



Norwegian
Centres of Expertise

www.nce.no
world class clusters

NCE er et samarbeid mellom:



Forskningsrådet



Norwegian Centres of Expertise

NCE-programmet

Programbeskrivelse

2. utgave, 24. november 2008

Forord

På oppdrag fra departementene, ved Kommunal- og regionaldepartementet, har de tre virkemiddelaktørene i samarbeidet utviklet rammer for og innhold i et nytt nasjonalt program; Norwegian Centres of Expertise (NCE).

Programbeskrivelsen er basert på det opprinnelige utgangspunktet og mandatet for oppdraget, og har blitt utviklet gjennom en rekke dialoger og arbeidsprosesser i løpet av forprosjektet. Disse er oppsummert i en egen forprosjektrapport.

Programbeskrivelsen trekker opp et strategisk, operasjonelt og organisatorisk rammeverk for programmet. Det skal kunne brukes som referansedokument for videre dialog om og konkretisering av programmet i og mellom departementene, virkemiddelapparatet, mulige brukere av programmet og øvrige regionale og nasjonale interessenter.

Det tas forbehold om at det kan komme endringer og justeringer av rammeverk og innhold under programperioden.

Foreliggende programbeskrivelse er en revidert utgave av opprinnelig programbeskrivelse datert 29.09.05.

Oslo/Trondheim 24.11.08

Innovasjon Norge

SIVA

Norges forskningsråd

Innhold:

1	Bakgrunn og forankring	1
1.1	Innovasjon gjennom samarbeid i klynger	1
1.2	Forankring i nasjonal policy	2
1.3	Virkemiddelapparatets ambisjoner	2
1.4	Utviklingen av programmet	3
2	Programmets mål og strategier	3
2.1	Programmets formål og virkemåte	3
2.2	Målgrupper	4
2.3	Hovedmål og delmål	4
2.4	Strategier	5
3	Rammer og prinsipper for det enkelte NCE	6
3.1	Rammer og avgrensning	6
3.2	Mål for det enkelte NCE	6
3.3	Strategier og arbeidsprosesser	7
3.4	Bemanning og organisering	7
4	Programmets tilbud	8
4.1	Programmets finansieringstilbud	8
4.2	Programmets faglige støtte	8
4.3	Forholdet til andre programmer og virkemidler	9
5	Prosjektseleksjon og resultatoppfølging	10
5.1	Programmets utlysninger	10
5.2	Søkere og søknader	10
5.3	Kriterier for utvelgelse av NCE-prosjekter	10
5.4	Vurderings- og beslutningsprosedyre	11
5.5	Programmets kontrakter med prosjektene	11
5.6	Analyse av klyngens situasjon ved oppstart	11
5.7	Dokumentasjon, evaluering og rapportering av aktiviteter og resultater	11
5.8	Programmets evaluerings- og rapporteringsrutiner	12
6	Kunnskapsutvikling og erfaringsformidling	12
7	Organisering og finansiering	13
7.1	Organisering	13
7.2	Finansiering	14

1. Bakgrunn og forankring

1.1 Innovasjon gjennom samarbeid i klynger

Programmet *Norwegian Centres of Expertise (NCE)* etableres for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Programmet skal bidra til å målrette, forbedre og akselerere pågående utviklingsprosesser i disse klyngene. Bedriftene skal få et bedre grunnlag for å iverksette og gjennomføre krevende innovasjonsprosesser, basert på samarbeid med relevante bedriftspartnere og kunnskapsaktører. Det skal også gis bedre grobunn for nye virksomheter, gjennom kommersialisering av nye forretningsideer og gjennom lokalisering av eksterne virksomheter i klyngen.

Innovasjonsprosesser i klynger

Programmets utgangspunkt er forståelsen av at innovasjon innenfor en kunnskapsøkonomi i stadig økende grad er et resultat av bedrifters samspill med sine omgivelser. Innovasjonsevne forutsetter at bedriften makter å trekke aktivt på ideer, impulser og spesifikke kompetanser fra kunder, leverandører, profesjonelle kunnskapstilbydere, finansieringsmiljøer, m.fl. Dette er kompetanse som kun kan identifiseres og bli tilgjengelig gjennom aktiv og kontinuerlig interaksjon med disse aktørene. Bedrifters konkurransevne, og strategier for å forsterke konkurransevnen, blir i denne sammenhengen mye et spørsmål om å utvikle dette samspillet, for å kunne få tilgang på og anvende den kompetansen som er nødvendig i innovasjonsprosessene.

Kunnskapsøkonomien innebærer at mye av kunnskapen er globalt tilgjengelig; de siste forskningsresultatene og de beste hodene kan i utgangspunktet kjøpes samme hvor bedriften er lokalisert. Men læringsprosesser med sikte på effektiv anvendelse av ny kunnskap, handler i stor grad også om utveksling av taus kunnskap, som i stor grad er *lokalisert*. Geografisk nærhet mellom aktørene blir viktig for effektiv flyt av kunnskap. Bedrifter vil dermed også ha klare fordeler av å være del av en *næringsklynge*, der en har en geografisk konsentrasjon av bedrifter, spesialiserte tjeneste- og kunnskapsleverandører, utdanningsinstitusjoner, og ikke minst; en tilrettelegging og kultur for kunnskapsdeling og kompetanseutveksling. Dette ser en ikke minst i de mest kunnskapsintensive bransjene, som f.eks. bioteknologi og IKT, som til tross for sin globale natur i stor grad utvikler seg innenfor geografiske konsentrerte miljøer.

Innenfor en global økonomi vil evnen til å opprettholde og styrke konkurransevnen i økende grad også forutsette en *spesialisering*. Bedriftens ferdigheter og produktenes og tjenestenes kvaliteter må være såpass unike at de kan hevde seg i konkurransen. For en bedrift vil lokalisering i en klynge med tilgang på spesialisert kompetanse være et betydelig fortrinn. For en region og for en nasjon vil det på tilsvarende måte handle om å utvikle fortrinn gjennom å fokusere på kompetanser og teknologier der en har et godt utgangspunkt for å videreutvikle gode innovasjonsmiljøer, som kan hevde seg i en global kunnskapsøkonomi.

Policy for å stimulere klyngeutvikling

En næringsklynge kan ikke besluttes opprettet. Utvikling av spesialiserte klynger er naturlige og dynamiske prosesser, med kommersielle aktører som de viktigste driverne. Etablering og utvikling av offentlige FoU- og utdanningsinstitusjoner, kan imidlertid også være en viktig drivkraft. En klynge er også i kontinuerlig utvikling; både med hensyn til omfang, spesialisering og, ikke minst; graden av interaksjon mellom aktørene.

