENA-PROGRAMMET	30
7.3 KRAV TIL SØKER	30
7.4 UTFORMING AV SØKNAD	31
7.4.1 VEILEDNING FOR UTARBEIDELSE AV SØKNAD OM HOVEDPROSJEKT:	31
7.4.2 VEILEDNING FOR UTARBEIDELSE AV SØKNAD FOR ÅR 4 OG 5.....	33
7.5 BEHANDLING AV SØKNADER OG SØKNADSPROESSEN	33

7.5.1	NYE HOVEDPROSJEKTER MED BAKGRUNN I ÅRLIG UTLYSNING	33
7.5.2	ÅRLIG FORNYELSE AV HOVEDPROSJEKT.....	34
7.5.3	VIDEREFØRING AV HOVEDPROSJEKT TIL 4. OG 5. ÅR	34
7.6	VURDERINGSKRITERIER.....	35
8	ARENA-PROGRAMMETS TILBUD	37
8.1	FINANSIELL STØTTE.....	37
8.1.1	KOSTNADSRAMMER.....	37
8.1.2	FINANSIERINGEN AV PROSJEKTER	37
8.1.3	GRENSESNIITT TIL ANDRE FINANSIERINGSKILDER	38
8.1.4	FINANSIERINGSELEMENTER.....	38
8.2	KOMPETANSEMESSIG STØTTE	39
9	PROGRAMMETS AVTALER OG DIALOG MED PROSJEKTENE	40
9.1	LØPENDE DIALOG	40
9.2	PROGRAMMETS FORMELLE AVTALER MED PROSJEKTENE	40
9.3	ÅRSRAPPORTERING	41
9.4	RAPPORTERING SOM GRUNNLAG FOR ÅRLIG FORNYELSE AV AVTALE OM HOVEDPROSJEKT	41
9.5	SLUTTRAPPORTERING	41
9.5.1	ERFARINGSSEMINAR	42
9.5.2	FOR PROSJEKTER SOM AVSLUTTES TIDLIGERE ENN PLANLAGT.....	42
9.5.3	FOR PROSJEKTER SOM FÅR VIDEREFØRING ÅR 4 OG ÅR 5	42
9.5.4	PROGRAMLEDELSENS VURDERING.....	42
9.6	ÅRLIG ØKONOMIRAPPORTERING	42
9.7	UTBETALINGSPROSEDYRER	43
DEL 3: VEDLEGG.....		44
VEDLEGG 1: MAL FOR SØKNAD OM HOVEDPROSJEKT I ARENA.....		44
VEDLEGG 2: MAL FOR SØKNAD OM FORNYELSE AV HOVEDPROSJEKT		47
VEDLEGG 3: MAL FOR SØKNAD OM VIDEREFØRING AV HOVEDPROSJEKT TIL ÅR 4 OG 5		53
VEDLEGG 4: ÅRSRAPPORT FRA PROSJEKTENE		57
VEDLEGG 5: WORDUTGAVE AV REGNEARK FOR BUDSJETT, FINANSIERING OG REGNSKAP		62
(FINNES OGSÅ SOM SEPARAT EXCEL FIL)		62
VEDLEGG 6: SLUTTRAPPORTERING OG EVALUERING		70
VEDLEGG 7: STANDARDAVTALE FOR GJENNOMFØRING AV HOVEDPROSJEKT INNEN ARENA-PROGRAMMET.		72

VEDLEGG 8: INNSTILLING OM BEVILGNING AV HOVEDPROSJEKT	74
VEDLEGG 9: INNSTILLING OM VIDEREFØRING AV HOVEDPROSJEKT	77
VEDLEGG 10: INNSTILLING OM FORLENGELSE AV HOVEDPROSJEKT TIL ÅR 4 OG 5.....	81

Figurliste:

FIGUR 1: NÆRINGSKLYNGER OG VERDISKAPING 1: NÆRINGSKLYNGER OG VERDISKAPING	9
FIGUR 2: KLYNGEUTVIKLING; FEM FASER, TOLV STEG	12
FIGUR 3: SUKSESSKRITERIER FOR KLYNGER.....	15
FIGUR 4: SUKSESSKRITERIER FOR KLYNGEUTVIKLING OG FASILITATORER	19

1 Innledning

Denne håndboken er rettet mot alle som arbeider med ledelse og utvikling av Arena-programmet på prosjekt- eller programnivå. Målet med håndboken er dels å beskrive sentrale arbeidsprosesser i nettverksbasert innovasjon, dels å gi rettleiding i forhold til de administrative prosedyrene i Arena.

Dette er ikke en fullstendig håndbok om prosjektarbeid i sin alminnelighet. For å styre og gjennomføre Arena-prosjekter vil det være behov for generell kompetanse innen prosjektarbeid. Andre håndbøker mv. kan gi denne typen kunnskap. Innovasjon Norge har beskrevet arbeidsprosessen Prosjektledelse og -gjennomføring, og valgt prosjektlederverktøy. Prosjektpiloter starter nå opp med å bruke prosessen og verktøyet i alle divisjoner. Arena-håndboken fokuserer på de spesielle arbeidsprosesser som benyttes i Arena.

Håndboken har tre deler. Del 1 er en generell introduksjon til arbeid med innovasjonssystemer og klynger samt omtale av sentrale prinsipper i Arena-programmet og suksesskriterier for denne typen arbeid. Del 2 er en gjennomgang av det administrative systemet i Arena, herunder kriterier og vurderingspunkter og beskrivelse av Arenas tilbud. Del 3 er vedlegg der de ulike malene etc. som skal benyttes i forbindelse med programadministrasjonen er gjengitt.

Håndboken vil bli oppdatert ved behov. Forslag til justeringer, oppklaringer osv. bes meldt inn.

DEL 1: INTRODUKSJON TIL NETTVERKSBASERT INNOVASJON

2 Om innovasjonssystem, klynger og nettverk

Med utgangspunkt i en regional konsentrasjon av næringsaktører og relaterte FoU- og kompetanseaktører, kan det være grunnlag for å utvikle et mer systematisk samarbeid mellom bedrifter, og mellom bedrifter, FoU-aktører og offentlige myndigheter. I dette ligger et ytterligere fokus fra bedriftenes side på systematisk innovasjonsvirksomhet, basert på et godt utviklet samarbeid med eksterne, komplementære ressurser. Et innovasjonssystem forutsetter også at det er kunnskapsutviklings- og formidlingsinstitusjoner som er innrettet til å bistå det regionale næringslivet. Systemet vil videre forutsette et aktivt offentlig engasjement, i form av aktiv tilrettelegging av fysisk infrastruktur, som innebærer sektorpolitiske tiltak, bl.a. innenfor utdanning, og et godt fungerende virkemiddelapparat.

2.1 Nøkkelbegreper

Med bakgrunn i teoretiske grunnelementer for næringsutvikling legger Arena-programmet til grunn følgende nøkkelbegreper:

- **Innovasjon**

Produkt- og prosessutvikling, nyskaping gjennom teknologisk endring, FoU-basert endring, ny utnyttelse av råvarer, nye former for organisering eller samhandling/samspill, og åpning av nye markeder. Innovasjon innebærer utvikling/kommersialisering /implementering av endringene.

- **Nettverksbasert innovasjon**

Innovasjonsprosesser basert på interaktivt og systematisk samarbeid mellom bedriften og eksterne aktører.

- **Næringsmiljø**

Konsentrasjon av bedrifter innenfor en bransje eller verdikjede som gjennom økt samarbeid og felles satsning kan utvikles til en næringsklynge.

- **Næringsklynge¹**

Geografisk konsentrasjon av relaterte bedrifter og institusjoner innen en bransje eller verdikjede. Klynger inneholder flere bedrifter som opererer i de samme markedene samt leverandører av komponenter, maskiner, service osv. til disse bedriftene. Klynger inneholder også gjerne bedrifter med utgangspunkt i de samme kompetanseområdene, teknologiene og innsatsfaktorene som "kjernebedriftene". Mange klynger inkluderer videre offentlige myndigheter og andre institusjoner som universiteter, forskningsinstitutter, bransjeorganisasjoner, opplæringstilbydere osv.

¹ Bearbejdet versjon av Porter 1998, 78

- **Nettverk**

En gruppe bedrifter har sammenfallende interesser, har planlagte, regelbunnede og gjentagende møter og diskuterer spørsmål rundt områder som alle finner interessante.

- **Innovasjonssystem**

Organisert innovasjonssamarbeid mellom bedrifter, kunnskapsorganisasjoner og offentlige myndigheter. Mens næringsklynger kan eksistere og operere uten bidrag fra kunnskapsorganisasjoner og offentlige myndigheter, har et innovasjonssystem alltid bidrag fra de tre typen virksomheter.

- **Region (i relasjon til næringsmiljø og innovasjonssystem)**

En funksjonell avgrensning av et område i lys av næringsmiljøets utstrekning og samarbeidsmønsteret mellom aktørene. Kommune- og fylkesgrenser skal ikke ha betydning.

Begrepene nettverk, klynger og innovasjonssystemer har mange felles trekk, men skiller seg også fra hverandre. Utviklingen fra nettverk til innovasjonssystem vil gå i flere trinn hvor samarbeidet blir mer og mer modent. En mye brukt måte å kategorisere utviklingstrinnene på er et hierarki bestående av fire begreper:

1) Agglomerasjon eller sammenklumping av bedrifter. Dette er en samling av bedrifter i et område som ikke er koblet i noe særlig grad og som derfor ikke tilfredsstiller kriteriene for å være en regional klynge.

2) Regional næringsklynge som er en konsentrasjon av 'avhengige' bedrifter innen samme eller nærliggende bransjer (samme verdikjede) til et mindre geografisk område.

3) Regional klynge med innovative nettverk. Dette er en videreutvikling av klyngen til å ha et mer organisert og formelt samarbeid om nyskaping mellom bedrifter². I slike tilfeller vil for eksempel leverandører ikke bare produsere komponenter og deler etter tegninger og spesifikasjoner fra kunder, men også være involvert i utviklingen av nye versjoner av "sine" komponenter og deler. Et annet eksempel er lokale bedrifter på samme trinn i verdikjeden som samarbeider om innovasjonsprosjekter.

4) Det neste trinnet i hierarkiet betegnes regionale innovasjonssystemer. Det betegner regionale klynger der i hvert fall kjernebedrifter i klyngen samarbeider om innovasjonsvirksomhet med kunnskapsorganisasjoner som teknologisentre, forskningsstiftelser, universitet og høyskoler samt offentlig sektor. Organisasjonene kan være lokale, nasjonale eller internasjonale.

Disse fire kategoriene omhandler i hovedsak bedrifter i en og samme region. Nettverk kan også strekke seg ut over regionen ved at bedrifter i ulike regioner samarbeider. Det samme gjelder innovasjonssystemer hvor man kan skille mellom nasjonale

2 Jfr. Isaksen (2000), Kinnskapsaktører i teorien om regional innovasjonssystemer. I Gammelsæter, H. (red.), Innovasjonspolitik, kunnskapsflyt og regional utvikling. Tapir Akademisk Forlag, Trondheim.

innovasjonssystemer, sektorielle/bransjemessige innovasjonssystemer og regionale innovasjonssystemer.

2.2 Hvorfor arbeide med nettverksbasert innovasjon?

Nettverk, klynger og innovasjonssystemer er blitt stadig mer sentrale begreper i nærings- og innovasjonspolitikken. Også for aktører som arbeider praktisk med næringsutvikling er begrepene sentrale. I løpet av de siste tiårene har ca 40 land igangsatt ulike klyngestimulerende programmer³. Klyngebegrepets opphavsmann, professor Michael Porter, har omtalt klynger som byggesteinene i en innovativ og produktiv økonomi.

Når næringsklynger har fått den betydning det har i innovasjonsarbeidet er det ikke minst fordi internasjonal forskning viser at:⁴

- Næringsklynger genererer sysselsetting og økonomisk vekst, har høyere lønnsevne, bedre produktivitetstall og medfører flere nystartede virksomheter.
- Innovasjoner i form av ny teknologi, nye produkter og nye tjenester springer oftere ut av næringsklynger enn av virksomheter utenfor klyngene. Antallet nye patenter er en indikasjon på dette.
- Næringsklynger er forholdsvis bedre til å dra fordel av nærings- og forskningspolitiske initiativ.

For den enkelte bedrift er det mye et spørsmål om kostnadsbesparelser i ordets vide betydning:

- Vel utviklede markeder for spesialisert kunnskap og kompetanse gir en kostnadseffekt.
- Transaksjonskostnadene mellom bedrifter, herunder transport, blir mindre når avstanden mellom bedriftene er små.
- Samlokaliserte klynger danner basisen for et lokalt miljø som gir kunnskapsspredning og stimulerer ulik form for tilpasning, læring og innovasjon. Samlokaliseringen av selskaper reduserer kostnadene knyttet til å identifisere, få tilgangen til og overføre kunnskap.

2.3 Hva kjennetegner innovative nettnettverk og klynger?

De mest dynamiske klyngene kjennetegnes bl.a. av:

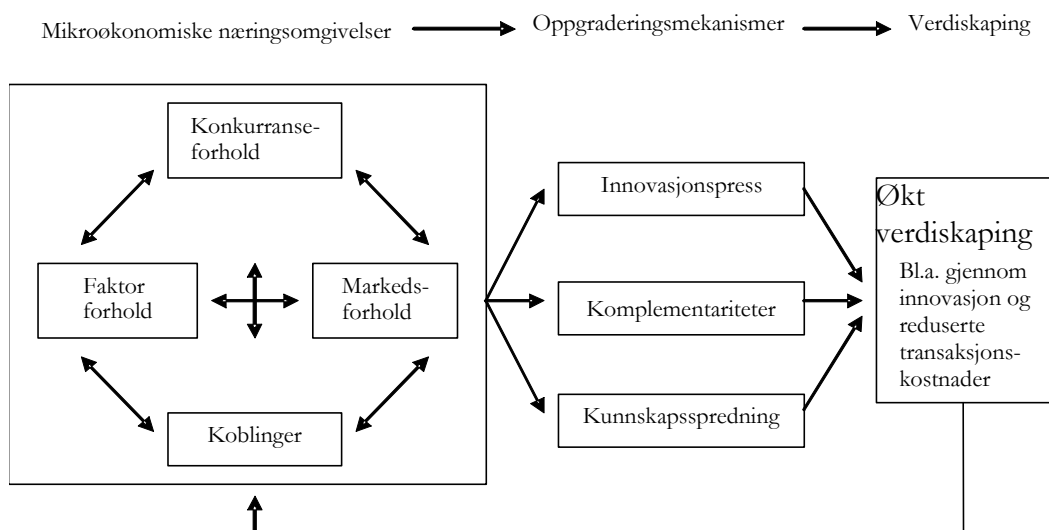
3Ffowcs-Williams, Ifor: Cluster Development: Red Lights & Green Lights Paper prepared 24 May 2004

4 Blant annet: TCI: "The Competitiveness Institute Conference Cairns Communiqué", 2002, Handelshøyskolen BI: "Et Verdiskapende Norge", 2001; Oxford Research: "Undersøgelse af drivkræfter og udviklingstendenser samt global rundspørge til nøglepersoner i internasjonale kompetenceklynger", 2002; Arne Isaksen, Step-group, Oslo: "Regionalisation and regional clusters as development strategies in a global company"; OECD, 1999: "Boosting Innovation – The Cluster Approach", Expert group report on "Enterprise Clusters and Networks", OECD 2002: Innovative Clusters – drivers of national innovation systems, The European Commission, DG Enterprise, 2003:

http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/map_project.htm, Observatory of European SMEs 2002/No. 3: Regional clusters in Europe: European Commission, DG Enterprise: www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm, Porter, 2002

- Rivalisering mellom bedriftene, hvilket stimulerer kontinuerlig oppgradering av bedriftens produkter samt en bredere og mer spesialisert base for underleverandører.
- Nært samarbeid mellom konkurrenter på visse avgrensede områder, for eksempel internasjonal synlighet, arbeid for å øke regionens attraktivitet eller utvikling av nye tekniske standarder.
- Etablering av nye selskaper gjennom avhopping fra etablerte selskap eller nye etablerere som tiltrekkes av klyngen.
- Tilgang til avansert og spesialiserte underleverandører samt tett utviklingssamarbeid.
- Tilgang til spesialisert kapital (såkorn, venture, investeringselskaper mv).
- Tilgang til avansert og spesialisert humankapital (arbeidskraft), samt hard og myk infrastruktur.

Følgende figur illustrerer dette:



Kilde: Et konkurransedyktig Norge

Figur 1: Næringsklynger og verdiskaping

2.4 Politikk for utvikling av innovasjonssystemer

Politikk for å utvikle innovasjonssystemer og klynger finnes både på nasjonalt og regionalt nivå. Nasjonal politikk er orientert mot å utvikle internasjonalt konkurransedyktige næringsklynger og innovasjonssystemer. Regional politikk tar

utgangspunkt i lokale fortrinn og søker å styrke verdiskapningen i bestemte regioner. Regional politikk består ofte av å:

- Styrke egen utviklingsevne gjennom bedre utnyttelse og utvikling av regionale ressurser.
- Velge ut eksisterende og potensielle klynger som stimuleres gjennom tilpassede virkemidler.
- Stimulere nettverk og utviklingsamarbeid mellom bedrifter og kunnskapsorganisasjoner
- Etablere møteplasser/arenaer for å utvikle samarbeid og tillit.
- Tilpasse regionale omgivelser bedriftenes behov (fysisk infrastruktur, utdannings- og opplæringstilbud, FoU - prosjekter etc).
- Styrke samarbeidet med eksterne miljøer som kan fylle mangler i den regionale klyngen.

2.5 Hvordan kan utvikling av klynger og innovasjonssystemer stimuleres?

Selv om opprinnelsen til innovasjonssystemer og klynger kan virke tilfeldig, trenger ikke utviklingen av dem å gjøres avhengig av tilfeldigheter.

Hensikten med å arbeide med klynger og innovasjonssystemer er å få i gang et dynamisk samspill mellom bedrifter innen et felles strategisk område og mellom disse bedriftene og berørte aktører (utdanning, forskning og offentlige instanser). Klynger er en helhetlig måte å arbeide med vekst, regional utvikling og profilering der forskjellige aktører bidrar med ulike deler⁵.

Et viktig budskap er at strategier og tiltak må tilpasses de lokale forhold og at analyser bare i noen grad kan peke ut de relevante aktivitetene. Prosess mellom de aktive aktørene, med bedriftene i sentrum, er det viktigste. Å oppnå noen raske suksesser samt å etablere nøytrale møtesteder/arenaer er sentralt.

Til tross for at utvikling av klynger må ta utgangspunkt i lokale forhold, er det viktig å understreke at den lokale klyngen ikke må bli seg selv nok og bare basere seg på lokale ressurser. Studier av klyngeutvikling viser to trender. For det første en regionaliseringstrend som viser at bedrifter er avhengig av lokal konkurranse, lokalt samarbeid og lokale ressurser for å være konkurransedyktige. Dernest en globaliseringstrend som gjør at bedriftene må være med i internasjonale nettverk og produksjonssystemer for å være konkurransedyktige. Denne observasjonen har noen implikasjoner på klyngepolitikk: klyngeutvikling må ikke bli for regionalt eller lokalt fokusert for eksempel ved å kun stimulere lokalt samarbeid mellom bedrifter, organisasjoner og kunnskapsmiljøer. Dette er spesielt viktig dersom de tyngste kunnskapsmiljøene på feltet finnes utenfor den regionale klyngen. En klyngepolitikk for å håndtere dette kan bestå av å både knytte regionale aktører opp mot globale

5 Nutek 2001:13

kunnskapsnettverk og i å tiltrekke globalt ledende virksomheter inn i den regionale klyngen.

2.6 Klyngeutvikling: En praktisk fremgangsmåte

Ett av fellespunktene i internasjonal klyngepolitikk er betydningen av offentlige eller halvoffentlige organisasjoner som tar en rolle som fasilitator for å stimulere samarbeid mellom bedrifter. Dette er spesielt viktig i første fasen av en klynges utvikling. I det følgende har vi derfor beskrevet hvordan en klynge kan utvikles gjennom en systematisk prosess drevet frem av en dyktig og respektert fasilitator⁶ med base i en "nøytral" organisasjon, som oftest hel- eller delfinansiert av det offentlige i startfasen.

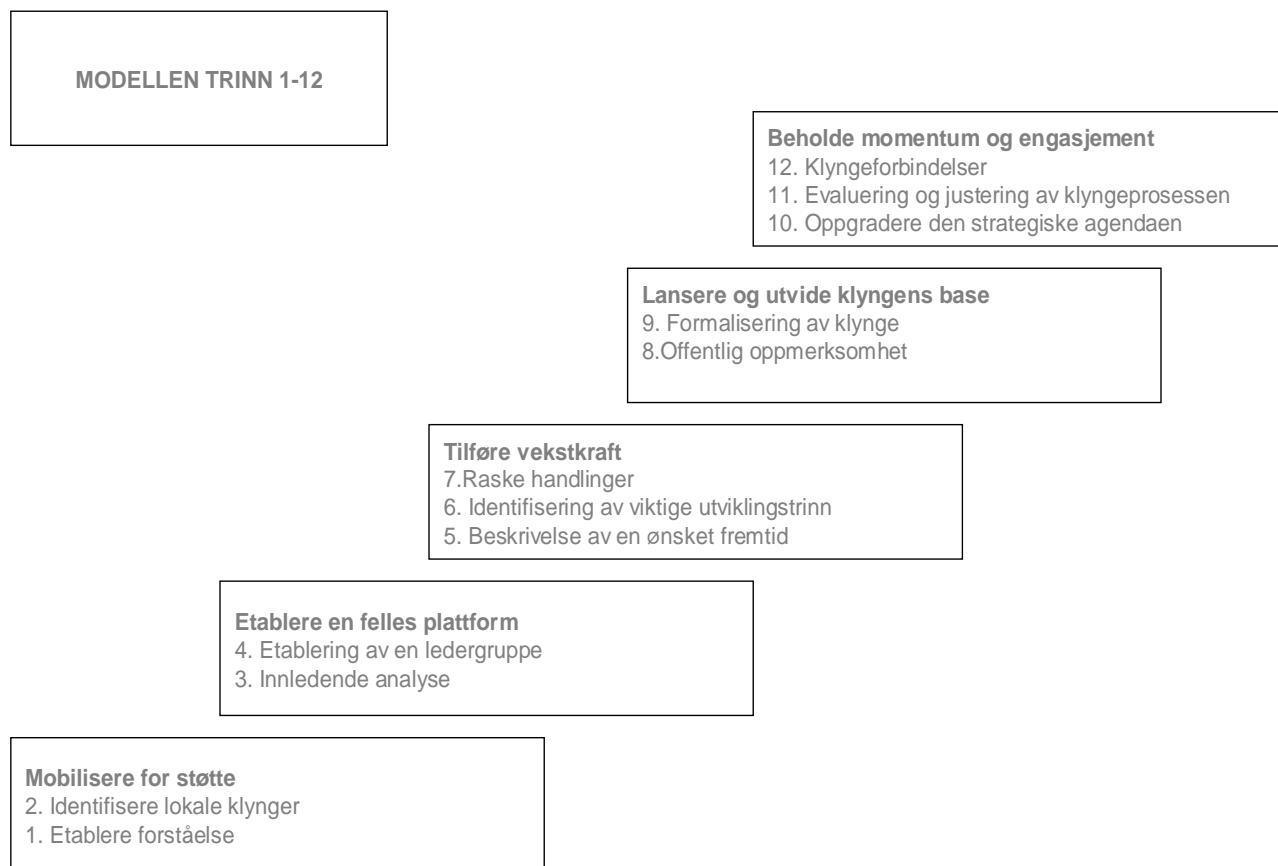
Mens opprinnelsen til hver klynge er forskjellig, er det felles elementer som kjennetegner utviklingen. Disse felles elementene er beskrevet i det følgende. Fremstillingen er basert på en modell utviklet av Cluster Navigators Ltd⁷. Modellen benyttes over hele verden, og er bl.a. benyttet mye i våre nordiske naboland. Utviklingsstrategier som oppstår som følge av denne prosessen er unik for hver klynge. Prosessen sikrer at strategien passer de spesifikke regionale forholdene. Hovedvekten i prosessen legges på å identifisere begrensningene for utviklingen og deretter engasjere deltakerne i klyngen i arbeidet med konkrete tiltak.

Det å oppnå raske suksesser på ufarlige områder fremmer grunnlaget for mer fremtidsrettede og fundamentale satsninger.

Prosesen i klyngeutvikling kan deles inn i fem brede faser som til sammen består av tolv steg. Følgende figur illustrerer prosessen.

⁶ Ni av ti klyngeforetak omtalt i The Cluster Initiative Greenbook* drives av en klyngefasilitator/tilrettelegger.

⁷ Ifor Ffowcs-Williams: Cluster Development – red and green lights.



Figur 2: Klyngeutvikling; Fem faser, tolv steg

Innholdet i fasene kan beskrives slik:

1. Etablere forståelse: Skape forståelse i regionen for klyngeutvikling som strategi for næringsutvikling.

2. Identifisere lokale klynger: Arbeidet starter med å identifisere klynger og velge hvilke som egner seg for et klyngestimulerende program. Analyse av eksisterende statistikk gir et utgangspunkt for å identifisere klynger. Analyser kan belyse lokal konsentrasjoner. Denne 'ovenfra og ned'- tilnærmingen må balanseres med en pragmatisk 'nedenfra og opp'- tilnærming. Dersom det skal iverksettes regionale klyngeprogrammer, kan det være en ide å igangsettes programmer i mer enn en klynge. En viss grad av konkurranse mellom flere klynger er sunt.

3. Innledende analyse: Det trengs en analyse for å oppnå enighet blant klyngens aktører. Fokus i arbeidet må være å identifisere felles utfordringer og felles muligheter samt å forstå kulturen i klyngen. Utstrakt forskning og analyser trengs ikke på dette stadiet. En fare med klyngeutvikling er å "analysere seg i hjel", slik at man tar bort energi i forhold til et aspekt som er langt viktigere, nemlig å bygge opp engasjement

og samarbeid. Mer detaljerte analyser (f. eks. opplæringsbehov, teknologiske muligheter, konkurrenter eller eksportmarkeder) kan gjennomføres når klyngearbeidet er kommet godt i gang.

4. Etablering av en ledergruppe: Et nøkkelpunkt i etableringen av klyngeinitiativer er at det tidlig etableres en ledergruppe/styringsgruppe. Fasilitatoren spiller en viktig rolle i å identifisere og så etablere denne gruppen, som i begynnelsen er veldig uformell, men som vil utvikle seg og formaliseres etter hvert. Ledergruppen er vanligvis ikke større enn 5-7 personer som trives med å arbeide sammen. Gruppen bør ikke være dominert av representanter fra det offentlige. Selv om en klyngegruppe er et offentlig-privat samarbeidsorgan, bør lederskapet komme fra privat sektor, i hvert fall etter en viss tid.

5. Beskrivelse av en ønsket fremtid: Det neste steget i arbeidet med å bygge opp en klynge, er beskrivelsen av en ønsket fremtid, en visjon, for klyngen. Den mest vanlige feilen ved klyngeinitiativ er manglende enighet blant aktørene om retningen for klyngen. Bred deltakelse fra de viktigste aktørene er derfor påkrevet.

6. Identifisering av viktige utviklingstrinn: Vanligvis er det tre til seks aktiviteter som blir prioritert. Disse aktivitetene kan spenne fra eksportutvikling, opplæring, kapitalplassering til forskning og utvikling. Prioriteringen av disse utviklingstrinnene bør gjøres av ledergruppen som helhet.

7. Raske handlinger: Når de viktigste utviklingstrinnene er identifisert, blir det viktig med raske handlinger. Det er på dette stadiet at fruktene som henger lavest må identifiseres. De mer komplekse, langsiktige prosjektene bør introduseres på et senere tidspunkt.

8. Offentlig oppmerksomhet: Å omtale klyngeinitiativet i offentligheten bidrar til å generere fremtidige interesser for klyngen, og således å utvide grunnlaget for den.

9. Formalisering av klyngen: De fleste initiativer til klynger tas av et offentlig eller halvoffentlig organ, men initiativet må over tid flyttes til et annet "hjem". For at klyngen skal være effektiv på lang sikt, trenger den en permanent organisasjon. Hver klynge må etablere den strukturen som passer best for kulturen og retningen i klyngen. En feil ved noen klyngegrupper er at det etableres en selvstendig juridisk enhet for tidlig i klyngeprosessen. Det er viktig med fleksibilitet i de tidlige stadiene.

10. Oppgradere den strategiske agendaen: Når et lederskapsteam er på plass, initiativet etablert og de første resultatene levert, er det på tide å oppgradere agendaen og forflytte seg til mer strategiske oppgaver/saker. På dette stadiet kan man påta seg større og mer langsiktige risikoer uten at det truer klyngeinitiativet. Suksess i de tidlige stadiene vil ha etablert en situasjon som nå gjør det mulig å ta fatt i mer "substansielle" spørsmål. Sårbarheten i klyngeutvikling kan komme med selvtilfredshet og ved å hvile på laurbærene. I likhet med bedrifter, har klynger livssykluser. Besøk i andre klynger gir en viktig mulighet for læring og bidrar til å bygge opp den nødvendige lagånden. Et annet viktig initiativ i denne fasen er å markedsføre klyngeidentitet. En varemerkestrategi bør utvikles.

11. Evaluering og justering av klyngeprosessen: Av og til er det nødvendig å ta et tilbakeblikk for se tilbake på og vurdere både suksess og feiltrinn siden begynnelsen

på klyngeinitiativet. Som en del av evalueringen, kan det være på sin plass å stoppe aktiviteter som ikke fungerer og reallokere ressursene. Det er ikke uvanlig at et bredt klyngeinitiativ over tid deles inn i mer stramme, mer fokuserte undergrupper, med et mindre antall av deltakere som seg i mellom utvikler en mer dynamisk samarbeidsagenda. Andre klyngeinitiativer finner ut at de mangler en kritisk masse og trenger derfor å fusjonere med naboer.

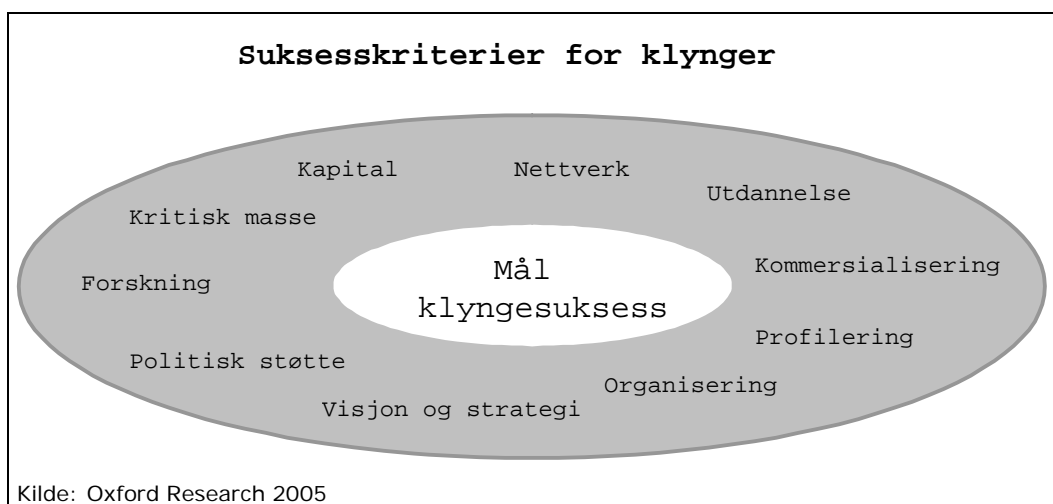
12. Klyngeforbindelser: I denne siste fasen fokuseres forbindelser utenfor klyngen. Det vil være aktuelt med forbindelser med relaterte klynger. Det å etablere nære forbindelser mellom relaterte klynger både lokalt og nasjonalt er viktig, så vel som forbindelser med relaterte klynger internasjonalt.

3 Suksesskriterier

Hva er det som kjennetegner et vellykket Arena-prosjekt? I det følgende omtale først noen generelle suksesskriterier for innovasjonssystemer og klyngeprosjekter. Deretter gjengis noen suksesskriterier for regionale vekstprosesser, som Arena-prosjektene kan sies å være. Til slutt gjengis noen råd til klyngefasilitatorer. Til sammen gir denne omtalen gode innspill til hvordan arbeidet bør organiseres og ledes.