Der en kan identifisere en klynge som er i utvikling, kan det offentlige bidra til å forsterke og akselerere utviklingsprosessen. Dette må skje med stor bevissthet om den naturlige utviklingsdynamikken og med klyngens hovedaktører som de som initierer, setter strategier for og tar ansvaret for gjennomføring av utviklingsprosessen. NCE, som et nasjonalt program for klyngeutvikling, må følgelig også være et svar på regionale initiativ og uttrykte behov og klare strategier for den forsterkende innsatsen.

NCE-programmet må videre baseres på en den prinsipielle begrunnelse for offentlig engasjement i utvikling av klynger; behovet for å redusere barrierer for et effektivt samspill mellom aktørene. Dette kan være i form av:

- Ulike former for sosiale, kulturelle og fysiske barrierer for samarbeid
- Mangelfull infrastruktur for innovasjon, særlig knyttet til FoU- og utdanningstjenester
- Barrierer knyttet til institusjonelle og sektorpolitiske rammevilkår
- Mangelfull motivasjon for innovasjon og omstilling

Mange land har etablert ulike varianter av programmer for å stimulere utviklingen av klynger og innovasjonsmiljøer, som et viktig element i den nasjonale innovasjonspolitikken. NCE-programmet kan således trekke på relevante erfaringer som er høstet i andre land.

1.2 Forankring i nasjonal policy

St.meld. nr. 25 (2004-2005) *Om regionalpolitikken* legger vekt på sammenhengen mellom innovasjon, internasjonalisering og regional utvikling. Den trekker opp rammer for en regionalt forankret og tilpasset innovasjonspolitik, der de regionale miljøene som bedrifter og institusjoner er en del av, blir en viktig ressurs. Det pekes særlig på verdien av å etablere sterkere samarbeid mellom næringsaktører, nærliggende høgskoler og andre kunnskapsmiljø, samt relevante private og offentlige aktører i regionen. Samtidig må bedrifter som er i den internasjonale fronten og som er avhengig av høy innovativ aktivitet, utvikle nødvendig samarbeid med FoU-miljøer som kan tilby tjenester på internasjonalt nivå. Her lanseres også NCE-programmet, som skal "styrke regionale nærings- og kunnskapsmiljø med bedrifter som har vekstambisjoner og internasjonal konkurransevne".

St.meld. nr. 20 (2004-2005) *Vilje til forskning* legger også vekt på at konkurranse og samarbeid mellom bedrifter og kunnskapsaktører innenfor avgrensede geografiske eller næringsmessige områder stimulerer innovasjon. Det pekes på et behov for å styrke samspillet mellom forskningsinstitusjoner og næringsliv, og det trekkes opp rammer for flere tiltak for å styrke samspillet. NCE-programmet er ett av de sentrale bidragene.

Gjennom Regjeringens *plan for en helhetlig innovasjonspolitik* (HIP), lagt fram i 2003, er det lagt et fundament for en forsterket satsing på tiltak som kan bidra til å utvikle bedre grobunn og miljøer for innovasjon. Økt samspill mellom næringsliv og kunnskapsmiljøer, økt fokus på kommersialisering av forretningsideer, bedre tilgang på kompetent arbeidskraft, nettverksbyggende aktiviteter, og etablering av et mer helhetlig virkemiddelapparat, er noen sentrale og relevante elementer i denne satsingen. Oppfølgingen av HIP gjennom *Innovasjon 2010* representerer også i stor grad satsinger på regionale og helhetlige utviklingsprosesser innenfor områder av særlig betydning for regionen, og har klare koplinger til pågående klyngeutviklingsprosjekter i disse regionene.

I Regjeringens *tilstandsrapport* om innovasjonspolitikken fra 2005, er det gitt konkrete referanser til NCE-programmet som et nytt virkemiddel som vil "gi ytterligere spissing av og kraft i innovasjonspolitikken."

1.3 Virkemiddelapparatets ambisjoner

De tre virkemiddelaktørene; Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd, inngikk 01.01.05 en ny samarbeidsavtale som legger fundamentet for et tettere og mer forpliktende samarbeid. Institusjonene skal framstå som tydelige og samkjørte, der virkemidlene utfyller og underbygger hverandre og utgjør et helhetlig tilbud til brukere i hele landet. Dette er ikke minst viktig i forhold til regionale utviklingsprosesser med et helhetlig perspektiv, der både bedriftsutvikling, utvikling av infrastruktur, relasjoner mellom forskning, utdanning og næringsliv, m.m., inngår.

NCE-programmet er forankret i denne samarbeidsavtalen. Virkemiddelapparatet har klare ambisjoner om at programmet skal opereres og videreutvikles slik at en får demonstrert i praksis hvordan aktørenes respektive virkemidler og kompetanser kan mobiliseres og utnyttes effektivt. Programmet skal være et viktig bidrag til utviklingen av et innovasjonspolitisk virkemiddelapparat som er i den internasjonale fronten når det gjelder helhetlige og effektive tilbud til nærings- og kunnskapsmiljøer med utviklingspotensialer.

1.4 Utviklingen av programmet

Begrunnelser og et foreløpig rammeverk for programmet ble skissert i en forstudie gjennomført i 2004 med bistand fra tre eksterne konsulentmiljø.¹ På grunnlag av anbefaling fra de tre virkemiddelaktørene, fikk virkemiddelapparatet høsten 2004 i oppdrag fra KR D, i samråd med NHD og UFD, å utarbeide et konsept for en norsk Centre of Expertise- satsing, samt å forslå regionale prosjekter som skulle bistå i utviklingen av programmet. 12 kandidater ble vurdert og blant disse ble mikrosystemklyngen i Horten og lettvektsmaterialklyngen på Raufoss valgt ut. I tillegg ble det bestemt at det tidligere iverksatte pilotprosjektet CoE Møre, skulle delta i utviklingsarbeidet.

Arbeidet med å utvikle programmet ble iverksett 01.02.05, gitt som et oppdrag fra departementene v/KRD til virkemiddelapparatet, med Innovasjon Norge som hovedansvarlig. Programutviklingen² har vært basert på:

- En aktiv dialog med de tre for- og pilotprosjektene
- Presentasjoner for og dialoger med representanter for en rekke øvrige regionale klyngeprosjekter og –initiativ
- Løpende kontakt med representanter for oppdragsgiverne
- Studier av andre lands klyngeprogrammer³, og dialoger med representanter for utvalgte programmer
- Dialoger med forskere som arbeider med klynger og klyngeutvikling⁴

Programmets rammer og innhold har på denne måten blitt utformet i nært samråd med potensielle brukere, interessenter og eksperter, og bør således ha en bred forankring.