3.1 Suksesskriterier for klynger

En rekke empiriske studier og analyser av klyngeinitiativ har gitt en generell forståelse av hvilke faktorer som må være tilstede for at en klynge skal utvikle seg positivt.⁸ Ut fra disse studiene kan man sette opp et antall suksesskriterier. Suksesskriteriene kan fungere som et grunnlag for å vurdere styrker og svakheter i klyngeinitiativ og det regionale innovasjonssystemet. Det er viktig å understreke at kriteriene må ses på som delmål/midler for klyngene, ikke som det overordnede målet. De ti suksesskriteriene er illustrert i følgende figur:



Figur 3: Suksesskriterier for klynger

I det følgende omtales kriteriene kort:

Forskning: Grunnleggende og anvendt forskning er en integrert del av klyngeinitiativet. Kunnskapsflyten mellom bedrifter og kunnskapsinstitusjoner fungerer.

Nettverk: Klyngeinitiativet arbeider for nettverksdannelse gjennom deltakelse i og arrangering av konferanser, seminarer, samarbeidsprosjekter, oppbygging av hjemmeside og utgivelse av annet informasjonsmateriell.

⁸ Se eksempelvis "The Cluster Initiative Greenbook", TCI 2003

Utdannelse og opplæring: Utdannelses- og opplæringsinitiativ er en del av klyngeinitiativet.

Kommersielt samarbeid: Det gir merverdi for bedriftene å delta i klyngeinitiativet, og det er kommersielle relasjoner mellom klyngens virksomheter.

Profilering: Klyngen er synlig og har en klar profil overfor interessenter både regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Mål og strategi: Visjon og strategi må være forankret i klyngens styrker og de behov aktørene innenfor klyngen har for samarbeid. Målet må være å bidra til økt konkurranseevne for alle interessenter i prosjektet.

Organisering: Klyngen er organisert i forhold til det utviklingstrinn klyngeorganisasjonen befinner seg på, typisk prosjekt i startfasen og uavhengig organisasjon i driftsfasen. En dyktig fasilitator/prosjektleder med legitimitet i klyngen betyr svært mye for suksess.

Kapital: Det finnes kapitalgrunnlag for både klyngeorganisasjonen samt prosjekter og nystartede virksomheter innenfor klyngen.

Politisk støtte: Klyngeinitiativet har politisk støtte og har et sterkt nettverk til både politikere og byråkrater slik at langsiktig engasjement sikres.

Kritisk masse: Klyngen har kritisk masse i en slik grad at grunnleggende nettverksbehov er dekket og at det eksisterer konkurranse mellom aktørene i klyngen.

Hvis vi på den motsatte siden ser på faktorer som gjør at klyngeinitiativ ikke lykkes, viser bl.a. "The Cluster Initiative Greenbook" at mangel på en klart formulert visjon, mangel på konsistens mellom aktivitetene, mangel på tillit mellom partene og ikke minst at klyngefasilitatoren har svake nettverk kan forklare fiasko. Erfaringene fra Arena-programmet viser bl.a. at veldig "brede" prosjekter har vanskeligere for å lykkes enn de "smalere" prosjektene med veldefinerte mål, målgruppe og strategier.

3.2 Suksessfaktorer for regionale vekstprosjekter

Internasjonale erfaringer⁹ viser videre at følgende suksesskriterier kan påpekes for programmer som skal fremme vekst i regioner:

Visjon: Det må utvikles en omforent visjon og strategi for regionen som baserer seg på et profilert område. En realistisk vurdering av vekstpotensialet er nødvendig.

Prioritering: Et fåtall vekstområder prioriteres i hver region.

Lederskap: Det må etableres et felles regionalt lederskap på feltene næringsliv, forskning, politikk og offentlig forvaltning. Lederskapet skal forankre, drive, koordinere

⁹ Se www.vinnova.se

og bygge strategiske allianser som i praksis utvikler og gjennomfører den strategiske ideen.

Entreprenører: Fellesskapsentreprenører må identifiseres og gis handlingsfrihet.

Strategi: Det må utvikles en troverdig strategi som angir hvordan innovasjonssystemet kan løftes til et internasjonalt konkurransedyktig nivå. Dette forutsetter en analyse av regionens utgangspunkt i forhold til de identifiserte satsingsområdene. Fremtidsprosesser og teknologiscenarier er andre måter å arbeide på.

Forskning: Forsknings-, utdannings- og kunnskapsmiljøer må utvikles i tråd med den strategiske ideen. Forskningsbasert kunnskap er en sentral komponent for å oppnå konkurransevne innen mange vekstområder.

Knutepunkt: Det må skapes et geografisk knutepunkt med nærhet og tetthet fordi kort fysisk avstand, men også språklig og sosial nærhet, har betydning for innovasjonsevnen.

Bedriftsengasjement: Bedriftsengasjementet må være sterkt.

Langsiktig: Satsingen må være langsiktig.

3.3 Suksessfaktorer for fasilitatorer

I alle prosjekter står og faller mye på den daglige ledelsens kvalifikasjoner og legitimitet. Kjennetegnene for personer som fungerer bra er imidlertid de samme. Formuleringene her er hentet fra regional omstilling i Innovasjon Norge:

- Resultatorientert med stor gjennomføringsevne.
- Erfaring fra prosjektarbeid.
- Erfaring fra næringslivet.
- Strukturert og systematisk.
- Pedagog – evne til å motivere og begeistre aktørene.

I enkelte Arena-prosjekter har man med suksess etablert et team som til sammen har disse kvalifikasjonene.

Cluster Navigators Ltd., som også står bak utviklingsmodellen nevnt over, har identifisert et antall suksessfaktorer for utvikling av klynger generelt og for fasilitatorer spesielt. I det følgende beskrives disse røde og grønne lysene

Rødt lys	Grønt lys
<p>Ikke definer klyngen for bredt</p> <p>Unngå brede definisjoner som "IT" eller "oljeindustri". Identifiser heller spesifikk kompetanse og spesialiseringer som for eks. "nanoteknologi" eller "undervannsteknologi".</p> <p>Ha et geografisk utgangspunkt som favner regionalt snarere enn nasjonalt</p>	<p>Styrk den private sektors rolle</p> <p>Få til en tidlig etablering av en ledergruppe for klyngen.</p> <p>Forstå deltakernes mål og motivasjon.</p> <p>Forstå og bruk ledergruppens styrker, ressurser, engasjementer og forbindelser.</p>
<p>Ikke vær sneversynt når det gjelder klyngens grenser</p> <p>Klyngens grenser kan overgå regionens grenser, også nasjonale grenser</p> <p>Det kan være behov for samarbeid med tilgrensede økonomiske utviklingsaktører i andre regioner</p> <p>Grenser vil endres etter hvert som klyngen utvikles.</p>	<p>Tenk langsiktig ved klyngefasilitering</p> <p>Klyngeutvikling tar tid</p> <p>Finn en "teambuilder" som kan styrke relasjoner og skape samarbeid mellom bedriftene</p> <p>Etabler en "nøytral" arena for bedriftssamarbeid</p> <p>Skaff kunnskap om nøkkelbedriftene og tilbud fra offentlige aktører</p> <p>Klyngefasilitatoren må være mer en "adm.dir" enn en "prosjektsekretær".</p>
<p>Ikke bli handlingslammet av analyser</p> <p>Analyser er kun utgangspunkt for handling</p> <p>Begynn å handle tidlig. Identifiser de 'modne fruktene' og etabler en samling av prosjekter</p> <p>Prioriter på bakgrunn av hva aktørene har lyst til å arbeide med.</p> <p>Ikke undervurder rollen til virkemiddelaktørene</p> <p>Etabler gode forbindelser til virkemiddelaktørene.</p> <p>Bidra til at VMA opprettholder</p>	<p>Bygg opp en samarbeidskultur på bredt grunnlag</p> <p>En velfungerende klynge består av nettverk, allianser og leverandører</p> <p>Den innebærer samarbeid mellom lokale myndigheter, utdanningsinstitusjoner og FoU aktører</p> <p>Få det offentlige til å støtte opp om klyngeutviklingen</p> <p>Gled deg over suksess!</p> <p>Slå på stortrommen når mål nås.</p> <p>Etabler foraer som anerkjenner suksessen til medlemmene av klyngen</p>

<p>fleksibilitet og holder bedriftenes tempo.</p> <p>Relater klyngeutvikling til andre satsninger innen kommunikasjon, kompetanse mv.</p>	<p>Se på media som en partner</p> <p>Involver politikere som grunnleggere av klyngeinitiativet</p>
<p>Ikke anse klyngeutvikling som en statisk prosess</p> <p>Klyngeinitiativ kan ofte både fusjonere og fisjonere</p> <p>Sats på enkle tiltak på et tidlig stadium, vurder tilbakemeldingene og revurder prioriteringene</p> <p>Utarbeid program tilpasset den enkelte klynge</p> <p>Enkelte små "klynger" bør anses som "nettverk".</p>	<p>Utpek nøkkelbedriftene i nærmiljøet ditt</p> <p>Alle klynger starter i det små!</p> <p>Sørg for at nøkkelbedriftene ikke lenger er isolert</p> <p>Se til at lokal leverandører kan imøtekomme deres behov</p> <p>Sørg for at utdanning kan skje lokalt</p>

Figur 4: Suksesskriterier for klyngeutvikling og fasilitatorer

3.4 Videre lesning

Innholdet i kapittel 2 og 3 bygger på en rekke ulike kilder som også kan benyttes for videre lesning omkring klynger og nettverksbasert innovasjon. De viktigste er:

- Asheim, Bjørn Terje: Clusters, regional innovation systems and learning regions: A synthesizing overview.
- Christensen, Lars og Kempinski, Peter: Att mobilisera för regional tillväxt: . Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem.
- Furre, Harald: Nettverksbasert innovasjon og omstilling - et faglig rammeverk for arbeidet i Innovasjon Norge, 2005.
- Innovasjon Norge: Veiledningshefte for regional omstilling, 2005.
- Innovasjon Norge: Veiledningshefte i omstillings- og nyskappingsarbeid.
- IPTS, Institutet för tillväxtpolitiska studier, 2004: Kluster och den nya näringspolitiken, Örjan Sölvell.
- Isaksen, Arne og Knut Onsager: Klynger og klyngepolitikk i Norge – ukritisk modellimport eller relevante perspektiver? I "Innovasjonspolitikken scenografi", Tapir Forlag 2004.
- Lindkvist, Bjørn Erik (red): Ressurser og omstilling – et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge, Fagbokforlaget.

- Malmberg, Anders and Peter Maskell - The elusive concept of localization economies - Towards a knowledge-based theory of spatial clustering, Environment and Planning A 2002, volume 34, pages 429 – 449
- NUTEK 2002: Att ge kluster kraft– en inspirationsskrift till klustermotorer
- NUTEK 2002: Klistriga kluster eller globala glidare? Den lokala dynamikens paradoxala betydelse i den globaliserade ekonomin
- Observatory of European SMEs , 2002 / No. 3: Regional clusters in Europe
- Reve og Jakobsen: Et verdiskapende Norge, Universitetsforlaget
- Svensson, Helena: Kvalificerat lärande i nätverk – en metodbok, 2000
- The Competitiveness Institute: The cluster Policy Whitebook
- The Competitiveness Institute: The cluster Initiative Greenbook
- Vinnovareport, 2005:07: Samhandling för innovationsledd tillväxt, Arne Eriksson

DEL 2: ARBEIDSFORM, STYRING OG LEDELSE I ARENA

Denne delen av håndboken vil gi en nærmere beskrivelse av programmets

- Målgruppe
- Formål og rolle
- Organisering
- Søknadsprosess
- Kommunikasjon
- Finansieringstilbud

I separate vedlegg ligger det en rekke maler.

Programmets mål, strategier og innhold framgår av programbeskrivelsen for Arena. Dette dokumentet kan lastes ned fra Arenas hjemmeside: www.arenaprogrammet.no

4 Nærmere om Arena-programmet

4.1 Hvem henvender Arena-programmet seg til?

Programmet er et tilbud til grupperinger av bedrifter og kunnskaps- og utviklingsaktører som har etablert eller er i ferd med å etablere et bredt og langsiktig samarbeid om utvikling av den klyngen eller det næringsmiljøet de er en del av. Et sentralt formål med samarbeidet skal være økt innovasjonsevne som grunnlag for økt verdiskaping i miljøet. Spesifikke mål og strategier skal være tilpasset de mulighetene og utfordringene som miljøet står overfor med sikte på å realisere sitt særskilte potensial.

Grupperingen av aktører kan være forankret i:

- kompetanse- eller teknologiområder
- bransje eller verdikjede
- definerte markeder
- koplinger mellom teknologier, bransjer eller sektorer

Det er avgjørende at grupperingen har identifisert klare felles interesser i et samarbeid, og at det finnes et potensial for videre vekst innen samarbeidsområdet.

Arena er åpent for samarbeidsgrupperinger *i alle næringssektorer og regioner*. Arena er hovedsakelig innrettet for å *utvikle regionale grupperinger* av aktører. Utgangspunktet bør være særegne regionale konkurransefortrinn og de fordeler som kan ligge i geografisk nærhet mellom aktørene. Programmet kan også engasjere seg i samarbeid mellom flere regionalt forankrede klynger eller grupperinger. Arena er imidlertid ikke et nasjonalt bransjeutviklingsprogram.

Den primære målgruppen for Arena er **bedriftene** i klyngen. Med bedrifter menes alle kommersielle produsenter av varer og tjenester innenfor det aktuelle området.

Viktige støttespillere for næringsaktørene og deltakere i utviklingsprosessene i klyngen vil være:

- Kunnskapsaktører: FoU- og utdanningsinstitusjoner (offentlige og private)
- Offentlige utviklingsaktører og finansieringsorganisasjoner: kommuner og fylkeskommuner, virkemiddelaktører, utviklingsorganisasjoner m.fl.

Rollen til de ulike gruppene vil ofte endre seg over tid. I enkelte prosjekter vil næringslivet være i førersetet fra begynnelsen. I andre situasjoner vil offentlige aktører eller utviklingsorganisasjoner være de som tar initiativet til å igangsette utviklingsprosjekter i næringsmiljøer. Prosjektet må uansett ha en klar kopling til næringslivet fra start, og næringsaktørene forutsettes å ha et gradvis økende eierskap.

4.2 Arena-programmets rolle

Arena-programmets rolle er å utløse, forsterke og akselerere utviklingsprosesser i klynger og næringsmiljøer. Det er ofte behov for å redusere konkrete *barrierer* for et effektivt samarbeid i mellom bedrifter, FoU-institusjoner og offentlige myndigheter. Prosessene må ha fokus på å identifisere potensial samt utvikle strategier og tiltak som kan realisere nye muligheter.

Avgjørende barrierer mot utvikling kan være:

- Næringslivet fokuserer på kortsiktig nytte. Dette reduserer de langsiktige resultatene som kan skapes bl.a. gjennom samarbeid med forskningsmiljøene og andre bedrifter.
- Forskningsmiljøene har i mange tilfeller få incentiver og kulturelle utfordringer i samarbeidet med næringslivet. Et slikt samarbeid utfordres av begrenset tilgang til forskningsmidler og anerkjennelse i forskningsmiljøene.
- Undervisningsmiljøene styres i sterk grad av studentenes valg og undervisningspersonalets interesser. Det er vanskelig å finne gode modeller for samarbeid med næringslivet slik at undervisningsinstitusjonene utdanner den arbeidskraft som bedriftene trenger.
- Kapitalmiljøene er for lite integrert i nyskappings- og innovasjonsmiljøene, og risikoviljen synes å være for lav når det gjelder å ta fatt i gode innovasjonsprosjekter.
- Samspillet mellom næringsaktørene er i stor grad preget av uforpliktende møtesteder. Mange samarbeidsrelasjoner blir for kortvarige og uforpliktende til at de skaper varige atferdsendringer.

4.3 De viktigste strategiene for Arena-prosjektene

Gjennomgående strategier for de enkelte Arena-prosjektene vil være:

- Utvikle et felles langsiktig og strategisk fundament for utvikling av klyngen
- Etablere møteplasser, samarbeidsarenaer og nettverk som kan gi grunnlag for utvikling av tillitsbaserte samarbeidsrelasjoner mellom aktører og aktørgrupperinger.
- Initiere og utvikle fellesprosjekter mellom aktører med sikte på realisering av innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser.
- Utvikle og gjennomføre kompetansetiltak med sikte på forbedret innovasjonsevne.
- Utvikle og iverksette utdanningstilbud og FoU-aktivitet som er bedre tilpasset næringslivets behov.
- Gjennomføre tiltak for å stimulere til mobilitet mellom næringsliv og FoU-institusjoner.

Det enkelte prosjekt må utvikle mål og strategier som er skreddersydd for de utfordringer som den aktuelle klyngen står overfor. Strategier og tiltak må gjennomgående være basert på samarbeid mellom deltakerne i prosessen.

5 Organisering av programmet og de enkelte prosjektene

5.1 Organisering av programmet

Arena-programmet eies av Innovasjon Norge (IN), Norges Forskningsråd (NFR) og SIVA. Innovasjon Norge er operativt ansvarlig for programmet.

Eierne har utpekt et felles **programråd** for NCE- og Arena-programmet. Programrådet er tillagt ansvaret for strategisk utvikling av de to programmene. Informasjon om medlemmene i programrådet finnes på Arenas webside: www.arenaprogrammet.no.

I det følgende beskrives de ulike rollene i Arena-programmet nærmere.

5.1.1 Programrådets mandat og oppgaver

Programrådets ansvar og fullmakter fra mandat 01.12.05:

- Programrådet skal legge til grunn de vedtatte programbeskrivelsene, tildelte budsjetterammer og øvrige retningslinjer gitt av programmenes eiere.
- Programrådet skal foreta de nødvendige prioriteringer og prinsipielle tilrådinger om iverksetting av Arena hovedprosjekter og NCE-prosjekter, og om allokering av ressurser til hovedaktiviteter. De formelle beslutningene om finansiering, herunder nødvendige kontrakter med prosjektpartnere, foretas av Innovasjon Norges respektive fullmaktshavere.
- Programrådet skal ha sitt fokus på programmenes strategiske utvikling og disposisjoner. Den operative gjennomføringen av programmene er programledelsens og de tre eierorganisasjonenes hovedansvar, med bakgrunn i de retningslinjene som eierne og Programrådet har gitt.
- Programrådet baserer sine diskusjoner på saksutredninger fra programledelsen. Programrådet kan også på eget initiativ be programledelsen om å forberede saker til avklarende diskusjon, og følge opp beslutninger.
- Programrådet kan om nødvendig ta opp med eierne spørsmål vedrørende programledelsens kapasitet og kompetanse.
- Programrådet skal legge til grunn de etiske prinsipper og habilitetsregler som programmenes eiere har fastsatt for sine organisasjoner.

Oppnevning, sammensetning og funksjonsperiode for Programrådet

- Programrådet skal ha representasjon fra de tre eierinstitusjonene og fra programmets målgrupper og interessenter, som inkluderer næringsliv, forsknings-/utdannings- og kunnskapsmiljøer og regionale utviklingsmyndigheter (i alt 5 eksterne representanter).
- De eksterne medlemmene i Programrådet oppnevnes av Samarbeidsutvalget for de tre eierinstitusjonene.

- Programrådet ledes av Innovasjon Norges fullmaktshaver for programmets finansielle virkemidler.
- Programrådet oppnevnes for en periode på 4 år.

5.1.2 Programledelsen

Arena-programmet har felles programledelse med NCE-programmet. I programledelsen inngår personer fra Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd og SIVA.

Programledelsen har ansvaret for:

- videreutvikling av programmets strategier og innhold
- utlysninger i programmet og vurderinger av innkomne prosjektsøknader
- faglig og kontraktsbasert oppfølging av det enkelte prosjekt
- dialog med programmets eiere og finansierer
- ekstern profilering av programmet
- utvikling og gjennomføring av læringstiltakene som programmet tilbyr (se egen beskrivelse kapittel 8.2.)
- rapportering fra programmet

5.1.3 Prosjektrådgivning og coaching

Arenas programledelse tilbyr bistand til de enkelte prosjektene i form av faglig diskusjon og rådgivning når det gjelder (videre-) utvikling av strategier og aktiviteter. Dette tilbudet supplerer den innsatsen som virkemiddelapparatet på regionalt nivå yter.

Et nytt frivillig tilbud til prosjektlederne i Arena, er coaching. Dette vil være et tilbud for prosjektledere som har særlig behov for en sparringspartner i utfordrende situasjoner/perioder.

5.1.4 Innovasjon Norges distriktskontorer

Distriktskontorene (DK) vil som regel være aktivt involvert i prosjektene gjennom:

- Medvirkning til/initiering av prosjektene
- Eventuell finansiering av forstudier og forprosjekter
- Løpende faglig dialog med prosjektene underveis
- Behandling av søknader om finansiering fra Arena-programmet

5.1.5 Forskningsrådet

Forskningsrådet stiller en person med relevant fagkompetanse til rådighet for det enkelte Arena-prosjekt. Vedkommende kan være engasjert på flere ulike måter, som:

- medlem av styringsgruppen
- observatør i styringsgruppen
- fast kontaktperson

6 Organisering av prosjekter

6.1 Mangfold

Følgende krav til mangfold gjelder for prosjekter i Arenaprogrammet:

1. I styringsgruppen skal begge kjønn være representert med minimum 30 prosent.
2. I oppdatert prosjektplan skal det være minst ett prioritert tiltak/aktivitet med sikte på å fremme kvinners deltakelse i klyngens virksomhet.
3. Prosjektet skal rapportere om oppfølging og gjennomføring av slike tiltak og evt nye planlagte tiltak som ledd i ordinær årsrapportering til Arenaprogrammets ledelse.

Det er et mål fra og med 2011 om å øke antall kvinner som deltar i ledelsen av innovasjonsmiljøer. Det er en ambisjon at minimum 30 prosent av prosjektledelsen i Arenaprogrammet innen 5 år skal være kvinner. Med prosjektledelse menes her både prosjektleder, delprosjektledere og personer som medvirker på løpende basis i prosjektledelsen.

6.1 Organisering av Arena-prosjektene

Regionale prosjekter organiseres med følgende funksjoner:

Styringsgruppen har ansvaret for strategiske beslutninger i prosjektet. Det partnerskapet som står bak prosjektet, **prosjektpartnerskapet**, velger en styringsgruppe (SG) som representerer interessentene på best mulig måte.

Følgende bør vurderes når styringsgruppen sammensettes:

- Næringslivet må ha en viktig plass i styringsgruppen. Hvis klyngen er umoden, bør en annen part enn en representant for næringslivet kunne ta ledelsen i startfasen, men etter en viss tidsperiode bør ledelsen overføres til næringslivet.
- Undervisnings- og forskningssiden bør være representert
- Representanter for fylkeskommunen og virkemiddelapparatet bør være representert.
- Det er viktig å sette sammen en gruppe hvor det er gode forutsetninger for å oppnå god personlig kjemi mellom partene, samtidig som gruppen ikke blir for homogen. Mangfold er også et viktig aspekt, bl.a. i form av kjønns sammensetning.

Kontraktspartner er den institusjonen som har ansvaret for oppdraget/kontrakten med IN og tilknyttede vilkår fra Arena. Kontraktspartner kan være f.eks. en FoU- eller utdanningsinstitusjon, en næringslivsorganisasjon, en kunnskapspark eller lignende. Det er prosjektpartnerskapet ved Styringsgruppen som beslutter hvem som skal være kontraktspartner. Kontraktspartner vil utpeke en **prosjektansvarlig** som vil være formelt ansvarlig for disposisjonene i prosjektet.

Prosjektleder har det daglige og operative ansvaret for gjennomføringen av prosjektet. Det forventes også at prosjektleder og eventuelle andre fra prosjektledelsen bidrar aktivt til Arena-programmets læring, via deltakelse på møteplasser og med skriftlige bidrag.

Det er Styringsgruppen og kontraktspartner som engasjerer prosjektleder. Normalt vil prosjektleder være engasjert av og lokalisert hos kontraktspartner.

Hvorvidt øvrige administrative ressurser settes inn, vurderes ut fra behov og finansiering: delprosjektledere, prosjektsekretærer, økonomiadministrasjon, webredaktør mm.

7 Søknadsprosessen - retningslinjer for søkere og søknader

7.1 Ulike prosjektfaser

Arena-programmet tilbyr kompetanse- og finansieringsstøtte til gjennomføring av flerårige utviklingsprosjekter – *hovedprosjekter*.

Normalt inngås det avtale om et 3-årig hovedprosjekt. Når nærmere definerte forhold tilsier det, kan det i spesielle tilfeller søkes om videreføring av hovedprosjektet for et 4. og 5. år.

I de aller fleste tilfeller må et prosjekt utvikles gjennom en forberedende prosess, dvs. et *forprosjekt* eller tilsvarende.

Det kan også være behov for å utvikle og kvalifisere en *idé* til et utviklingsprosjekt. Det kan da gjennomføres en forstudie eller tilsvarende, som igjen kan danne grunnlag for et forprosjekt.

Nedenfor oppsummeres innhold, formål og varighet for de ulike prosjektfasene:

Prosjektfase	Formål	Innhold	Varighet	Dokumentasjon
Hovedprosjekt - delfinansieres av Arena-programmet	Realisere utviklingsprosesser og prosjekter som er utviklet gjennom forprosjektet. Videre løpende identifisere og realisere nye prosjektmuligheter innenfor de mål og strategier som er etablert.	<ul style="list-style-type: none">• Mål og strategier• Gjennomføringsplan for prosjektet• Opplegg for resultatdokumentasjon og rapportering• Kommunikasjonsplan• Organisering• Budsjett og finansieringsopplegg	3 år I spesielle tilfeller 4-5 år	
Forprosjekt - finansieres regionalt (Fylkeskommunen, Innovasjon Norges distriktskontor eller annen regional finansiering)	Konkretisere potensialet som er identifisert, samt etablere rammene for et hovedprosjekt. Hvis mulig, skal forprosjektet munne ut i et forslag til hovedprosjekt.	<ul style="list-style-type: none">• Analyse/vurdering av barrierer og utviklingsmuligheter• Utvikling av ideer og tiltaksområder med sikte på realisering i et hovedprosjekt• Utvikling av relasjoner mellom aktørene og forankring av prosjektet (etablering av samarbeidsrelasjoner) hos de sentrale aktørene	3-6 mnd.	Rapport lages med mulige konklusjoner: a) søke om hovedprosjekt b) realisere ideen vha. andre ressurser c) legge bort ideen

Forstudie	Undersøke om prosjektideen/-initiativet har et tilstrekkelig fundament til at det bør settes inn ressurser til å konkretisere mulighetene.	<ul style="list-style-type: none"> • Kort beskrivelse av næringsmiljøet og problemstillinger knyttet til videre utvikling • Begrunnelse for og mulig innhold i et utviklingsprosjekt • Vurdering av innovasjonsaktørens interesse for å delta 	2-3 mnd.	Rapport lages med mulige konklusjoner: <ul style="list-style-type: none"> a) søke om forprosjekt b) videreutvikle ideen gjennom andre kanaler c) forkaste ideen
-----------	--	--	----------	--

På Arenas programweb www.arenaprogrammet.no finnes det informasjon om ulike kartleggings- og analyseverktøy som kan benyttes i arbeidet med prosjektene i ulike faser.

7.2 Prinsipper og prosedyrer for finansiering fra Arena-programmet

Arena-programmet kan bidra med finansiering av hovedprosjekter.

Programmet har normalt en årlig utlysning. Her blir rammer og retningslinjer for nye prosjekter nærmere omtalt. Med bakgrunn i denne utlysningen vil programmet beslutte hvilke hovedprosjekter som skal godkjennes som nye Arena-prosjekter.

Innovasjon Norges regionale apparat (distriktskontorene), eller andre regionale finansieringskilder vil kunne finansiere:

- Forstudier
- Forprosjekter

7.3 Krav til søker

I samsvar med programmets formål og målgruppe, må søker være en legitim representant for det partnerskapet av aktører som skal gjennomføre utviklingsprosjektet. Søker vil normalt være identisk med foreslått kontraktspartner.

Sammensetningen av **prosjektpartnerskapet** vil variere fra prosjekt til prosjekt, men vil i alle tilfeller måtte bygges rundt de bedriftene som skal være den ledende kraften i arbeidet. Prosjektpartnerskapet vil ofte omfatte bedrifter, FoU- og utdanningsinstitusjoner, andre kunnskapsinstitusjoner, regionale utviklingsaktører, finansieringsinstitusjoner, m.fl.

Prosjektet må velge *en* institusjon, som forutsettes å være en juridisk enhet, til å representere partnerskapet som formell **kontraktspartner** for programmet (oppdragstaker). Dette vil ordinært være en etablert institusjon, men det kan også

etableres en ny institusjon for formålet. Søknaden skal angi hvilken institusjon som foreslås som kontraktspartner og forankringspunkt for utviklingsprosessen. Søknaden skal også gjøre rede for hvilken myndighet og hvilket mandat partnerskapet gir kontraktspartner i dennes representasjon av partnerskapet.

Det skal angis en ansvarlig **kontaktperson og kontaktinformasjon** for søknaden og søkermiljøet.

7.4 Utforming av søknad

Det er utformet egne maler for utarbeidelse av søknad om hovedprosjekt, søknad om fornyelse av hovedprosjekt og søknad om videreføring for år 4 og 5. Disse finnes i henholdsvis vedlegg 1, 2 og 3.

Under følger veiledning til bruk ved utarbeidelse av søknadene. Det er viktig at alle punktene inkluderes for at søknaden skal være fullstendig og dekke de krav programmet stiller til søknadene.

7.4.1 Veiledning for utarbeidelse av søknad om hovedprosjekt:

1. Prosjekt og søker

- Prosjektnavn
- Prosjektperiode
- Foreslått kontraktspartner
- Kontaktperson
- Kort beskrivelse av prosjektet (3 linjer)

2. Bakgrunnen for prosjektet

- Gjennomført forprosjekt eller tilsvarende
- Næringsklyngens/-miljøets utfordringer
- Barrierer og potensial for utvikling av næringsklyngen/-miljøet (inkl type systemsvikt)
- Arena-prosjektets tiltenkte rolle i å utvikle næringsklyngen/-miljøet (- Hvordan kan Arena bidra til å utløse, forsterke eller akselerere utviklingsprosessene?)
- Alternative utviklingsstrategier (utenom Arena-programmet)

3. Beskrivelse av næringsklyngen/-miljøet

- Hovedkarakteristika ved klyngen: regional, næringsmessig og kompetansemessig forankring
- Utviklingen av partnerskapet mellom deltakere
- Bedriftsgrupperingen (de ledende bedriftene skal navngis)
- FoU- og utdanningsmiljøene
- Utviklingsaktørene (fylkeskommunen, virkemiddelaktører, kunnskapsparke, etc)
- Tilgangen på arbeidskraft

4. Relasjoner og forankring

- Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene (inkl relasjonen mellom aktørene i dag)
- Etablerte og planlagte samarbeidsrelasjoner – Avtaler om samarbeid
- Forankring i/koplinger til regionale utviklingsstrategier
- Erfaringer fra eller koplinger til andre samarbeidsbaserte utviklingsprosesser (mfl program i Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, andre)

5. Mål og strategier

- Visjon og hovedmål
 - Viktig å synliggjøre hva som skal "stå igjen" etter 3 år i Arena-programmet
- Delmål (kort og lang sikt)
- Hovedstrategier (for å realisere overordnet mål og visjon), herunder:
 - Særskilt strategi for internasjonalisering
 - Kommunikasjonsstrategi
 - Særskilt strategi for å sikre mangfold i utviklingsprosessene, herunder aktiv deltakelse fra begge kjønn.