2. Programmets mål og strategier

2.1 Programmets formål og virkemåte

NCE-programmet er basert på en forståelse av at utviklingsprosesser i næringsklynger kan forsterkes og forbedres gjennom målrettet støtte til definerte utviklingsaktiviteter. Programmet vil tilby finansiell og faglig støtte til gjennomføring av langsiktige og målrettede utviklingsprosesser, basert på initiativ og strategier utviklet av sentrale aktører i klyngen. Støtten fra programmet skal bidra til å redusere hindringer for samarbeid mellom aktørene, akselerere gjennomføringen av viktige utviklingsprosesser og –prosjekter, samt koordinere og målrette private og offentlige innsatser for å utvikle klyngen.

Den finansielle støtten skal bidra til å utløse og forsterke prosesser som ordinært ikke blir realisert gjennom innovasjonsaktørenes egen ressursbruk. Programmets faglige bistand skal bidra til å forbedre utviklingsprosessene gjennom å tilby kompetanse, verktøy og faglige kontakter.

NCE-programmet skal velge ut og tilby bistand til de regionale næringsklyngene i Norge som har de beste forutsetningene for videre vekst, og som har klare ambisjoner om et langsiktig og forpliktende samarbeid om innovasjons- og internasjonaliseringprosesser. Programmet må ha et langsiktig perspektiv på sin støtte til disse initiativene. Langsiktighet er en forutsetning for å klare å mobilisere de ledende aktørene til felles innsats for å møte de store, strategiske utfordringene for klyngen.

Programmet skal engasjere seg i et begrenset antall klyngeprosjekter. Å få status som NCE skal gi oppmerksomhet og status nasjonalt og internasjonalt. NCE vil bli videreutviklet og gjennomført i nært samarbeid med andre nasjonale programmer som støtter opp under utvikling av klynger og innovasjonssystemer.

Gjennom sitt engasjement i klynger med internasjonalt vekstpotensial vil NCE-programmet kunne levere et viktig bidrag til å realisere det nasjonale målet om økt innovasjonsbasert verdiskaping. Dette vil både skje direkte gjennom de resultater og effekter som forventes i de utvalgte klyngene, og

¹ Furre, Harald; Anne Breiby og Tor-Petter Johnsen (2004): Internasjonal vekst – Vurdering av en norsk modell for Centre of Expertise.

² NCE: Rapport fra forprosjektet

³ NCE delrapport 2: Oxford Research: Klyngeinitiativ internasjonalt

⁴ NCE delrapport 1: NIFU STEP: Utfordringer ved utviklingsprosesser i klynger

gjennom programmets bidrag til å utvikle nye arbeidsmodeller og øke samspillet i virkemiddelapparatet.

Programmets samfunnsøkonomiske formål kan uttrykkes slik:

NCE-programmet skal bidra til økt nasjonal verdiskaping ved å utløse satsinger på næringsklynger med stort utviklingspotensial

2.2 Målgrupper

Programmet retter seg mot grupperinger av bedrifter og deres støttespillere innenfor regionale klyngedannelser.

Utviklingsprosesser i regionale klynger vil involvere en rekke aktører; fra næringsliv, utdanning og forskning, virkemiddel- og utviklingsinstitusjoner og offentlige sektormyndigheter. Fokus i NCE-programmet er innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser med sikte på økt verdiskaping, og programmets hovedmålgruppe vil følgelig være de bedriftene som har en naturlig tilknytning til den aktuelle klyngen. Øvrige deltakere i utviklingsprosessene vil ha som sin oppgave å støtte opp under de bedriftsstyrte utviklingsaktivitetene. Blant disse vil FoU-miljøene ha en viktig rolle. Programmet skal stimulere ambisiøse og krevende innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser, og må derfor være basert på et nært samarbeid mellom bedriftsmiljøet og FoU-miljøer på høgt internasjonalt nivå.

Hovedmålgruppe: Klyngens bedrifter

- *Kjernebedrifter:* Den gruppen bedrifter som representerer tyngden av innovasjonsvirksomhet og verdiskaping innenfor klyngens kjernevirksomhet. Dette vil være de sentrale driverne i prosjektet.
- *Relaterte bedrifter:* Bedrifter som leverer varer og tjenester inn mot kjernebedriftene. Dette kan være bedrifter spunnet ut av kjernebedriftene eller nyetableringer, ofte med spesialiserte funksjoner som er viktige for innovasjon og verdiskaping i klyngen.
- *Ny forretningsvirksomhet* knyttet til klyngens kjernevirksomhet

Sekundær målgruppe: Aktører som direkte bidrar til å utvikle klyngen:

- *FoU-institusjoner:* Det vil bli lagt vekt på bedriftsmiljøets koplinger mot FoU-miljøer med kompetanse på internasjonalt nivå.
- *Utdanningsmiljøer:* Institusjoner både på videregående og høgere nivå
- *Samarbeidsinstitusjoner:* Institusjoner med formål å utvikle samarbeid mellom aktørene
- *Offentlige virkemiddel- og utviklingsaktører:* Fylkeskommuner, kommuner, det regionale virkemiddelapparatet
- *Finansielle aktører:* Sårkornfond, venturefond, private og institusjonelle investorer med særskilt fokus på klyngen.

Utviklingsprosessene i klyngen vil og må også skje i form av interaksjoner med kunder, leverandører og kunnskapstilbydere utenfor klyngen. Det vil være et viktig prinsipp å hente impulser fra og søke samarbeid med de aktørene som best er i stand til å bistå i utviklingsprosessene, uavhengig av hvor aktørene er lokalisert.

2.3 Hovedmål og delmål

Programmet har følgende konkrete effektmål:

Hovedmål:

NCE skal bidra til økt verdiskaping gjennom å utløse og forsterke samarbeidsbaserte innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser i næringsklynger med klare ambisjoner og stort potensial for vekst

Delmål:

1. Programmet skal skape interesse og engasjement for utvikling av klynger med vekstpotensial.
2. Programmet skal utløse klare effekter i form av:
 - bedre fungerende samarbeid og infrastruktur
 - økt innovasjonsevne
 - høyere internasjonaliseringsnivå
 - økt synliggjøring og attraksjon internasjonalt
 - økt konkurransekraft og samlet verdiskaping for klyngen
3. Programmet skal bidra med viktig innsikt om samarbeidsbaserte utviklingsprosesser i regionale klynger, med sikte på operative modeller så vel som policylæring.