6. Gjennomføringsplan

- Hoved- og delaktiviteter
- Tidsplan
- Risikofaktorer:
 - √ Kritiske faktorer
 - √ Flaskehals
 - √ Vurdering av hva som kan gå galt (inkl sannsynlighet og beredskap)

7. Organisering

- Prosjektledelse
 - √ Roller
 - √ Mandat
 - √ Ressurser
 - √ Kompetanse
- Styringsgruppe
- Andre aktuelle fora
- Mangfold i ledelse og fora (inkl kjønnssammensetning)

8. Budsjett og finansiering

- Detaljert budsjett for år 1, fordelt på basisaktiviteter og øvrige hovedaktiviteter
- Budsjettrammer for de kommende 2 årene
- Finansieringsplan spesifisert for finansiering fra:
 - √ Innovasjon Norge (Arena + Innovasjon Norge lokalt)
 - √ Annen offentlig finansiering (fylkeskommune, kommune etc)
 - √ Annen finansiering (finansiering fra andre prosjektdeltakere enne bedrifter)
 - √ Næringslivet (egeninnsats og kapital)

7.4.2 Veiledning for utarbeidelse av søknad for år 4 og 5

Et hovedprosjekt i Arena vil normalt ha en varighet på tre år. I spesielle tilfeller kan det søkes om videreføring. Vurderingen av en slik søknad vil bli vurdert på grunnlag av tre forhold:

A – Vurdering av prosjektet etter de første 3 år langs følgende dimensjoner:

- Bakgrunn for prosjektet
- Næringsklyngen/ -miljøet
- Relasjoner og forankring
- Mål og strategier
- Gjennomføring
- Organisering
- Budsjett og finansiering

B. Særskilte begrunnelser for videreføring

- Prosjektet kan dokumentere igangsatte prosesser som trenger mer tid enn opprinnelig planlagt, og at en forlengelse på ett eller to år vil sikre fullføring av satsingen.
- Prosjektet trenger mer tid til å etablere en permanent struktur for å videreføre aktiviteten etter at Arenas finansiering er avsluttet.
- Prosjektet kan dokumentere uforutsette hendelser som gjør at prosjektet trenger mer tid på å fullføre aktiviteten.
- Prosjektet kan påvise nye interessante aktørgrupper eller utviklingsområder som følge av Arena-prosjektet, og at disse har et betydelig potensial som kan realiseres ved en forlengelse.
- Prosjektet kan dokumentere sterk interesse i næringslivet for videreføring og et vesentlig økonomisk bidrag fra bedriftene til prosjektet. I år 4 og 5 må halvparten av egne midler (ikke egeninnsats) til prosjektarbeidet komme fra bedriftene.

C. Prosjektets mål, strategier, potensial og innhold

I del C benyttes de samme innholdselementene som under veiledning for søknad om hovedprosjekt (se over). Alle innholdselementer skal omtales.

7.5 Behandling av søknader og søknadsprosessen

7.5.1 Nye hovedprosjekter med bakgrunn i årlig utlysning

Søknader sendes innen gitte frister til Innovasjon Norge ved Arena-programmet. Prosjektsøknadene vurderes og besluttes etter følgende prosedyre:

1. Vurdering av om søknadene oppfyller formelle kriterier (krav til søker og krav til søknad). Tilbakemelding til søker om dette.
2. Vurdering av Innovasjon Norges distriktskontor
3. Vurdering i ekspertpaneler
4. Vurdering i programledelsen, eventuelt med bakgrunn i utfyllende dialog med søker. Dette resulterer i en innstilling til Programrådet med anbefaling om hvilke søknader som bør aksepteres.
5. Beslutning i Programrådet.
6. Beslutning om finansiering, med eventuelle særvilkår, i Innovasjon Norges kredittutvalg.

7.5.2 Årlig fornyelse av hovedprosjekt

Etter formelt opptak og status som hovedprosjekt, får prosjektet i eget tilsagnsbrev en bevilgning for ett år av gangen. Intensjonen er å gi prosjektene støtte fra programmet i tre år. Forutsetningen er at programmet får nødvendige budsjetttrammer, og at prosjektet har en tilfredsstillende framdrift og målrealisering.

Dersom kontrakten er overholdt og alle vilkår er oppfylt, tas beslutning om videreføring innenfor ordinært fullmaktssystem i IN. Det vil normalt være det aktuelle distriktskontoret v/kundeansvarlig som fremmer innstillingen med grunnlag i nødvendig dialog med programledelsen om budsjett og særvilkår.

Søknad om videreføring av hovedprosjekt år 2 og 3 legges kun fram til beslutning i Programrådet hvis kontrakten mellom Arena-programmet og prosjektet ikke er oppfylt.

Innstillingen fra programledelsen utformes i henhold til egen mal (se vedlegg 9).

7.5.3 Videreføring av hovedprosjekt i 4. og 5. år

Arena er et treårig program. Videreføring ut over tre år er derfor en ekstraordinær løsning. Prosjektene må fra starten av basere seg på at tidshorizonten for støtte er tre år. Prosjektene må kunne synliggjøre denne forståelsen gjennom å legge fram en exit-strategi.

Følgende tre hovedkriterier gjelder for videreføring:

- Prosjektet har i løpet av hovedprosjektperioden hatt god progresjon og måloppnåelse. Prosjektet må ha og kunne tydeliggjøre et godt potensiale og merverdi som grunnlag for å innvilge støtte i ytterligere ett eller to år.
- Prosjektet kan dokumentere sterk interesse fra næringslivet og aktørene for øvrig for en videreføring. I år fire (og fem) forventes det et økt kontantbidrag fra bedriftene i forhold til nivået de første tre årene.

- Prosjektet kan ved en videreføring utløse aktiviteter med et stort dokumentert resultatpotensiale. Videreføringsperioden skal likevel som hovedregel ikke brukes til å sette gang nye delprosjekter.

Som et supplerende og klart mindre viktig kriterium gjelder at hovedprosjekter også vil kunne videreføres etter en helthetsvurdering. I en slik vurdering kan det legges vekt på faktorer som sterkt forsinket igangsetting, større endringer i aktørbildet, ønske om mer tid for å etablere en permanent organisasjon eller hvis det vil medføre større konsekvenser å avbryte igangsatte prosesser. Det vil bli fulgt en restriktiv praksis når det gjelder å vektlegge dette kriteriet.

Søknad om videreføring, i henhold til mal i vedlegg 3, sendes programledelsen. I søknaden skal det opplyses om søknaden gjelder for ett eller to år. Søknaden vil bli behandlet i Programrådet som gir en anbefaling i saken. INs hovedkredittutvalg tar så den endelige formelle beslutningen. Bevilgning vil bli gitt for ett år av gangen, men det vil være mulig å få en intensjonserklæring for det 5. og siste året.

7.6 Vurderingskriterier

Vurderingen av nye hovedprosjekter vil baseres på et sett med kriterier. Disse blir lagt til grunn for vurderingen i ekspertpanel, programledelse og Programråd. Hovedelementene i kriteriene er:

1. Ressursfundament

- En viss mengde og konsentrasjon av bedrifter innenfor en bransje/verdikjede/kompetanseområde
- Relevante FoU- og utdanningsmiljøer
- Relevante offentlige utviklingsaktører
- Et arbeidsmarked med relevant/spesialisert kompetanse

2. Relasjoner og forankring

- Identifiserte fellesinteresser og klare forpliktelser mellom aktørene
- Samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter
- Samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter og kompetanse- og utviklingsaktører
- Forankring i regionale utviklingsstrategier og partnerskap
- Samarbeid med andre program og støtteordninger.

3. Prosjektkvalitet

- Dokumentasjon av forpliktende deltakelse hos aktørene
- Realistiske – og ambisiøse mål
- Budsjett og finansieringsplan
- Relevante strategier og aktiviteter, basert på samarbeid og samspill mellom aktørene
- Prosjektledelse med høy legitimitet og gode kvalifikasjoner
- Kvinneandel på minst 40 % i styringsgruppen

4. Utviklingspotensial

- *Klyngens* vekstpotensial innenfor sitt marked/kompetanseområde
- Prosjektet må kunne gi konkrete bidrag til å realisere en slik vekst
- Ideer og planer om videreføring av klyngesamarbeidet etter Arenaprojektets avslutning
- Prosjektet må utløse/forsterke/akselerere utviklingsprosessene (addisjonalitet)

5. Tilleggskriterier

- Prosjekter basert på samarbeid mellom aktører fra ulike sektorer/kompetanseområder
- Prosjekter som har ambisjoner og tiltak for å sikre mangfold i utviklingsprosessene.

Videreføring av hovedprosjekt for år 4 og 5 vil også bli vurdert etter kriteriene gjengitt i kapittel 7.6.

8 Arena-programmets tilbud

Arena-programmet tilbyr både finansiell og kompetansemessig støtte til prosjektene.

8.1 Finansiell støtte

Arena-programmet baserer seg på en programbevilgning fra relevante departementer. Programmet må til enhver tid ta forbehold om tilstrekkelige bevilgningsrammer for sin finansiering av prosjektene.

8.1.1 Kostnadsrammer

Et hovedprosjekt vil normalt ha en kostnadsramme på 3-5 mill. kroner pr. år.

8.1.2 Finansieringen av prosjekter

Arena-programmet vil kunne tilby en finansiering på inntil 50 % av prosjektets basiskostnader for prosjektperioden. (se kapittel 8.1.4 for definisjon av basiskostnader). Øvrig finansiering forutsettes å komme fra Arena-prosjektets deltakere.

Den lokale finansieringen vil kunne bestå av kapitalinnsats og egeninnsats fra klyngens aktører. Egeninnsats i form av timer kan inngå i finansieringen av prosjektet i den grad ressursene som stilles til rådighet er relevante og fritt kan disponeres av prosjektet. Dette innebærer at disse ressursene skal samsvare med de aktivitetsplaner som foreligger, og at prosjektets styringsgruppe skal ha råderett over ressursene innenfor de avtalte rammer.

Klyngeaktørers deltakelse i fellesaktiviteter som konferanser, fagfora osv. regnes ikke som egeninnsats i finansieringen av prosjektet.

Verdien av egeninnsats settes ut fra en standardisert sats for timekostnader i Innovasjon Norge som er på 1,0 promille av årslønn.

Usikkerhet knyttet til innføring av nytt statsstøtteregulering for forskning, utvikling og innovasjon

EU har fra 01.01.2007 innført et nytt statsstøtteregulering, som for første gang eksplisitt regulerer statsstøtte til klyngeutvikling. Det er pr. mars 2008 ikke endelig klart hvordan dette regelverket konkret vil påvirke Arena-programmets finansieringstilbud til sine prosjekter. Regelverket aksepterer en statsstøtte på 50 % til klyngeprosjekter, men det gjenstår noen avklaringer i forhold til hvilke kostnadselementer som inngår i beregningsgrunnlaget og hvordan ulike finansieringskilder defineres inn i den samlede finansieringen. Inntil vi får en endelig

avklaring på dette er hovedregelen at samlet offentlig støtte til gjennomføring av basisaktivitetene i prosjektet (ref. pkt. 8.1.4) ikke kan overstige 50 % av godkjente kostnader.

8.1.3 Grensesnitt til andre finansieringskilder

Arena-programmet skal virke i nært samarbeid med andre programmer og tjenester som tilbys fra virkemiddelapparatet. Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA er gjensidig forpliktet i sin samarbeidsavtale til å fungere i en felles kundeport for sine kunder.

Arena-programmet skal legge til rette for at Arena-prosjektene skal få god informasjon og god kontakt med andre deler av virkemiddelapparatet, samt gjøre andre relevante tjenester innen finansiering, nettverk, kompetanse og profilering tilgjengelig.

Det vil være ytterligere finansieringskilder som har et grensesnitt mot et Arena-prosjekt. Dette gjelder for eksempel andre systemorienterte virkemidler, forskningsfinansiering fra Norges Forskningsråd og EU samt egenkapitalinstrumenter. Et Arena-prosjekt vil i egenskap av sin virksomhet bringe frem øvrige prosjekter som vil kvalifisere til finansiering gjennom tilstøtende ordninger, og det legges til grunn at øvrige virkemidler også benyttes.

Samlet finansiering fra statlige finansieringsordninger/programmer (f.eks. Arena, Innovasjon Norges øvrige virkemidler og VRI) kan som en hovedregel ikke overstige 50 % av godkjente basiskostnader i prosjektet.

8.1.4 Finansieringselementer

Gjennom Arena-programmet tilbys det basisfinansiering av hovedprosjekter. Basisfinansieringen kan i hovedsak benyttes til:

- Prosessledelse (prosjektleder/prosjektteam, styringsgruppe, adm, identifisere/beskrive/fasilitere utviklingsprosjekter og samarbeidsaktiviteter)
- Analyse- og strategiprosesser
- Nettverksbygging og møteplasser
- Kommunikasjonstiltak
- Læringstiltak
- Sluttevaluering (i siste driftsår)

Det forutsettes at denne basisfinansieringen utløser annen finansiering til gjennomføring av aktiviteten, i form av:

- Tilsvarende basisfinansiering fra andre kilder til gjennomføring av utviklingsprosessen i klyngen.

- Privat og offentlig finansiering av de konkrete prosjektforslagene som springer ut av basisvirksomheten.

Arena er ikke et bedriftsutviklingsprogram, og Arenas midler kan derfor ikke bevilges til enkeltbedrifter.

Arenas midler kan heller ikke benyttes til å utforme søknader om deltakelse i andre offentlige programmet, for eksempel NCE-programmet.

8.2 Kompetansemessig støtte

Arena-programmet vil på nasjonalt nivå gjennomføre ulike tiltak for å bidra med informasjons- og kompetansespredning til og mellom de regionale prosjektene. Tilbudet omfatter:

- Programweb: Programmet har en hjemmeside, www.arenaprogrammet.no, som bidrar til erfaringsdeling, kommunikasjon og informasjon.
- Prosjektsamlinger: Møteplass for ledelsen i Arena-prosjektene, med sikte på erfaringsutveksling og faglige innspill, arrangeres ca. 3 ganger i året.
- Kollegabasert veiledning: Prosjektledere veileder hverandre ut fra aktuelle case.
- Årlig nettverks-/klyngeutviklingskonferanse: Vekselvis FRAMPÅ og Høgskole og Samfunn i Samhandling (HSS) for de som er interessert i regional utvikling, inkludert Arena-prosjekter.
- Regionale samlinger: Dette organiseres av grupper av prosjekter med felles interesse.
- Eksterne fagkonferanser: Internasjonale og nasjonale fagkonferanser for programledelse og prosjektledere.
- Temaseminarer: Seminarer med forskjellige aktuelle temaer for ulike målgrupper tilbys etter behov og kapasitet.
- Systematisk læring fra avsluttede Arena-prosjekter
- Egne utredninger: Programmet kan iverksette egne, mindre utredninger for å dekke behovet for syntetisering av kunnskap om aktuelle spørsmål.
- Prosjektlederutdanning: Det foreligger planer om å tilby en systematisk prosjektlederutdanning for prosjektledere, kundeansvarlige og andre fasilitatorer.

Oppretting av nettsted

Arenaprosjekter bør opprette eget nettsted for presentasjon av prosjektet og dets aktiviteter.

9 Programmetts avtaler og dialog med prosjektene

9.1 Løpende dialog

Programledelsen ønsker å ha en jevnlig dialog med det enkelte prosjekt. Begge parter har ansvar for dialogen og for å holde hverandre orientert.

Prosjektene skal bidra med stoff til Arena-programmets nettsted, samt informasjon til programmets øvrige informasjonsmateriell. Prosjektene forventes å jobbe aktivt med intern og ekstern kommunikasjon gjennom relevante kanaler (massemedia, konferanser, møter mm.). Det forventes også at prosjektene har eget nettsted eller egen nettside koblet til miljøene de tilhører.

På prosjektenes nettsted og i annet profileringsmateriell skal det framgå at dette er et Arena-prosjekt, og at det er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA.

Profileringskrav til Arena-prosjekters nettsted:

- Logoene til Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA skal stå på forsiden, sammen med følgende tekst: "Arena-programmet er en felles satsing mellom Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA."
- Det må være en lenke til www.arenaprogrammet.no.

Prosjektene kan gjerne benytte Innovasjon Norges grafiske profil på nettsteder og materiell, inkludert logoer.

9.2 Programmetts formelle avtaler med prosjektene

Prosjekter som rekrutteres inn i og blir finansiert av programmet inngår et avtaleregulert forhold til programmet.

Denne avtalen omfatter:

- Innovasjon Norges tilsagnsbrev og tilhørende standardvilkår
- Et særvilkår i tilsagnsbrevet. Dette presiserer prosjektbevilgningens tidsramme (driftsåret), intensjon av finansiering av hele prosjektperioden, betingelser for videre finansiering, eventuelle vilkår for tilsagnet samt direkte referanse til:
- Standardavtalen for gjennomføring av hovedprosjekter i Arena.

Tilsagnsbrevet, med tilhørende vilkår, underskrives av prosjektansvarlig og returneres programledelsen.

9.3 Årsrapportering

Alle prosjekter som har kontrakt med Arena-programmet skal ved utgangen av hvert kalenderår levere en årsrapport til programmet.

Rapporten følger en standardisert rapporteringsmal (vedlegg 4) som gir programmet oppdatert informasjon om deltakere, aktiviteter og resultater. Normalt er fristen for årsrapportering 15. januar det påfølgende år, men det vil hvert år bli gitt særskilt beskjed fra programledelsen om frister og rapporteringsopplegg.