Indikatorer for aktiviteter, resultater og effekter er nedfelt i *delrapport 3: Prosjektseleksjon og resultatoppfølging*, jf. også kap 5. 5.

2.4 Strategier

Med utgangspunkt i delmålene vil programmet bli utviklet og gjennomført etter følgende strategier:

1. Mobilisering

- Programmet baseres på årlige utlysninger, med klare og strenge kriterier for vurderinger og prioriteringer av kandidatene.
- Programmet skal ha en aktiv og åpen dialog med regionale klyngeinitiativ og andre interessenter, i utviklings- så vel som i gjennomføringsfasen.
- Basert på klare utvalgskriterier, skal programmet gi støtte til klyngeprosjekter som har et betydelig utviklingspotensial gjennom økt satsing på samarbeidsbaserte innovasjonsprosesser og internasjonalisering.

2. Gjennomføring

- Programmet skal tilby faglig og finansiell støtte til langsiktige utviklingsprosesser i de utvalgte klyngene, for å muliggjøre gjennomføring av brede og utfordrende prosesser.
- Programmet skal innenfor en langsiktig utviklingshorisont ha fokus på og stille krav til framdrift, resultater og effekter i samsvar med klyngens identifiserte utviklingspotensial.
- Programmet skal gjennomføres i nært samspill med andre relevante programmer og virkemidler i regi av virkemiddelapparatet, dette for å sikre helhetlig og effektiv støtte til utviklingsprosessene

3. Læring

- Programmet skal etablere en aktiv utviklings- og læringsarena mellom programmets deltakere, og mellom programmet og andre relevante nasjonale og internasjonale initiativ.
- Programmets egne erfaringer og øvrige nasjonale og internasjonale nettverk skal legges til grunn for en aktiv dialog med innovasjonspolitiske myndigheter og virkemiddelaktører om policyutvikling på området.

3. Rammer og prinsipper for det enkelte NCE

3.1 Rammer og avgrensning

Et NCE kan defineres og avgrenses langs følgende dimensjoner:

Næringsmessig og teknologisk fokus:

NCE skal etableres rundt klyngens kjernevirksomhet, det vil si den virksomheten som gir klyngen en god konkurranseposisjon i dag, og som kan videreutvikles med sikte på videre innovasjonsbasert vekst.

Kjernevirksomheten kan være basert på:

- En bestemt teknologi eller kompetanseområde eller kombinasjoner av slike, med etablerte eller mulige anvendelser innenfor en eller flere markedssegmenter.
- En avgrenset næringssektor, eller kombinasjoner av to eller flere slike, rettet inn mot et definert markedssegment.
- Samarbeid innenfor en effektiv verdikjede.

Geografisk konsentrasjon:

NCE etableres innenfor en geografisk avgrenset klynge. Avgrensningen skal gjenspeile:

- Den fysiske konsentrasjonen av bedrifter og utviklingsaktører, det vil si det området der de viktigste aktørene i klyngen er lokalisert
- Det funksjonelle samspillet mellom aktørene, i form av konkrete samarbeidsrelasjoner, naturlig pendlingsomland, m.m.
- De sosiokulturelle relasjonene mellom aktørene, det vil si tilhørigheten til en felles kultur for dialog og samarbeid, felles sosiale nettverk, m.m.

Aktørgrupperinger:

NCE baseres på en konsentrasjon av bedrifter og støttefunksjoner, og en bredde i sammensetningen. Klyngene må således også defineres på grunnlag av:

- Antall bedrifter og sammensetningen av bedriftsgruppen
- Relevante leverandører av forsknings-, utdannings- og andre kunnskapstjenester
- Relevante finansieringsinstitusjoner
- Relevante offentlige utviklings- og virkemiddelaktører
- Etablerte relasjoner mellom disse aktørene, herunder institusjoner for samarbeid

Disse faktorene definerer kun utgangspunktet og forankringen for det enkelte NCE. *Kriteriene* for å vurdere og prioritere de aktuelle kandidatene til NCE-status, omtales i pkt. 5.2 under.

3.2 Mål for det enkelte NCE

I henhold til *programmets* mål skal det etableres NCEer som har et klart definert og målsatt utviklingspotensial basert på innovasjon og internasjonalisering. Dette innebærer at *alle NCEer* må baseres på mål som tydelig uttrykker ambisjoner og retning på sentrale resultat- og effektdimensjoner. De viktigste *felles* dimensjonene for NCEene vil være:

- Økt samspill og samarbeid mellom aktørene innenfor klyngen og mellom klyngen og eksterne aktører
- Økt innovasjonsevne og innovasjonsaktivitet, gjennom samarbeid mellom næringsaktører og FoU-miljøer
- Økt internasjonalt engasjement, i form av ekspansjon på internasjonale markeder, økt samarbeid med utenlandske kompetansemiljø, utenlandske investeringer, m.m
- Utvikling i omfang og sammensetning av kommersielle aktører i klyngen, herunder antall nye bedrifter
- Økt konkurransekraft og samlet verdiskaping basert på innovasjons- og internasjonaliseringsprosesser

Det enkelte NCE vil måtte baseres på klyngens spesifikke utgangspunkt, utfordringer og utviklingspotensialer. Målene må tilpasses og konkretiseres i henhold til dette. Dette innebærer at:

- De konkrete målene langs de felles resultat- og effektdimensjonene må være tilpasset de faktiske potensialene. Vurderingen av prosjektenes resultater og effekter må skje med bakgrunn i prosjektets egen skala.
- Prosjektene må i tillegg trekke opp mål og strategier som dekker de spesifikke utviklingspotensialer og utfordringer klyngen står overfor.

3.3 Strategier og arbeidsprosesser

Et NCE vil måtte arbeide med et bredt, helhetlig og langsiktig perspektiv for å realisere sine mål. Strategier og arbeidsprosesser må reflektere de utfordringer og mål som er definert for det enkelte NCE. Fra programmets side vil det følgelig heller ikke kunne stilles opp et standardisert sett med strategier og aktiviteter. Følgende representerer imidlertid *relevante og mulige tilnæringer* for et NCE:

- Utvikling av felles visjoner og strategier for klyngens utvikling, basert på bl.a. scenarioprosesser
- Videreutvikling av faglige møteplasser og nettverk mellom klyngens aktører
- Forberedelse og initiering av samarbeidsbaserte innovasjons- og internasjonaliseringssjekter
- Identifisering og utvikling av nye forretningsideer
- Gjennomføring av felles kompetansetiltak på utvalgte områder
- Forbedre tilbudet på og anvendelsen av relevante utdannings- og FoU-tjenester
- Forbedre tilgangen på relevant kapital for innovasjon
- Felles branding og kommunikasjonsaktiviteter

I tillegg kommer aktiviteter knyttet til ledelse og gjennomføring av NCE-prosjektet som sådan:

- Prosessledelse og fasilitering av de konkrete aktivitetene omtalt over
- Resultatdokumentasjon og rapportering

På disse områdene vil programmet legge opp til standardiserte arbeidsmodeller og verktøy.

Generelt er utvikling av klynger prosesser som krever en bred tilnærming og som er dynamiske, det vil si at fokus og aktiviteter endres underveis i prosessen. For å hindre at klyngen låses fast i etablerte teknologier og markeder, må det legges avgjørende vekt på systematiske analyser og drøftinger av behovet for mer radikale omstillinger som følge av mulige eller sannsynlige skift i teknologibaner eller markeders utvikling.

3.4 Bemanning og organisering

Et NCE forutsettes å bli etablert med utgangspunkt i et allerede godt utviklet miljø for samspill og samarbeid innenfor klyngen, og med relevante institusjoner som NCE-prosessen vil kunne forankres i. Et NCE-prosjekt vil eventuelt også kunne etableres som en videreutvikling og forsterkning av en allerede etablert organisasjon og prosess for utvikling av en klynge.

Følgende *generelle* prinsipper legges til grunn for NCE-prosjektets organisering og bemanning:

- NCE skal organiseres som et prosjekt med egen ledelse, spesifikke mål og strategier, spesifikke ressurser og eget regnskap.
- De ressurser som tilføres NCE skal brukes i tillegg til de ressurser som inngår i ordinære, etablerte funksjoner innenfor klyngen, dvs NCEs ressurser kan ikke brukes som et ordinært subsidium av etablerte tjenester.
- NCE vil kunne videreføre et tilsvarende klyngeutviklingsprosjekt som har blitt delfinansiert gjennom nasjonale programmer.
- NCE forankres i en etablert juridisk enhet.

NCE *organiseres* med følgende funksjoner:

- En styringsgruppe/et styre som har ansvar for prosjektets strategiske utvikling og disposisjoner.
- En hovedprosjektleder som har det daglige, operative ansvaret for prosjektet.
- En kontraktspartner, som er den institusjonen (juridiske enheten) som forvalter de ressursene programmet stiller til disposisjon.

Et NCE kan *bemannes* med personer som er engasjert på heltid eller deltid for å gjennomføre avtalte aktiviteter:

- Hovedprosjektleder bør normalt være engasjert på heltid
- Delprosjektledere engasjeres på heltid eller deltid for å gjennomføre prioriterte oppgaver
- I tillegg kan prosjektet gjennomføre aktiviteter med innkjøpte tjenester på adhoc- basis.

4. Programmets tilbud

4.1 Programmets finansieringstilbud

Programmet tilbyr delfinansiering av de utvalgte NCE-prosjektene for den avtalte programperioden og etter nærmere spesifiserte prinsipper.

Aktiviteter som kan finansieres

Programmet kan bidra til å finansiere utviklingsprosesser og aktiviteter med bakgrunn i de strategier det enkelte NCE trekker opp, jf. 3.3 over, men med nærmere angitte prinsipper for hva støtten kan anvendes til:

- *Prosessledning*: Dette omfatter engasjement av personer for å lede prosessen, gjennomføre avtalte aktiviteter, initiere, beskrive og fasilitere nye aktiviteter og felles utviklingsprosjekter samt dokumentere og rapportere aktiviteter og resultater.
- *Nettverksbygging og møteplasser*: Aktiviteter med sikte på å forsterke bedrifters og kunnskapsmiljøers dialog og samarbeid, innenfor klyngen og i forhold til eksterne aktører.
- *Analyse- og strategiprosesser*: Prosesser med sikte på å utvikle innsikt i og konkrete fundamenter for arbeidet i NCE-prosjektet.
- *Kommunikasjon*: Tiltak for å markedsføre klyngen i forhold til nye medlemmer, kunder, kunnskapsmiljøer og investorer.
- *Læringsaktiviteter*: Utvikling av ulike typer kompetansehevende tiltak i samarbeid med utdanningsinstitusjoner og andre kunnskapsaktører.

Prosjektideer og prosjektforslag kan utvikles i programmet fram til det er identifisert en eier for prosjektet, og det kan bli vurdert for finansiering fra ordinære finansieringskilder. Dette kan omfatte utvikling av konsepter og forprosjekter for samarbeidsbaserte innovasjonsprosjekter eller for nye forretningsideer, utvikling av søknader for større teknologi- og FoU-prosjekter, herunder internasjonale samarbeidsprosjekter, eller andre forstudier eller forprosjekter.

Prinsipper for samfinansiering

Programmet kan finansiere inntil 50 % av de kostnader som er støtteberettiget. Øvrig finansiering forutsettes å komme fra NCE-prosjektets deltakere. Følgende prinsipper gjelder for den *lokale* finansieringen:

- Inntil 50 % kan finansieres gjennom dokumentert *egeninnsats* fra nærings- og kunnskapsaktører, dette etter nærmere avtalte prinsipper og timesatser.
- Resterende finansieringsbehov dekkes gjennom midler fra de deltakende aktørene.

Samlet offentlig tilskudd til prosjektet kan ikke overstige 50 %.

Finansieringsperiode

Programmet tilbyr støtte til langsiktige utviklingsprosesser og kan medvirke finansielt i inntil 10 år. Det gis nærmere retningslinjer for premissene for støtten i pkt. 5.4 og 5.6 under.