Årsrapporten skal sendes til programledelsen. Programledelsen sammenstiller hovedelementer fra prosjektrapportene til bruk i Arena-programmets årsrapport.

9.4 Rapportering som grunnlag for årlig fornyelse av avtale om hovedprosjekt

Hovedprosjektene får normalt en intensjonsavtale om finansiering for 3 år. Det bevilges imidlertid midler for 1 år av gangen. Ved utgangen av hhv. 1. og 2. driftsår må prosjektet sende inn en søknad om fornyelse av sin kontrakt for neste (hhv. 2. og 3.) driftsår.

Som del av søknaden om forlengelse for 2. og 3. driftsår, må det leveres et foreløpig regnskap. Dette regnskapet skal vise forbruk pr dato for søknaden samt kalkulert forbruk for resten av driftsåret. Dette brukes for å vurdere om evt. udisponerte midler skal overføres til neste driftsår og inngå i finansieringsgrunnlaget for dette driftsåret. Programledelsen vil angi nærmere frister for innsending av slik søknad.

Søknaden skal utarbeides i henhold til en standardisert mal (se vedlegg 2). Som en del av søknadsprosessen skal prosjektene gjennomføre en selvevaluering av prosjektets utvikling.

9.5 Sluttrapportering

I etterkant av tredje driftsår skal prosjektet levere en sluttrapport. Den skal inneholde to deler:

- En rapport skrevet av prosjektledelsen
- En evaluering utarbeidet av et eksternt, uavhengig miljø

Normalt vil det være naturlig at prosjektet i tillegg avholder et avsluttende erfaringsseminar. Prosjektet skal på ordinær måte også levere årsrapport for siste driftsår.

Hensikten med sluttrapportering og erfaringsseminar er å bidra til læring på prosjektnivå (regionalt) og programnivå (nasjonalt). Styringsgruppen for prosjektet står ansvarlig for dette arbeidet.

Sluttrapporten skal sendes programledelsen innen fire måneder etter kontraktsperiodens utløp. Den skal gjennomføres i henhold til en bestemt mal (vedlegg 6).

Prosjektet avgjør selv hvilken evaluator som skal benyttes for å foreta en uavhengig gjennomgang av prosjektet, men programledelsen stiller krav til oppfylt habilitet. Prosjektene må i budsjettet for tredje driftsår sette av penger til dette formålet. Evalueringen bør gjennomføres så nær prosjektets avslutning som mulig.

9.5.1 Erfaringsseminar

Det er ikke knyttet noen formelle krav til gjennomføringen av erfaringsseminar. Relevante temaer på seminaret kan inkludere de samme elementene som sluttrapporten fra prosjektledelsen skal inneholde (se vedlegg 6). Programledelsen ønsker å delta på erfaringsseminaret.

9.5.2 For prosjekter som avsluttes tidligere enn planlagt

Dersom et prosjekt avsluttes tidligere enn planlagt, avtales gjennomføringen av sluttrapportering særskilt med programledelsen.

9.5.3 For prosjekter som får videreføring år 4 og år 5

Prosjektledelsen må levere en rapport som viser hvilke erfaringer og resultater som er oppnådd ved et år 4 og eventuelt år 5 som hovedprosjekt i Arena. Dette skal være et supplement til den rapporten som ble utarbeidet etter år 3. Det kreves ikke en ny ekstern evaluering for prosjekter som har gjennomført år 4 og år 5.

Sluttrapporten skal sendes programledelsen innen fire måneder etter kontraktsperiodens utløp. Dersom det innvilges et år 5, skal det ikke sendes en egen sluttrapport for år 4.

9.5.4 Programledelsens vurdering

Programledelsen skriver en egen vurdering av hva man oppfatter at prosjektet har bidratt med i Arena-programmet, og hva man har lært på programnivå ved å støtte det aktuelle prosjektet. På denne måten sikres læring både på prosjektnivå og programnivå.

9.6 Årlig økonomirapportering

Prosjektene skal levere et regnskap for hvert driftsår. Dette regnskapet skal godkjennes av styringsgruppen og attesteres av revisor. Regnskapet skal omfatte hele

aktiviteten til prosjektet, men det skal tydelig fremkomme hvordan midlene fra Arena-programmet er disponert. Det er laget en egen mal for oppsett av slike regnskap, og vi ber om at denne benyttes (se vedlegg 5).

9.7 Utbetalingsprosedyrer

Når avtaledokumentene er underskrevet og returnert til programledelsen, jf. 9.2, kan prosjektet be om en første forskuddsutbetaling på normalt 25 % av tilsagnet. Prosjektet kan få utbetalt inntil 75 % av finansieringstilsagnet som forskuddsvise a konto-utbetalinger. Utbetaling av resterende tilskudd baseres på revisorbekreftet regnskap for hele driftsåret.

Prosjektene må selv sende en anmodning om utbetaling. Den stiles til adressen som er angitt i tilsagnsbrevet. Dette vil normalt være det aktuelle distriktskontoret. Prosjektet avtaler også frekvensen på a konto-utbetalingene med vedkommende.

Vi gjør særskilt oppmerksom på tilsagnsbrevets vilkår om at tilskuddet representerer en spesifisert andel av prosjektets dokumenterte kostnader. Dersom det revisorbekreftede regnskapet viser et lavere forbruk enn den kostnadsrammen som ligger til grunn for avtalen, vil det utbetalte tilskuddet fra Arena også bli tilsvarende redusert. (Høyere forbruk gir imidlertid ikke høyere tilskudd enn avtalt.)

DEL 3: VEDLEGG

Maler til bruk i prosjektene

Vedlegg 1: Mal for søknad om hovedprosjekt i Arena

Til:

Fra:

Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:

Prosjektperiode:

Foreslått kontraktspartner:

Omsøkt beløp:

Prosjektleder:

Kontaktperson:

Kort beskrivelse av prosjektet (maks 5 linjer)

.....
.....
.....

Søknaden skal omtale følgende punkter innenfor en maksimal ramme på 15 sider. Det er viktig at alle punktene inkluderes for at søknaden skal være fullstendig og dekke de krav programmet stiller til søknadene.

Vedlegg kan benyttes, men det skal ikke være nødvendig å lese disse for å få et beslutningsgrunnlag.

Bakgrunnen for prosjektet:

- Gjennomført forprosjekt eller tilsvarende
- Næringsklyngens/-miljøets utfordringer
- Barrierer og potensial for utvikling av næringsklyngen/-miljøet (inkl type systemsvikt)
- Arena-prosjektets tiltenkte rolle i å utvikle næringsklyngen/-miljøet (- Hvordan kan Arena bidra til å utløse, forsterke eller akselerere utviklingsprosessene?)
- Alternative utviklingsstrategier (utenom Arena-programmet)

Beskrivelse av næringsklyngen/-miljøet:

- Hovedkarakteristika ved klyngen: regional, næringsmessig og kompetansemessig forankring
- Utviklingen av partnerskapet mellom deltakere
- Bedriftsgrupperingen (de ledende bedriftene skal navngis)
- FoU- og utdanningsmiljøene
- Utviklingsaktørene (fylkeskommunen, virkemiddelaktører, kunnskapsparke, etc.)
- Tilgangen på arbeidskraft

Relasjoner og forankring:

- Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene (inkl relasjonen mellom aktørene i dag)
- Etablerte og planlagte samarbeidsrelasjoner – Avtaler om samarbeid
- Forankring i/koplinger til regionale utviklingsstrategier
- Erfaringer fra eller koplinger til andre samarbeidsbaserte utviklingsprosesser (mfl program i Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, andre)

Mål og strategier:

- Visjon og hovedmål
 - Viktig å synliggjøre hva som skal "stå igjen" etter 3 år i Arena
- Delmål (kort og lang sikt)
- Hovedstrategier (for å realisere overordnet mål og visjon), herunder:
 - Særskilte strategier for internasjonalisering
 - Kommunikasjonsstrategi
 - Særskilt strategi for å sikre mangfold i utviklingsprosessene, herunder aktiv deltakelse fra begge kjønn

Gjennomføringsplan:

- Hoved- og delaktiviteter
- Tidsplan
- Risikofaktorer:
 - √ Kritiske faktorer
 - √ Flaskehals
 - √ Vurdering av hva som kan gå galt (inkl sannsynlighet og beredskap)

Organisering:

- Prosjektledelse
 - √ Roller
 - √ Mandat
 - √ Ressurser
 - √ Kompetanse
- Styringsgruppe
- Andre aktuelle fora
- Mangfold i ledelse og fora (inkl kjønns sammensetning)

Bruk vedlegg 5 (regneark) om hovedprosjekt: Budsjett og finansieringsplan for prosjektaktiviteter inkl egen arbeidsinnsats

Vedlegg 2: Mal for søknad om fornyelse av hovedprosjekt

Denne malen skal benyttes i forbindelse med søknad om fornyelse av hovedprosjekt i Arena. Malen har tre deler: 1) Resultatrapport, 2) Oversikt over endringer i prosjektet og 3) En plan for det kommende aktivitetsåret. Den ferdige utfylte søknaden skal ikke overstige 10 sider.

Til:

Fra:

Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:

Prosjektperiode:

Kontraktspartner:

Omsøkt beløp:

Prosjektleder:

Kontaktperson:

Kort beskrivelse av prosjektet (maks 5 linjer)

.....
.....
.....

Kort beskrivelse av søker og prosjektdeltakere

.....
.....

1. Resultatrapport for siste driftsår

1.1 Realisering av avtalte, spesifikke prosjektmål

Utgangspunktet for denne delen av rapporten skal være de konkrete målene som er trukket opp i hovedprosjektplanen. Angi konkrete resultater og effekter som er oppnådd og som bidrar til å realisere disse målene.

Gjengi	Oppnådde resultater pr. dato	Vurdering av videre resultatutvikling
Hovedmål		
Delmål 1		
Delmål 2		
Delmål 3		
Delmål n..		
Eventuelt nye mål		

1.2 Prosjektets selvevaluering

Prosjektet skal foreta en vurdering av situasjonen på områder som anses som relevante og viktige for alle Arena-prosjekter. Til hjelp er det utformet en selvevaluering med relevante spørsmål (se under). Selvevalueringen skal drøftes i plenum i styringsgruppen sammen med prosjektledelsen/prosjektgruppen.

Punkt	Område	Spørsmål	Vurdering på en skala fra 1-5 der 1 er dårlig/ingen grad. Tallet suppleres med korte kommentarer.
1	Målene for prosjektet	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor god sammenheng er det mellom de definerte mål og klyngens behov? 	
2	Strategiene og tiltakene	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor relevante er strategiene i forhold til målene? • I hvilken grad er klyngens aktører mobilisert (deltar aktivt) i gjennomføringen av prosjektet? 	
3	Organiseringen og forankringen	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering av prosjektledelsens <ul style="list-style-type: none"> ➤ kapasitet ➤ kompetanse ➤ legitimitet • Hvordan fungerer styringsgruppen som en aktiv og strategisk ressurs? • Hvordan er mangfoldet i styringsgruppen mv ivaretatt? 	
4	Samspillet og samarbeidet mellom aktørene	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har samspillet mellom næringsaktørene i klyngen utviklet seg? • Hvordan har samspillet mellom næringslivet og FoU-miljøene utviklet seg? 	
5	Den internasjonale orienteringen	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad har prosjektet bidratt til økt dialog med internasjonale <ul style="list-style-type: none"> ➤ kunnskapsmiljøer ➤ forretningspartnere 	

6	Kompetanseutvikling og læring	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad har prosjektet bidratt til økt kunnskapsutveksling med andre nasjonale klynger/næringsmiljøer? • I hvilken grad har prosjektet etablert velfungerende arenaer for dialog innenfor klyngen? 	
7	Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan fungerer prosjektets nettsted som kommunikasjonskanal? • I hvilken grad anvendes regionale medier for formidling av nyheter? • I hvilken grad brukes seminarer, konferanser, o.l. til å kommunisere prosjektets aktiviteter og resultater? 	
8	Prosjektets bidrag til klyngens utvikling	<ul style="list-style-type: none"> • I hvilken grad har prosjektet gitt bedre innsikt i klyngens utviklingspotensialer og barrierer? • Hvordan klarer prosjektet å iverksette prosesser og prosjekter som gir positive effekter for klyngens utvikling? 	

2. Endringer i prosjektet

2.1 Eventuelle viktige avvik og endringer i.f.t opprinnelig prosjektsøknad og inngåtte avtaler

	Endring	Begrunnelse	Konsekvenser
Prosjekt og søker -navn, kontraktspartner, kontaktperson e.l			
Næringsklyngen/-miljøet			

- partnerskapet, aktører e.l			
Relasjoner og forankring -Fellesinteresser -Samarbeidsavtaler -Koblinger til regionale utviklingsstrategier -Koblinger til samarbeidsbaserte utviklingsprosesser mm			
Mål og strategier -kort og lang sikt			
Gjennomføringsplan -Aktiviteter -Tidsplan -Risikofaktorer mm			
Organisering, inkl. -Prosjektleder -Prosjektansvarlig -Styringsgruppe -Prosjektgrupper -Mangfold mm			
Andre forhold			

Bruk vedlegg 5 (regneark) om fornyelse/videreføring: Forventet forbruk i gjeldende driftsår.

3. Planer for neste driftsår

3.1 Aktivitetsplan for neste driftsår

Her skal det presenteres en samlet oversikt over hovedaktiviteter og delaktiviteter, Disse skal beskrives kort.

Aktivitet	Innhold	Ressurs- innsats	Ansvarlig	Tids- horisont
Aktivitet 1				
Aktivitet 2				
O.s.v				

Aktiviteter knyttet til internasjonalisering og økt mangfold skal alltid omtales.

3.2. Forslag til budsjett og finansieringsplan for søknadsperioden

**Bruk vedlegg 5 (regneark) om fornyelse/videreføring av hovedprosjekt:
Budsjett og finansieringsplan for søknadsperioden.**

Vedlegg 3: Mal for søknad om videreføring av hovedprosjekt til år 4 og 5

Til:

Fra:

Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:

Prosjektperiode:

Kontraktspartner:

Omsøkt beløp:

Prosjektleder:

Kontaktperson:

Kort beskrivelse av prosjektet (maks 5 linjer)

.....
.....
.....

Kort beskrivelse av søker og prosjektdeltakere

.....
.....

A. Prosjektets egen vurdering etter de første 3 år:

Vurdering av prosjektet etter de første 3 år langs følgende dimensjoner:	
Bakgrunn for prosjektet	
Næringsklyngen/ -miljøet	
Relasjoner og forankring	
Mål og strategier	
Gjennomføring	
Organisering	
Budsjett og finansiering	
Annet	

B. Særskilte begrunnelser for videreføring:

Hovedbegrunnelse for søknaden om videreføring:

- Prosjektet kan dokumentere igangsatte prosesser som trenger mer tid enn opprinnelig planlagt, og at en forlengelse på ett eller to år vil sikre fullføring av satsingen.
- Prosjektet trenger mer tid til å etablere en permanent struktur for å videreføre aktiviteten etter at Arenas finansiering er avsluttet.
- Prosjektet kan dokumentere uforutsette hendelser som gjør at prosjektet trenger mer tid på å fullføre aktiviteten.
- Prosjektet kan påvise nye interessante aktørgrupper eller utviklingsområder som følge av Arena-prosjektet, og at disse har et betydelig potensial som kan realiseres ved en forlengelse.
- Prosjektet kan dokumentere sterk interesse i næringslivet for videreføring og et vesentlig økonomisk bidrag fra bedriftene til prosjektet. I år 4 og 5 må halvparten av egne midler (ikke egeninnsats) til prosjektarbeidet komme fra bedriftene.