4.2 Programmets faglige støtte

Programmet vil tilby en aktiv faglig bistand til de utvalgte NCE-prosjektene. Bistanden vil være forankret i virkemiddelaktørenes felles strategier og aktiviteter for å stimulere klynger og

innovasjonssystemer, og vil bli gjennomført i nært samspill med andre nasjonale utviklings- og læringsaktiviteter. Målgruppen for aktivitetene vil i stor grad være prosjektleder-team og styringsgrupper, men det vil også bli utviklet tilbud som er rettet mer spesifikt mot bedriftsgrupperinger eller kunnskapsaktører. Hovedelementene i den faglige støtten vil være:

- Drifting av felles, regelmessig møteplass for dialog og samarbeidsutvikling mellom NCE-prosjektene.
- Gjennomføring av kurs/seminarer og utviklingsprosjekter vedrørende sentrale tema for NCE-prosjektenes virksomhet
- Løpende dialog med og oppfølging av det enkelte NCE fra programledelsen
- Oppkoplinger til relevante nasjonale og internasjonale tilbud innenfor virkemiddelapparatet
- Oppkoplinger til relevante internasjonale fagnettverk
- Standardiserte styrings- og rapporteringsverktøy
- Kommunikasjon og informasjon gjennom felles nettsted
- Aktiv markedsføring nasjonalt og internasjonalt gjennom virkemiddelaktørenes ulike kanaler

4.3 Forholdet til andre programmer og virkemidler

NCE skal være et klart definert program som skal gi et eksklusivt tilbud til utvalgte regionale klynger. Programmet må imidlertid utvikles og gjennomføres i nært samspill med andre relevante programmer og satsinger i virkemiddelapparatets regi. Flere programmer tilbyr tjenester som er direkte relevante for de aktivitetene som gjennomføres ved et NCE. Samtidig vil arbeidsmodeller og erfaringer fra NCE bli brukt aktivt i utviklingen av andre virkemidler.

I delrapport 4 er det gitt en nærmere omtale av virkemiddelapparatets faglige og finansielle tilbud med relevans for NCE-programmets aktiviteter⁵.

Relasjonen mellom NCE-programmet og to beslektede satsinger skal kort omtales:

NCE i forhold til Arena-programmet

Arena er et nasjonalt program som gir finansiell og faglig støtte til utvikling av regionale klynger og innovasjonsnettverk. I forhold til NCE er Arena engasjert i et bredere spekter av klynge- og nettverksinitiativ, ofte i tidligere faser av utviklingsprosesser, og har en mer kortsiktig tidshorison for sitt engasjement. Det er imidlertid mange fellesnevner i tilnærminger og arbeidsmetodikk mellom de to programmene og programmene vil bli utviklet og gjennomført i nært samarbeid.

Arena vil kunne fungere som en blant flere kvalifiseringsarenaer for NCE. Dette vil si at for regionale klynger med stort utviklingspotensial, men som så langt ikke har et tilstrekkelig modent samarbeids- og strategifundament, vil Arena kunne bidra til å utvikle klyngeinitiativet slik at det kan møte de kriteriene NCE stiller.

NCE i forhold til Sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI)

SFI skal stimulere innovasjonsevnen i norsk næringsliv gjennom satsing på langsiktig og grunnleggende forskning i samarbeid mellom bedrifter og forskningsmiljøer. Satsingen er spesielt rettet mot den forskningsintensive delen av norsk næringsliv. Vertsinstitusjonene for sentrene kan være universiteter, høyskoler, forskningsinstitutter og forskningstunge bedrifter. SFI har således et mye klarere forskningspreg enn NCE. Enkelte regionale innovasjonsmiljøer som er aktuelle NCE-kandidater vil også kunne omfatte forskningsmiljøer og bedriftspartnere som er aktuelle kandidater for SFI-ordningen. Det er ikke noe i veien for at et regionalt miljø kan utnytte begge ordningene parallelt.

⁵ NCE delrapport 4: Virkemiddelapparatets tilbud i forhold til NCEenes hovedprosesser

5. Prosjektseleksjon og resultatoppfølging

Temaet er utfyllende omtalt i egen delrapport.⁶

5.1 Programmets utlysninger

NCE-programmet baserer seg på årlige utlysninger av sitt tilbud. Programmets budsjetterammer vil avgjøre hvor mange NCE det vil være rom for.

5.2 Søkere og søknader

Alle søknader skal være forankret i partnerskap mellom relevante grupper av aktører; bedriftsmiljøer, FoU- og utdanningsmiljøer, og offentlige utviklingsaktører. Det skal gå klart fram av søknaden hvem som deltar i partnerskapet og hvordan søknaden er forankret hos de enkelte deltakerne. Det forutsettes at søknaden er i samsvar med regionale utviklingsstrategier og at respektive fylkeskommuner har medvirket i utviklingen av initiativet.

5.3 Kriterier for utvelgelse av NCE-prosjekter

Programmets formål og ambisjoner, slik det er presentert foran, danner utgangspunktet for et sett med kriterier som de enkelte søknadene om NCE-prosjekt vil bli vurdert etter.

Følgende hovedkriterier vil bli lagt til grunn:

1. *Klyngens ressursfundament:* Prosjektet må være basert på et velutviklet miljø, bestående av et antall bedrifter; både større, internasjonalt orienterte bedrifter, underleverandører, spesialiserte tjenesteleverandører m.fl, samt relaterte kunnskapsmiljøer og utviklingsaktører. Det bør også være utviklet et godt fungerende og spesialisert arbeidsmarked. Miljøet må ha en "kritisk masse", som mer defineres ut fra hvor velutviklet og sammensatt klyngen er, som ut fra samlet omsetning.
2. *Aktørrelasjoner og modenhet i utviklingsprosessen:* Det må være godt utviklede relasjoner (horisontale og vertikale) mellom aktørene i klyngen, og en kulturell og geografisk nærhet som binder aktørene sammen. De sentrale aktørene må ha utviklet en forståelse av hva som er felles interesser, en forståelse av klyngens betydning for egen utvikling, og et strategisk fundament for videre samarbeid. Bevissthet om klyngens spesifikke kjernekompetanse og konkurransefortrinn, og hvordan denne kan videreutvikles, er et viktig element i denne sammenhengen.
3. *Innovasjonsnivå og internasjonal orientering:* Klyngens bedrifter må ha et høyt innovasjonsnivå. Det må kunne dokumenteres innovasjonsaktivitet basert på samarbeid mellom bedrifter, mellom bedrifter og FoU-aktører, og basert på internasjonalt samarbeid. Klyngen skal ha en velutviklet posisjon innenfor sitt respektive internasjonale marked, og ha en bred kontaktflate mot internasjonale kunnskapsmiljøer. Også her vil det bli lagt vekt på at klyngen som sådan, og ikke bare enkeltaktører, er synlige internasjonalt.
4. *Prosjektets mål og strategier:* Prosjektet må ha klare og ambisiøse mål for den langsiktige tidshorisonen (inntil 10 år) og konkrete og målbare mål for den første avtaleperioden (3,5 år). Det må være velutviklede strategier for å realisere målene. Både mål og strategier må være basert på en god klargjøring av de utviklingsbarrierer og utviklingspotensialer klyngen står overfor og begrunnelser for de strategiske veivalgene.
5. *Prosjektets organisering og gjennomføringsplan:* Prosjektet må ha en god forankring hos klyngens sentrale aktører, og det må være en dokumentert vilje og evne til forpliktende deltakelse. Prosjektet må være basert på en gjennomføringsplan som er konkret og relevant i forhold til mål og strategier. Det må være organisert slik at en kan forvente en effektiv gjennomføring av planlagte aktiviteter.

⁶ NCE delrapport 3: Prosjektseleksjon og resultatoppfølging

6. *Utviklingspotensial*: Det må anskueliggjøres at klyngen har et betydelig vekstpotensial innenfor sitt etablerte marked eller kompetanseområde, eller på nye områder. For det andre må en kunne sannsynliggjøre at prosjektet vil kunne utløse og/eller forsterke klyngens vekst.

Programmet skal være åpent for klyngebasererte prosjekter i alle næringssektorer og regioner. Det etableres ikke spesifikke prioriteringskriterier for disse to dimensjonene. Det vil imidlertid bli lagt vekt på at programmets prosjekter har en rimelig god spredning på sektorer og bransjer.

Kriteriene vil bli nærmere spesifisert i dokumentasjonen som følger utlysningen. Det avholdes også et åpent informasjonsmøte som et ledd i utlysningen for å avklare og presisere innholdet i kriteriene.

5.4 Vurderings- og beslutningsprosedyre

Innkomne søknader etter hver utlysning vurderes samlet etter fastlagte kriterier. *Vurderings- og beslutningsprosessen* foregår slik:

- *Programsekretariatet* gjennomgår søknadene, vurderer om de er fullstendige, om søknaden kan aksepteres, og legger til rette for systematisk vurdering.
- Programsekretariatet, med bistand fra *faglige ekspertpaneler*, foretar en systematisk vurdering av søknadene og peker på sterke og svake sider i den enkelte søknad
- Programsekretariatet fremmer et forslag til rangering av søknadene overfor *Programrådet* for NCE.
- *Programrådet og programsekretariatet* avholder intervjuer med de høgest rangerte forslagene som grunnlag for endelig prioritering
- *Programrådet* foretar den prinsipielle beslutningen om hvilke søknader som skal innvilges
- På grunnlag av denne beslutningen gjennomføres det forhandlinger med de aksepterte prosjektene med sikte på ytterligere utdyping og klargjøring av prosjektene, før endelig inngåelse av kontrakt.
- *Innovasjon Norges beslutningsorgan* tar den formelle beslutningen om bevilgning til prosjektet, med grunnlag i kontraktsforslaget.

Det legges opp til at vurderings- og beslutningsprosessen skal ferdigstilles innen 2,5 måneder etter søknadsfristen. Bearbeidingen av prosjektforslaget fra prinsipiell beslutning er tatt til kontrakt inngås bør normalt foregå innenfor en 3-måneders tidshorisont.

5.5 Programmets kontrakter med prosjektene

Programmet vil tilby støtte til NCE-prosjektene for en periode på inntil 10 år. Prosjektperioden inndeles i tre kontraktsperioder.

Ved utgangen av hver kontraktsperiode foretas det en ekstern evaluering som grunnlag for fornyelse av kontrakten for neste periode.

Dersom særskilte forhold tilsier det, kan programmet avbryte kontrakten underveis i en kontraktsperiode. Dette er nærmere omtalt i programmets standardkontrakter.

5.6 Analyse av klyngens situasjon ved oppstart

For å kunne vurdere programmets og prosjektene langsiktige effekt på hvordan selve klyngen utvikler seg, må det etableres en grunnleggende og felles forståelse av klyngens utgangspunkt ved oppstart av prosjektet; en såkalt "nullpunktsanalyse". I tillegg til å bli brukt som direkte referanse for senere evalueringer, vil en slik analyse også være en referanse for prosjektene egen strategiutvikling.

Analysen gjennomføres av ekstern analysemiljø etter standardiserte innholdselementer. Programmet er oppdragsgiver for analysen.

5.7 Dokumentasjon, evaluering og rapportering av aktiviteter og resultater

Programmet engasjerer seg i prosjektene basert på en systematisk dokumentasjon og vurdering av prosjektene aktiviteter, resultater og effekter. Hovedelementene i opplegget for prosjektoppfølgning er følgende:

Årlige rapporter om aktiviteter og resultater

Prosjektene skal ved utgangen av hvert år levere en årsrapport med følgende innhold:

- Prosjektets aktiviteter, basert på standardiserte aktivitetsindikatorer
- Prosjektets resultater, basert på standardiserte resultatindikatorer
- Prosjektets spesifikke aktiviteter og resultater, basert på prosjektplanen
- Prosjektets egenvurdering av utviklingsprosessens kvalitet og framdrift, basert på et standardisert egnevalueringssopplegg
- Omtale av interessante resultater, tilrettelagt for ekstern formidling

Evaluering av oppnådde resultater som grunnlag for fornyelse av kontrakten

Programmets fornyelse av kontrakten med prosjektene skal skje med grunnlag i to rapporter:

- a) Prosjektene skal ved utgangen av en kontraktperiode levere en egenvurdering av hvilke resultater og effekter prosjektet har bidratt til. De mål, strategier og aktivitetsplaner som ligger til grunn for kontrakten, skal legges til grunn for vurderingene.
- b) Programmet vil i tillegg iverksette eksterne evalueringer av prosjektenes aktiviteter og resultater. Prosjektenes egen dokumentasjon vil ligge til grunn for evalueringene, som imidlertid også kan samle inn egne data som grunnlag for sine vurderinger.

Det legges til grunn at det ikke skal være noen automatikk i fornyelse av kontrakten, men at det skal foretas en grundig vurdering av oppnådde resultater og utviklingspotensialene i de videre planene.

5.8 Programmets evaluerings- og rapporteringsrutiner

På programnivå iverksettes følgende evaluerings- og rapporteringsopplegg:

Følgeevaluering

Det iverksettes en følgeevaluering av programmet. Formålet med denne er å gi programledelsen eksterne vurderinger av og forslag til forbedringer av programmets strategiske utvikling, dette på løpende basis.

Hovedevaluering etter fem års virksomhet

I 2011 bør det iverksettes en ekstern hovedevaluering av programmet. Denne skal ha et fokus på oppnådde resultater og effekter, og skal gjennomføres av et annet evalueringsteam enn det/de som har vært involvert som følgeevaluatorer.

Årlige rapporter

Med basis i årsrapporter fra prosjektene, programmets egne aktiviteter, samt følgeevalueringen, utarbeider programmet hvert år en årsrapport. Årsrapporten utarbeides i henhold til de krav som til enhver tid gjelder for virkemiddelapparatets rapportering til departementene, herunder avtalte effekt- og aktivitetsindikatorer i mål- og resultatstyringssystemet.

6. Kunnskapsutvikling og erfaringsformidling

NCE-programmet har som konkret mål å bidra til økt innsikt om samarbeidsbaserte regionale innovasjonsprosesser, jf. pkt 2.3 foran, og har trukket opp eksplisitte strategier for å realisere dette, jf. pkt 2.4. Programmets engasjement på dette området vil foregå i nært samspill med andre programmer og satsinger som arbeider med utvikling av innovasjonsmiljøer.

Hovedelementene i programmets engasjement vil være:

Programmets interne læringsforum

Programmet vil etablere et aktivt forum for dialog mellom prosjektene og programmet. Det vil bli etablert regelmessige programsamlinger, anslagsvis 4 pr år, med sikte på dialog mellom prosjektene og drøfting av felles utfordringer. Med tillegg av rapporteringsopplegget, følgeevalueringen og andre

aktiviteter, vil dette gi programmet et godt grunnlag for å systematisere erfaringer og utvikle arbeidsmodeller og verktøy. Disse vil bli stilt til disposisjon også for andre programmer og satsinger.

Internasjonal dialog

Programmet er utviklet gjennom impulser fra så vel nasjonale som internasjonale modeller og erfaringer. NCE vil videreutvikle sin internasjonale dialog, for å hente ideer for sin videre strategiske utvikling, dette ut fra en ambisjon om at programmet skal være i den internasjonale fronten når det gjelder tilbud og resultater. Gjennom sitt internasjonale nettverk skal NCE også bidra til å kople norske næringsklynger til relevante internasjonale partnere.

Forskning om klyngeutvikling

Programmet vil utvikle en systematisk dialog med norske og utenlandske forskningsmiljøer som arbeider med teoretiske og empiriske analyser av klyngeutvikling og innovasjonssystemer. Dette vil kunne gi en bedre innsikt i de mer grunnleggende forutsetningene for å få iverksatt produktive utviklingsprosesser. NCE bør også kunne bidra med interessante cases for forskning om slike prosesser.

Konferanser og seminarer

Programmet vil legge opp til en aktiv ekstern formidling av sine erfaringer, dette både i forhold andre beslektede operative aktiviteter og i forhold til policyaktører. NCE vil, sammen med bl.a Arena-programmet og andre beslektede programmer, avholde åpne konferanser annet hvert år. I tillegg vil programmet ta initiativ til temaseminarer og workshops for eksterne interessenter.

7. Organisering og finansiering

7.1 Organisering

Programmet organiseres og gjennomføres etter følgende prinsipper for ansvars- og rollefordeling:

Ansvar og roller i virkemiddelapparatet

NCE forankres i *Samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd*. Oppfølgingen av programmet skjer gjennom *Samarbeidsutvalget* for samarbeidsavtalen. Programmet avgir en årlig rapport om sin virksomhet til *Eiermøtet mellom avtalepartene*.

Ansvars- og rollefordelingen mellom de tre virkemiddelaktørene er følgende:

Innovasjon Norge: Formelt ansvarlig for ledelse og utvikling av programmet, og forvaltning av programmets tildelte midler.

SIVA: Hovedansvarlig for operativ oppfølging av de NCE-prosjekter som programmet inngår kontrakt med, og nettverksbygging mellom disse.

Forskningsrådet: Hovedansvarlig for utviklingen av programmets og NCE-prosjektenes relasjoner til forskningsmiljøer og –programmer.

Særskilte organer for programmet

Programråd

Samarbeidsutvalget oppnevner et rådgivende organ for programmet. Dette vil også være programråd for Arena-programmet. Programrådet settes sammen med representanter fra virkemiddelaktørene (medlemmer i Samarbeidsutvalget) (3), næringslivet (2), FoU- og kunnskapsmiljøer (2) og regionale utviklingsmyndigheter (1). Programrådet ledes av Innovasjon Norges fullmaktshaver for programmets finansielle virkemidler. Programrådet skal ha følgende hovedoppgaver:

- Foreta den prinsipielle beslutningen om hvilke søknader som skal innvilges
- Godkjenne programmets årsrapporter, årlige arbeidsplaner og budsjetter
- Behandle strategiske spørsmål knyttet til programmets utvikling og gjennomføring

Programsekretariat

Det etableres et programsekretariat for NCE, med følgende hovedfunksjoner:

- Utvikling og operasjonalisering av programmets strategier og arbeidsmodeller

- Gjennomføring av utlysninger og søknadsvurderinger, inngåelse og oppfølging av kontrakter med prosjektene
- Budsjettering og budsjettoppfølging
- Dokumentasjon og rapportering
- Løpende oppfølging av NCE-prosjektene
- Gjennomføring av felles utviklings-, lærings- og kommunikasjonstiltak

Programsekretariatet ledes av en *programleder*, engasjert av Innovasjon Norge. SIVAs og Forskningsrådets personell, med hovedansvar som tidligere omtalt, inngår i programsekretariatet.

Koordinering av NCE med andre relaterte programmer, herunder gjennomføring av felles utviklings-, lærings- og kommunikasjonstiltak mellom NCE og andre programmer, skjer innenfor rammen av samarbeidsavtalen mellom de tre virkemiddelinstusjonene.

Ekspertpaneler

Programsekretariatet kan, i samråd med programrådet, engasjere eksperter, fra egne organisasjoner eller eksternt, til å delta i paneler som opprettes i forbindelse med søknadsvurderinger.

7.2 Finansiering

NCE gjennomføres med finansielle ressurser avsatt gjennom en særskilt *programbevilgning*, finansiert med midler fra departementene.

Programbevilgningen disponeres til følgende formål:

- Ledelse og utvikling av programmet
- Felles utviklings-, lærings- og kommunikasjonstiltak
- Delfinansiering av NCE-prosjektene

Programbevilgningen forvaltes av Innovasjon Norge med grunnlag i overordnede retningslinjer fra bevilgende myndigheter, retningslinjer fra Eiermøtet/Samarbeidsutvalget, og konkrete anbefalinger fra Programrådet.

Programmet tilbyr langsiktig finansiell og faglig støtte til NCE-prosjektene. Dette innebærer at programmet ved inngåelse av kontrakter med nye NCE, pådrar seg langsiktige forpliktelser. Disse synliggjøres gjennom *langtidsbudsjetter*. Langtidsbudsjettene legges til grunn for den formelle dialogen mellom departementene og virkemiddelaktørene om finansiering og strategisk utvikling av NCE-programmet.