C. Prosjektets mål, strategier, potensial og innhold:

Bakgrunnen for prosjektet:

- Gjennomført hovedprosjekt
- Næringsklyngens/-miljøets utfordringer
- Barrierer og potensial for utvikling av næringsklyngen/-miljøet (inkl type systemsvikt)
- Arena-prosjektets tiltenkte rolle i å utvikle næringsklyngen/-miljøet (- Hvordan kan Arena bidra til å utløse, forsterke eller akselerere utviklingsprosessene?)
- Alternative utviklingsstrategier (utenom Arena-programmet)

Beskrivelse av næringsklyngen/-miljøet:

- Hovedkarakteristika ved klyngen: regional, næringsmessig og kompetansemessig forankring
- Utviklingen av partnerskapet mellom deltakere
- Bedriftsgrupperingen (de ledende bedriftene skal navngis)
- FoU- og utdanningsmiljøene
- Utviklingsaktørene (fylkeskommunen, virkemiddelaktører, kunnskapsparter, etc)
- Tilgangen på arbeidskraft

Relasjoner og forankring:

- Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene (inkl relasjonen mellom aktørene i dag)
- Etablerte og planlagte samarbeidsrelasjoner – Avtaler om samarbeid
- Forankring i/koplinger til regionale utviklingsstrategier
- Erfaringer fra eller koplinger til andre samarbeidsbaserte utviklingsprosesser (mfl program i Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, andre)

Mål og strategier:

- Visjon og hovedmål
 - Viktig å synliggjøre hva som skal "stå igjen" etter Arena-prosjektet
- Delmål (kort og lang sikt)
- Hovedstrategier (for å realisere overordnet mål og visjon), herunder:
 - Særskilte strategier for internasjonalisering
 - Kommunikasjonsstrategi
 - Særskilt strategi for å sikre mangfold i utviklingsprosessene, herunder aktiv deltakelse fra begge kjønn

Gjennomføringsplan:

- Hoved- og delaktiviteter
- Tidsplan
- Risikofaktorer:
 - √ Kritiske faktorer
 - √ Flaskehalser
 - √ Vurdering av hva som kan gå galt (inkl sannsynlighet og beredskap)

Organisering:

- Prosjektledelse:
 - √ Roller
 - √ Mandat
 - √ Ressurser
 - √ Kompetanse
- Styringsgruppe
- Andre aktuelle fora
- Mangfold i ledelse og fora (inkl kjønns sammensetning)

Bruk vedlegg 5 (regneark) om forlengelse/videreføring år 4 og 5: Forventet forbruk år 3 og budsjett og finansieringsplan for prosjektaktiviteter år 4 (5) inkl egen arbeidsinnsats

Vedlegg 4: Årsrapport fra prosjektene

År:

Prosjektnavn:

Kontraktspartner:

Prosjektleder:

Prosjektstart:

Utfylt av/Dato:

Årsrapporten fra hvert enkelt Arena-prosjekt benyttes som underlag for å utarbeide Arena-programmets årsrapport. Det er derfor viktig at prosjektene avsetter tilstrekkelig tid til å gi et sannferdig bilde av situasjonen i sitt prosjekt.

Ferdig utfylt rapport bør ikke overstige 8 sider.

1. Status ved utgangen av 200X

I denne delen ønsker vi en verbal beskrivelse av prosjektet med oppdaterte opplysninger.

Kortfattet beskrivelse av prosjektet (husk å gjøre dette kort!)	
Mål - Hovedmål - Delmål	
De viktigste strategiene.	
Hovedaktiviteter i 200X	
Internasjonaliserings-aktivitet i	

Kortfattet beskrivelse av prosjektet (husk å gjøre dette kort!)	
200X	
Aktiviteter for å styrke mangfoldet i klyngen i 200X	
Vurdering av grad av måloppnåelse ved utgangen av 200X	
Viktige erfaringer fra arbeidet i 200X	
Antall i prosjektets styringsgruppe (inkl observatører)	
Antall kvinner/menn i styringsgruppen	

2. Resultater fra arbeidet i 200X

A) Generelle aktivitets- og resultatindikatorer - Kvantitative	
Antall bedrifter som i 200X har deltatt aktivt i Arena-prosjektet ¹⁰ .	
Antall undervisnings- og forskningsmiljøer som i 200X har deltatt aktivt ¹¹ .	

¹⁰ Med delta menes at bedriftene er en regelmessig deltaker i ulike aktiviteter og knyttet til Arena-prosjektet. Må kunne oppgis på forespørsel.

¹¹ Med undervisnings- og forskningsmiljøer menes statlige høyskoler, universiteter, vitenskapelige høyskoler, private høyskoler, forskningsinstitutter, kunnskapspark, forskningsparker og næringslivets egen FoU-kapasitet. Navn på aktørene må kunne oppgis på forespørsel.

A) Generelle aktivitets- og resultatindikatorer - Kvantitative	
Antall offentlige aktører som i 200X har deltatt aktivt ¹² .	
Antall organiserte møteplasser som prosjektet har hatt ansvaret for i 200X ¹³	
Antall formaliserte nettverk som er etablert som følge av prosjektet (akkumulert) ¹⁴ .	
Antall innovasjonsprosjekter ¹⁵ etablert i regi av prosjektet i 2005X (underprosjekter el.).	
Antall innovasjonsprosjekter mellom deltakerne i prosjektet som er etablert som følge av aktivitetene i 200X, men som ikke går i regi av Arena.	
Totalt antall deltakere i de to ovennevnte prosjekttypene (antall bedrifter/institusjoner)	
Antall kommersialiseringsprosjekter ¹⁶ som følge av Arena-prosjektet i 200X (her kan det bli overlapp med gruppene over)	
Antall nye/tilflyttede bedrifter og arbeidsplasser innen klyngen ¹⁷ som Arena-prosjektet omfatter i 200X.	
<ul style="list-style-type: none"> • Antall nye/tilflyttede bedrifter 	
<ul style="list-style-type: none"> • Antall nye arbeidsplasser 	
Hvor viktig har etableringen av Arena-prosjektet vært for antallet nye/tilflyttede bedrifter og arbeidsplasser? Gi din vurdering på en skala fra 1 til 5 der 1 betyr ingen betydning og 5 betyr stor betydning	

12 Med offentlig aktør menes virkemiddelapparatet (IN, SIVA, NFR mfl.), fylkeskommune, kommune, fylkesmann, fiskeridirektoratet mv. Navn på aktørene må kunne oppgis på forespørsel.

13 Med møteplass menes arrangementer av ulik art hvor de forskjellige aktørene i prosjektet/klyngen treffes. Prosjektets styringsgruppe skal ikke telle som en egen møteplass. Her er vi ute etter antall ulike typer møteplasser, ikke antall møter.

14 Med formalisert nettverk menes nettverk der aktørene har avtaler for samarbeid med en fast struktur og regelmessig aktivitet.

15 Med innovasjonsprosjekt menes prosjekt som skal resultere i noe nytt for de deltakende aktører i form av nye produkter, prosesser, produksjonsmetoder, markedsføringsmetoder, logistikkopplegg osv.

16 Med kommersialiseringsprosjekt menes prosjekter som sikter på å realisere kommersielt lønnsom aktivitet som enten gjennomføres i regi av en ny virksomhet eller innen en etablert virksomhet.

17 Med klyngen menes den gruppen bedrifter/aktører som Arenaprojektet virker innen. Vi ønsker her informasjon som går videre enn bare den direkte effekten av Arenaprojektet.

B) FoU-orienterte aktivitets- og resultatindikatorer

Mye av hensikten med at Forskningsrådet bevilger midler til Arena har vært å skape synergieffekter mellom programmene og å sikre at Arena også ivaretar en FoU-dimensjon. Derfor ønskes følgende informasjon fra Arena-prosjektene:

Kvantitative:

Antall FoUprosjekter med aktivitet i 200X i bedrifter hvor én eller flere av de deltakende bedrifter samarbeider med et ekstern FoU-miljø - og som ikke er VRI (tidl. et nHS, Kompetansemegling eller VS2010-prosjekt).	
---	--

Hva er det totale antall bedrifter som deltar i disse FoU-prosjektene? (Svaret skal synliggjøre hvorvidt det er én til én prosjekt eller nettverksprosjekt hvor flere bedrifter går sammen med ett forskermiljø/en forsker).	
--	--

Kvalitative:

Gi en vurdering av hvordan Arena prosjektet arbeider med forskning, utvikling og undervisning og hvordan FoU-miljøer deltar i prosjektene:

B) FoU-orienterte aktivitets- og resultatindikatorer

Gi en vurdering av hvordan Arena prosjektet samarbeider med og er koordinert med Forskningsrådets virkemidler - både de regionale (VRI og FORNY) og de brukerstyrte:

3. Historier

Mye av det som skjer innen nettverksbasert innovasjon kan vanskelig måles, men en kort historie kan illustrere hvilke resultater og effekter som kan oppnås. Vi ber om at det settes av tid til å formidle dette på en god måte. Fortell 2-3 historier fra ditt prosjekt i 200X. Historiene skal vise viktige, oppnådde resultater fra prosjektet i 200X. De skal skrives slik at de kan legges direkte ut på Arenas web-sider. Det betyr at historier i stikkordsform ikke godtas¹⁸.

Historie 1:

Historie 2:

¹⁸ På www.innovasjon Norge.no/arena finnes eksempler til slike resultathistorier.

Vedlegg 5: Wordutgave av regneark for budsjett, finansiering og regnskap
(Finnes også som separat excel fil)

Budsjett hovedprosjekt

Budsjett inkl. egeninnsats.

Det kreves et deltajert budsjett for første driftsår. Budsjett for år 2 og år 3 kan være på et overordnet nivå

BASISAKTIVITETER KLYNGEUTV.	Budsjett år 1	Budsjett år 2	Budsjett år 3
Prosessledning (prosjektleder/ prosjektteam, styringsgr, adm, identifisere og beskrive prosjekter/ samarbeidsaktiviteter mm.)			
Underposter			
Sum aktivitet			
Analyse- og strategiprosesser			
Underposter			
Sum aktivitet			
Nettverksbygging og møteplasser			
Underposter			
Sum aktivitet			
Kommunikasjonstiltak			
Underposter			
Sum aktivitet			

Læringstiltak			
Underposter			
Sum aktivitet			
SUM TOTALT			

Finansiering hovedprosjekt

Det kreves et detaljert budsjett for første driftsår. Budsjett for år 2 og 3 kan være på et overordnet nivå.

FINANSIERING BASISAKTIVITETER	Budsjett år 1	Budsjett år 2	Budsjett år 3
Innovasjon Norge			
Arena			
Innovasjon Norge lokalt			
Sum Innovasjon Norge			
Annen offentlig finansiering*)			
Fylkeskommunen			
Forskningsrådet etc			
Sum annen offentlig finansiering			
Annen finansiering			
Egeninnsats prosjektdeltakere ekskl. næringsliv**)			
Annen finansiering			
Sum annen finansiering			
Næringslivet			
Egeninnsats**)			

Egne midler			
Sum næringsliv			
SUM TOTALT			

*) All annen offentlig finansiering skal oppgis og spesifiseres.

***) Bruk 1,0 ‰ av årslønn som timesats Bruk gjerne en gj.sn. timepris i utregningen. Utregning med fordeling på aktiviteter må oppgis ved forespørsel.

Hovedregelen er at samlet offentlig finansiering ikke skal overskride 50 %. Dette vil si at finansiering fra næringslivet og annen finansiering til sammen må dekke 50 % av kostnadene i prosjektet.

Fornyelse/videreføring av hovedprosjekt

A) Foreløpig regnskap på søknadstidspunktet

Regnskap for gjeldende driftsår inkl egeninnsats

REGNSKAP ÅR ...	Forbruk pr søknadsdato	Forventet forbruk resten av driftsåret	Sum forventet forbruk
Prosessledning (prosjektleder/ prosjektteam, styringsgr, adm, identifisere og beskrive prosjekter/ samarbeidsaktiviteter mm.)			
Underposter			
Sum aktivitet			
Analyse- og strategiprosesser			
Underposter			

Sum aktivitet			
Nettverksbygging og møteplasser			
Underposter			
Sum aktivitet			
Kommunikasjonstiltak			
Underposter			
Sum aktivitet			
Læringstiltak			
Underposter			
Sum aktivitet			
SUM TOTALT			

B) Forslag til budsjett og finansieringsplan for søknadsperioden

Aktiviteten som budsjetteres her skal være selve Arena-prosjektet. Tilgrensende prosjekter som er koordinert med Arena, men som har egen finansiering, skal ikke inngå i budsjettet. Dette kan likevel gjerne kommenteres etter tabellen.

Særskilte elementer i planen for siste driftsår:

Prosjektet forutsettes å utforme en strategi og tilhørende tiltak for videreføring av prosesser, aktiviteter og organisatoriske strukturer etter at Arena-programmet avvikler sitt engasjement. Planen skal angi nødvendige aktiviteter og tilhørende ressursinnsats for å utvikle en slik videreføringsstrategi.

I kapittel 9.5 Sluttrapportering og vedlegg 6 er det forklart hvilke forventninger som stilles til prosjektets sluttrapportering. Det må legges inn en post i budsjettet for dette formålet på 100 - 200 000 kr.

Budsjett for neste driftsår (søknadsperioden) inkl egeninnsats

BASISAKTIVITETER KLYNGEUTV.	Budsjett år 2 (4)	Overordnet budsj år 3 (5)
Prosessledning (prosjektleder/ prosjektteam, styringsgr, adm, identifisere og beskrive prosjekter/ samarbeidsaktiviteter mm.)		
Underposter		
Sum aktivitet		
Analyse- og strategiprosesser		
Underposter		
Sum aktivitet		
Nettverksbygging og møteplasser		
Underposter		
Sum aktivitet		
Kommunikasjonstiltak		
Underposter		
Sum aktivitet		
Læringstiltak		
Underposter		
Sum aktivitet		
SUM TOTALT		

Finansiering for neste driftsår (søknadsperioden)

FINANSIERING BASISAKTIVITETER	Budsjett år 2 (4)	Overordnet budsj år 3 (5)
Innovasjon Norge		
Arena		
Innovasjon Norge lokalt		
Sum Innovasjon Norge		
Annen offentlig finansiering*)		
Fylkeskommunen		
Forskningsrådet etc		
Sum annen offentlig finansiering		
Annen finansiering		
Egeninnsats prosjektdeltakere ekskl. næringsliv**)		
Annen finansiering		
Sum annen finansiering		
Næringslivet		
Egeninnsats**)		
Egne midler		
Sum næringsliv		
SUM TOTALT		

*) All annen offentlig finansiering skal oppgis og spesifiseres.

***) Bruk 1,0 ‰ av årslønn som timesats. Bruk gjerne en gj.sn. timepris i utregningen. Utregning med fordeling på aktiviteter må oppgis ved forespørsel.

Hovedregelen er at samlet offentlig finansiering ikke skal overskride 50 %. Dette vil si at at finansiering fra næringslivet og annen finansiering til sammen må dekke 50 % av kostnadene i prosjektet.

Regnskapsrapport

Prosjektet skal levere en regnskapsrapport for hvert driftsår.

Prosjektregnskapet skal vise totale kostnader inkl. egeninnsats.

Prosjektregnskap med følgende vedlegg må sendes inn:

- Styringsgruppens behandling/vedtak av regnskapet
- Bekreftelse fra revisor

REGNSKAP ÅR ..	Regnskap	Budsjett	Avvik
BASISAKTIVITETER			
Prosessledning (prosjektleder/ prosjektteam, styringsgr, adm, identifisere og beskrive prosjekter/ samarbeidsaktiviteter mm.)			
Underposter			
Sum aktivitet			
Analyse- og strategiprosesser			
Underposter			
Sum aktivitet			
Nettverksbygging og møteplasser			
Underposter			
Sum aktivitet			
Kommunikasjonstiltak			
Underposter			
Sum aktivitet			
Læringstiltak			

Underposter			
Sum aktivitet			
SUM TOTALT			

FINANSIERING ÅR ...	Regnskap	Budsjett	Avvik
Innovasjon Norge			
Arena			
Innovasjon Norge lokalt			
Sum Innovasjon Norge			
Annen offentlig finansiering*)			
Fylkeskommunen			
Forskningsrådet etc			
Sum annen offentlig finansiering			
Annen finansiering			
Egeninnsats prosjektdeltakere ekskl. næringsliv**)			
Annen finansiering			
Sum annen finansiering			
Næringslivet			
Egeninnsats**)			
Egne midler			
Sum næringsliv			
SUM TOTALT			

*) All annen offentlig finansiering skal oppgis og spesifiseres.

**) Bruk 1,0 % av årslønn som timesats.

Hovedregelen er at samlet offentlig finansiering ikke skal overskride 50 %. Dette vil si at finansiering fra næringslivet og annen finansiering til sammen må dekke 50 % av kostnadene i prosjektet.

I etterkant av tredje driftsår skal prosjektet levere en sluttrapport. Den skal inneholde to deler:

- En rapport skrevet av prosjektledelsen
- En evaluering utarbeidet av et eksternt, uavhengig miljø

Normalt vil det være naturlig at prosjektet i tillegg avholder et avsluttende erfaringsseminar. Prosjektet skal på ordinær måte også levere årsrapport for siste driftsår.

Innhold i rapporten fra prosjektledelsen

For å fange opp prosjektledelsens oppfatning, skal det gjennomføres en grundig diskusjon i styringsgruppen og den operative prosjektledelsen om erfaringer fra Arena-prosjektet. Den eksterne evalueringen skal diskuteres grundig i prosjektledelsen og styringsgruppen. Et sammendrag av denne diskusjonen skal tas med i prosjektets sluttrapport.

Styringsgruppen skal også kommentere følgende:

- Oppnådde resultater
- Hva som har gått bra i prosjektet og hvorfor (suksessfaktorer)
- Hva som ikke har vært vellykket og hvorfor
- Hva man ville ha gjort annerledes dersom man hadde startet opp nå
- Hvorvidt innovasjon i nettverk som arbeidsform er en god strategi for innovasjon og verdiskapning
- Hvordan de ulike gruppene i prosjektet har fungert (næringsliv, FoU/utdanning og offentlig sektor)
- Hvilken nytte prosjektet har hatt av å være en del av Arena-programmet, og hva som burde ha vært gjort bedre i denne sammenheng
- Prosjektets betydning for deltakerne, bl.a. basert på resultater fra den eksterne evalueringen

Med bakgrunn i en slik diskusjon skal sluttrapporten inneholde følgende:

- Erfaringer fra gjennomføring av utviklingsprosessene
- Omtale av de viktigste resultatene fra prosjektet
- En vurdering av resultater og effekter i forhold til prosjektets mål

Innhold i evaluering utarbeidet av et eksternt, uavhengig miljø

Den eksterne sluttevalueringen er en vesentlig del av prosjektets sluttrapportering. Den skal ha fokus på læring og ikke være en tradisjonell resultatevaluering.

Resultatene er imidlertid viktige å beskrive og analysere for å skape forståelse for prosjektets prosesser, organisasjon, framdrift, suksessfaktorer og vanskeligheter.

Evalueringen skal inneholde følgende informasjon (ikke nødvendigvis angitt i nedenstående rekkefølge):

- En overordnet beskrivelse av prosjektets formål, hovedmål og delmål
- En beskrivelse av hvordan hver og en av prosjektets hovedaktører (næringen, FoU/utdanning, offentlig sektor) vurderer:
 - prosjektets viktigste resultater
 - det prosjektet ikke har lyktes så godt med
 - de viktigste resultatene på lengre sikt
 - prosjektets styrker og svakheter
 - organisasjon, ledelse, roller, forankring
- Evaluators samlede vurdering av:
 - prosjektets viktigste effekter på kort sikt
 - sannsynlighet og forutsetninger for varige effekter
 - oppnådde resultater i forhold til opprinnelig mål. Spesielt bør den konkrete nytten for næringen beskrives.
 - utviklingen av relasjonene mellom aktørene i klyngen.
 - beskrivelse av de viktigste suksesskriteriene
 - hva har man hatt problemer med og hvorfor
 - prosjektets evne til å tilpasse seg nye rammevilkår og endrede forhold i omgivelsene
 - læring knyttet til organisasjon, ledelse, kompetanse og roller. Spesielt bør styringsgruppens rolle, aktivitet og betydning belyses
 - spesielt problematiske faser eller faseoverganger (f. eks. mobilisering eller kommersialisering)
 - en vurdering av om man har arbeidet med klyngeutvikling eller frittstående bedriftsprosjekter. Hvordan er klyngen definert? Har man "riktige" medlemmer?
- Evaluators refleksjoner rundt prosjektets mottakelse av evalueringen

1. Generelt om Standardavtalen

Standardavtalen gjelder for hovedprosjekter som gjennomføres med finansiell og faglig støtte fra Arena-programmet. Den beskriver vilkår og forpliktelser som kontraktspartner har i forhold til programmet. Avtalen supplerer Innovasjon Norges generelle standardvilkår for finansiering.

2. Arenas bevilgning til prosjektet

Arena bevilger midler til prosjektet for ett år av gangen. Arena er i utgangspunktet innstilt på å bidra med finansiering av hovedprosjekt over tre år. De årlige bevilgningene vil imidlertid være avhengig av prosjektets framdrift og resultatoppgjøret, samt Arena-programmets tilgjengelige budsjetttrammer.

3. Framdrifts- og finansieringsplan

Prosjektet skal gjennomføres i henhold til den framdriftsplanen og budsjett- og finansieringsplanen som er angitt i prosjektbeskrivelsen, og som legges til grunn for Arenas finansiering. Vesentlige avvik i forhold til disse planene skal meddeles til Kundeansvarlig ved Innovasjon Norge.

4. Prosjektregnskap

Det skal føres eget regnskap for prosjektet. Prosjektregnskapet skal kun belastes med kostnader som er direkte knyttet til gjennomføringen av prosjektet og som ligger innenfor avtalt prosjektbudsjett. Eventuelle ubrukte midler i en prosjektperiode kan i utgangspunktet søkes overført til aktiviteter i neste prosjektperiode. Ubrukte midler kan ikke benyttes til andre prosjekter. Dersom det revisorbekreftede regnskapet viser et lavere forbruk enn den kostnadsrammen som ligger til grunn for avtalen ved avslutning av prosjektet, vil det utbetalte tilskuddet fra Arena også bli tilsvarende redusert.

5. Organisering av prosjektet

Kontraktspartner har det totale ansvaret for prosjektets utvikling, herunder prosjektets framdrift, økonomi og beslutninger knyttet til prosjektets milepæler.

Prosjektet oppretter en *styringsgruppe* som representerer prosjektpartnerskapets interesser og som fungerer som prosjektets strategiske organ.

Kontraktspartner utpeker i samråd med styringsgruppen en *prosjektleder* for prosjektet. Prosjektleder har det operative ansvaret for prosjektet.

Håndboka gir nærmere anbefalinger om organiseringen.

6. Rapportering

Prosjektet skal levere følgende *rapporter* til Arena-programmet:

- a) Årsrapporter ca 15. januar etter anmodning fra programledelsen.
- b) Resultatrapporter som grunnlag for fornyelse av kontrakten med Arena-programmet for andre og tredje driftsår.
- c) En sluttrapport ved avslutningen av tredje år av hovedprosjektet. Sluttrapporten skal bestå av (1) prosjektledelsens egen vurdering og (2) en ekstern evaluering.
- d) Dersom prosjektet får kontrakt med Arena-programmet for et fjerde og femte driftsår, skal det utarbeides rapporter om resultater og erfaringer ved utgangen av fjerde og femte år.

Håndboka inneholder retningslinjer og maler for rapportering.

7. Kommunikasjon

Det legges opp til at hvert Arena-prosjekt har en jevnlig dialog med programledelsen. Begge parter har ansvar for dialogen og for å holde hverandre orientert. Prosjektet skal bidra med stoff til Arena-programmets nettsted, samt informasjon til programmets øvrige informasjonsmateriell.

Prosjektet forventes å jobbe aktivt med intern og ekstern kommunikasjon gjennom relevante kanaler (massemedia, konferanser, møter, mm), og å ha et eget nettsted eller en egen nettside koblet til miljøet det tilhører.

Prosjektet skal følge krav og forventninger om kommunikasjon og profilering som er formulert i Håndboka.

8. Programmets læringsarena og oppfølgingssystem

Prosjektet skal delta aktivt i programmets læringstiltak. Prosjektleder forventes å delta på prosjektledersamlinger.

Prosjektet må kunne levere informasjon til og delta i møter i forbindelse med programmets oppfølgings- og evalueringsprosesser. Dette kan gjelde forespørsler fra programledelsen, programmets evaluatorene og andre innleide konsulenter.

Maler til bruk i programadministrasjonen

Dette er maler for bruk i programteamet. Dokumentene trengs i arbeidet for å gi Programrådet en helhetlig saksfremstilling.

Vedlegg 8: Innstilling om bevilgning av hovedprosjekt

Til:

Fra:

Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:

Søker:

Kontraktspartner:

Prosjektperiode:

Omsøkt beløp:

Bakgrunn for prosjektet:

.....
.....
.....

Kort begrunnelse for prosjektet inkl. utfordringer, barrierer og potensialer:

--

Vurdering av søknaden i forhold til Arenas kriterier:

Ressursfundamentet	
Vurderingspunkter	Vurdering
Omfang og konsentrasjon av bedrifter innenfor bransje/verdikjede/	

kompetanseområde.	
Relevante FoU- og utdanningsmiljøer	
Relevante offentlige utviklingsaktører	
<ul style="list-style-type: none"> √ Fylkeskommunen √ Næringsparker √ Virkemiddelaktører mm 	
Relevant/spesialisert kompetanse i arbeidsmarkedet	

Relasjoner og forankring	
Vurderingspunkter	Vurdering
Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter, kompetanse- og utviklingsaktører	
Forankring i regionale utviklingsstrategier og partnerskap	
Samarbeid med andre program og støtteordninger	

Prosjektkvalitet (jf. krav til innholdspunkter i søknaden)	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vilje og evne til forpliktende deltakelse	
Realistiske og relevante mål	
<ul style="list-style-type: none"> √ Visjon √ Hovedmål √ Delmål 	
Relevante strategier	
<ul style="list-style-type: none"> √ Internasjonalisering √ Kommunikasjon √ Mangfold 	
Relevant og realistisk aktivitetsplan i forhold til tidsplan	
Tentative ideer/planer om videreføring av Arena-prosjektet	
Risikofaktorer	
Prosjektets evne til å utløse/forsterke/akselerere	

utviklingsprosessene (addisjonalitet)	
Organisering √ Prosjektledelse √ Styringsgruppe √ Mangfold mm	
Budsjett og finansieringsplan	

Utviklingspotensial	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vekstpotensial for klyngen	
Prosjektets bidrag til vekst	

Tilleggsriterier i den enkelte utlysning	
•	
•	
•	
•	

Samlet vurdering og konklusjon

Vurdering av prosjektets geografiske nedslagsfelt - bruk av nasjonale eller distriktsrettede virkemidler

Forslag til vedtak:

Vedlegg 9: Innstilling om videreføring av hovedprosjekt

Til:
 Fra:
 Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:
 Søker
 Kontraktspartner.....
 Prosjektperiode:
 Omsøkt beløp:

Bakgrunn for prosjektet:

.....

Kort begrunnelse for videreføring av prosjektet inkl. utfordringer, barrierer og potensialer:

Resultater siste år	
Kriterier	Vurdering
Status	
Aktiviteter og resultater	
Avvik	
Regnskap	
Målrealisering	
Annet	

Vurdering av søknaden i forhold til Arenas kriterier:

Ressursfundamentet	
Vurderingspunkter	Vurdering
Omfang og konsentrasjon av bedrifter innenfor bransje/verdikjede/ kompetanseområde.	
Relevante FoU- og utdanningsmiljøer	
Relevante offentlige utviklingsaktører <ul style="list-style-type: none">√ Fylkeskommunen√ Næringsparker√ Virkemiddelaktører mm	
Relevant/spesialisert kompetanse i arbeidsmarkedet	

Relasjoner og forankring	
Vurderingspunkter	Vurdering
Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter, kompetanse- og utviklingsaktører	
Forankring i regionale utviklingsstrategier og partnerskap	
Samarbeid med andre program og støtteordninger	

Prosjektkvalitet (jf. krav til innholdspunkter i søknaden)	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vilje og evne til forpliktende deltakelse	
Realistiske og relevante mål <ul style="list-style-type: none">√ Visjon√ Hovedmål√ Delmål	
Relevante strategier <ul style="list-style-type: none">√ Internasjonalisering	

✓ Kommunikasjon ✓ Mangfold	
Relevant og realistisk aktivitetsplan i forhold til tidsplan	
Tentative ideer/planer om videreføring av Arena-prosjektet	
Risikofaktorer	
Prosjektets evne til å utløse/forsterke/akselerere utviklingsprosessene (addisjonalitet)	
Organisering ✓ Prosjektledelse ✓ Styringsgruppe ✓ Mangfold mm	
Budsjett og finansieringsplan	

Utviklingspotensial	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vekstpotensial for klyngen	
Prosjektets bidrag til vekst	

Tilleggskriterier jfr. den enkelte utlysning	
•	
•	
•	
•	

Samlet vurdering og konklusjon	
Særskilte problemstillinger som må følges opp.	

Vurdering av prosjektets geografiske nedslagsfelt - bruk av nasjonale eller

distriktsrettede virkemidler:

Forslag til vedtak:

Vedlegg 10: Innstilling om forlengelse av hovedprosjekt til år 4 og 5

Til:

Fra:

Dato:

Informasjon om søker:

Prosjektnavn:

Kontraktspartner.....

Prosjektperiode:

Omsøkt beløp:

Bakgrunn for prosjektet:

.....
.....
.....
.....

Kort bakgrunn for søknad om år 4 og 5:

--

A. Vurdering av prosjektet etter de første 3 år:

Vurdering av prosjektet etter de første 3 år langs følgende dimensjoner:

Bakgrunn for prosjektet	
Næringsklyngen/ -miljøet	
Relasjoner og forankring	
Mål og strategier	
Gjennomføring	
Organisering	
Budsjett og finansiering	
Annet	

B. Særskilte begrunnelser for forlengelse:

Vurdering av om betingelse for forlengelse er til stede, jfr. kriteriene	
Vuderingskriterier	Vurdering
Prosjektet kan dokumentere igangsatte prosesser som trenger mer tid enn opprinnelig planlagt, og at en forlengelse på ett eller to år vil sikre fullføring av satsingen.	
Prosjektet trenger mer tid til å etablere en permanent struktur for å videreføre aktiviteten etter at Arenas finansiering er avsluttet.	
Prosjektet kan dokumentere uforutsette hendelser som gjør at prosjektet trenger mer tid på å fullføre aktiviteten.	
Prosjektet kan påvise nye interessante aktørgrupper eller utviklingsområder som følge av Arena-prosjektet, og at disse har et betydelig potensial som kan realiseres ved en forlengelse.	
Prosjektet kan dokumentere sterk interesse i næringslivet for videreføring og et vesentlig økonomisk bidrag fra bedriftene til prosjektet. I år 4 og 5 må halvparten av egne midler (ikke egeninnsats) til prosjektarbeidet komme fra bedriftene.	

C. Prosjektets mål, strategier, potensial og innhold:

Ressursfundamentet	
Vurderingspunkter	Vurdering
Omfang og konsentrasjon av bedrifter innenfor bransje/verdikjede/ kompetanseområde.	
Relevante FoU- og utdanningsmiljøer	
Relevante offentlige utviklingsaktører <ul style="list-style-type: none">√ Fylkeskommunen√ Næringsparker√ Virkemiddelaktører mm	
Relevant/spesialisert kompetanse i arbeidsmarkedet	

Relasjoner og forankring	
Vurderingspunkter	Vurdering
Identifiserte fellesinteresser mellom aktørene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedriftene	
Samarbeidsrelasjoner mellom bedrifter, kompetanse- og utviklingsaktører	
Forankring i regionale utviklingsstrategier og partnerskap	
Samarbeid med andre program og støtteordninger	

Prosjektkvalitet (jf. krav til innholdspunkter i søknaden)	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vilje og evne til forpliktende deltakelse	
Realistiske og relevante mål <ul style="list-style-type: none"> √ Visjon √ Hovedmål √ Delmål 	
Relevante strategier <ul style="list-style-type: none"> √ Internasjonalisering √ Kommunikasjon √ Mangfold 	
Relevant og realistisk aktivitetsplan i forhold til tidsplan	
Tentative ideer/planer om videreføring av Arena-prosjektet	
Risikofaktorer	
Prosjektets evne til å utløse/forsterke/akselerere utviklingsprosessene (addisjonalitet)	
Organisering <ul style="list-style-type: none"> √ Prosjektledelse √ Styringsgruppe √ Mangfold mm 	
Budsjett og finansieringsplan	

Utviklingspotensial	
Vurderingspunkter	Vurdering
Vekstpotensial for klyngen	
Prosjektets bidrag til vekst	

Tilleggsriterier jfr. den enkelte utlysning	
•	
•	
•	
•	

Samlet vurdering og konklusjon	
Særskilte problemstillinger som må følges opp.	

Vurdering av prosjektets geografiske nedslagsfelt - bruk av nasjonale eller distriktsrettede virkemidler

Forslag til vedtak: