

# Evaluering av Innovasjonsløft Hallingdal



### **Knowledge for a better society**

Oxford Research er et nordisk analyseselskap. Vi dokumenterer og utvikler kunnskap gjennom analyser, evalueringer og utredninger slik at politiske og strategiske aktører kan få et bedre grunnlag for sine beslutninger.

Vi kombinerer vitenskapelige arbeidsmetoder med kreativ idéutvikling for å tilføre våre kunder ny kunnskap. Vårt spesialfelt er analyser og evalueringer innen nærings- og regionalutvikling, forskning samt velferds- og utdanningspolitikk.

Oxford Research ble grunnlagt i 1995 og har selskaper i Norge, Danmark, Sverige, Finland og Latvia. Oxford Research er en del av Oxfordgruppen og retter sitt arbeid mot det nordiske og det europeiske markedet

### **Oxford Research AS**

Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

### **Oppdragsgiver**

Hallingdal næringshage

### **Prosjektperiode**

Mars – juni 2020

### **Prosjektteam**

André Flatnes  
Vegard Solhjem Knutsen

## Forord

Denne rapporten inneholder en evaluering av Innovasjonsløft Hallingdal. Oppdrag er gjennomført på vegne av Hallingdal næringshage, som er prosjektleder for Innovasjonsløft. Formålet med evalueringen er å dokumentere hvilken verdi programmene har for deltakerne og hvordan deltakerne har endret seg som følge av deltakelsen.

Evalueringen er gjennomført av senioranalytiker Vegard Solhjem Knutsen og sjefsanalytiker André Flatnes. Stian Bogar har vært ansvarlige for evalueringsoppdraget fra oppdragsgivers side. Vi takker alle som har bidratt i datainnsamlingen og takker oppdragsgiver for oppdraget og et godt samarbeid.

Kristiansand, 16. juni 2020



André Flatnes  
Prosjektleder  
Oxford Research AS

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Om Innovasjonsløft</b>	<b>5</b>
1.1 Om konseptet Innovasjonsløft	5
1.2 Innovasjonsløft Hallingdal	6
<b>2. Evalueringens formål og metode</b>	<b>8</b>
<b>3. Resultater av Innovasjonsløft Hallingdal</b>	<b>9</b>
3.1 Resultater på virksomhetsnivå	9
3.2 Resultater av på individnivå	13
<b>4. Eksempler fra virksomhetene</b>	<b>16</b>
4.1 Hallingplast – å bygge en endringskultur	16
4.2 Nortura – strømlinjeform og produktutvikling	17
4.3 Ålhytta - et bidrag til effektivitet og kostnadsreduksjon	18
4.4 Stiger til tak – nye måter å tenke på	19
4.5 Vinn – forbedret relasjon til kunden	20
4.6 Sparebank 1 Hallingdal Valdres – gjøre hverandre gode lokalt	20
4.7 Hemsedal kommune – skaper rom for prosjektarbeid	21
4.8 Ål kommune – utvikling av teamarbeid	22
<b>5. Oppsummering og vurdering</b>	<b>23</b>

## Tabelloversikt

<b>Tabell 1 Finansieringskilder</b> .....	7
<b>Tabell 2 Deltakelse i innovasjonsløftprogrammene. Antall bedrifter og personer</b> .....	7
<b>Tabell 3 Informantoversikt</b> .....	8
<b>Tabell 4 Etablerte årsverk om følge av Innovasjonsløft Hallingdal</b> .....	13

## Figuroversikt

<b>Figur 1 Innovasjonsløft Hallingdals innsatsaddisjonalitet</b> .....	9
<b>Figur 2 Realisering av effekter</b> .....	10
<b>Figur 3 Styrket utviklingsevne</b> .....	10
<b>Figur 4 Effekten av deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal – myke indikatorer</b> .....	11
<b>Figur 5 Effekten av deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal - harde indikatorer</b> .....	11
<b>Figur 6 Deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal har skapt positive endringer i måten vi ...</b> .....	12
<b>Figur 7 Bidrag til å skape tilslutning og entusiasme om utviklingsaktivitet i egen virksomhet</b> ...	12
<b>Figur 8 Deltakelsen i Innovasjonsløft Hallingdal har vært nyttig for virksomheten</b> .....	13
<b>Figur 9 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal gitt deg ny, viktig kompetanse?</b> .....	14
<b>Figur 10 I hvilken grad benyttes kompetansen i praksis?</b> .....	14
<b>Figur 11 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal bidratt til bedre samspill med dine medarbeidere?</b> .....	15
<b>Figur 12 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal bidratt til at du har kommet opp med nye innovasjonsidéer?</b> .....	15

# 1. Om Innovasjonsløft

Hallingdal næringshage er prosjektleder for Innovasjonsløft Hallingdal, og har bestilt en evaluering av programmene. Formålet er å dokumentere hvilken verdi programmene har for deltakerne og hvordan deltakerne har endret seg som følge av deltakelsen. Per i dag er det gjennomført syv programmer, mens et åttende pågår. Evalueringen vurderer resultater av programmene 1-7.

## 1.1 Om konseptet Innovasjonsløft

Innovasjonsløft har som målsetting å øke innovasjonskompetansen til deltakende virksomheter og personer. Verktøyet bidrar med praktisk kompetanse om utviklings- og innovasjonsarbeid til både private bedrifter og offentlig sektor.

Innovasjonsløft er et fem måneders prosjektutviklingsprogram, bestående av fem samlinger. Den enkelte bedrift deltar i arbeidet med et konkret innovasjonsprosjekt knyttet til egen virksomhet. De fire første samlingene er lunsj-til-lunsj samlinger med forelesninger, presentasjoner og gruppearbeid mens den siste inneholder fremlegging av virksomhetens innovasjonsprosjekt for et panel som gir tilbakemeldinger på prosjektet. Panelet settes sammen av ressurspersoner med særlig relevans for det konkrete prosjektet de skal gi tilbakemeldinger på. Formålet er å styrke innovasjons- og utviklingskompetansen og bidra til at virksomhetene sitter igjen med et solid innovasjonsprosjekt og en metode for å bygge prosjekter, utvikle idéer, og skape entusiasme og forankring i og utenfor egen virksomhet<sup>1</sup>. Det er lagt opp til at virksomhetene i hovedsak deltar med minimum to personer knyttet til det konkrete prosjektet de deltar med. I programmet lærer man en innovasjons- og utviklingsmetodikk som retter seg mot alle typer av virksomheter, uavhengig av bransje – fra store bedrifter til små gründerbedrifter og offentlige virksomheter.

Innoco AS fikk oppdraget med å levere Innovasjonsløft. Konseptet som blir benyttet er utviklet og forbedret av Innoco over flere år, og ble også benyttet av samme leverandør i omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen.

I kjølvannet av omstillingsprogrammet i Ringeriksregionen har Buskerud fylkeskommune senere etablert prosjektet Innovasjonsverket, som er en systematisk videreføring av ulike verktøy for å styrke virksomheters innovasjonsevne. Innovasjonsløft er et av verktøyene som det arbeides med videreføring av. Innovasjonsverket er et samarbeidsprosjekt mellom Buskerud fylkeskommune og Universitetet i Sørøst-Norge, Kongsberg Innovasjon, Pan Innovasjon, Buskerud og Hallingdal næringshager og Innovasjon Norge. Resultatmålet for prosjektet er at minst 80 virksomheter i løpet av prosjektperioden (2018-21) skal erfare aktiviteter som bidrar til å øke egen innovasjonsevne. I tillegg til at Innovasjonsløft-programmer er gjennomført i Ringeriksregionen og Hallingdal er det også satt i gang programmer i Numedal og Midt-Buskerud.

---

<sup>1</sup> <https://www.innovasjonhallingdal.no/#innovasjonsloft>

## 1.2 Innovasjonsløft Hallingdal

Innovasjonsløft Hallingdal ble startet opp på initiativ fra leder for utviklingsselskapet Torpomoen drift i samarbeid med daværende leder for Hallingexpo. Disse ble gjort kjent med det pågående arbeidet i Ringeriksregionen og ønsket å iverksette konseptet i Hallingdal. De to initiativtakerne deltok selv på Innovasjonsløftet på Ringerike.

Prosjektet ble drevet videre av nevnte initiativtakere, som involverte andre deler av næringslivet i Hallingdal, herunder Hallingdal Etablerersenter og Hallingdal næringshage, samt Regionrådet for Hallingdal og regionalt næringsliv<sup>2</sup>. I arbeidet med å etablere Innovasjonsløft Hallingdal ble det først gjennomført en forstudie som var støttet med midler fra Innovasjon Norge og flere av bankene i regionen. I forstudien inngikk dialog og behovskartlegging blant bedrifter. Arbeidet med forstudien fungerte også som en forankring av prosjektet blant lokale bedrifter som var i målgruppen for deltakelse, og var ifølge tidligere leder for programmet også viktig for rekrutteringen. Høsten 2016 ble første runde av Innovasjonsløft Hallingdal gjennomført.

Innovasjonsløft Hallingdal har innhentet tilbakemeldinger og vurderinger fra deltakerne underveis i programperioden, blant annet gjennom spørreundersøkelser, og på grunnlag av disse foretatt justeringer. Særlig har det blitt foretatt endringer som skal styrke arbeidet med veiledning og oppfølging av virksomhetene i etterkant av deltakelsen. I oppfølgingsarbeidet er næringshagen en sentral aktør.

Deltakerne har gitt positive tilbakemeldinger på innholdet i og gjennomføringen av innovasjonsprogrammene, og ga uttrykk for at kurset var nyttig for utviklingen av egen virksomhet. Overordnet peker funnene i denne evalueringen på at deltakerne opplever en stor verdi av deltakelsen. Blant viktige effekter som trekkes frem er at metodikken en lærer anses som svært nyttig for å drive vellykket innovasjons- og utviklingsarbeid. Det skaper holdningsendringer og nye måter å tenke rundt innovasjon og utvikling på, som i forlengelsen kan bidra til bedre gjennomføring og kvalitativt bedre prosjekter. Videre bidrar det til å skape en kultur for utviklings- og innovasjonsarbeid som er positivt for virksomhetene. Flere bedrifter peker på at deltakelse har gitt direkte effekter slik som økt effektivitet og lønnsomhet. En viktig indikator på at virksomhetene ser verdi i Innovasjonsløft Hallingdal er at flere velger å delta flere ganger, med ulike ansatte.

Fra oppstarten av Innovasjonsløft Hallingdal høsten 2016 til program seks var Hallingexpo eier av programmet, mens Torpomoen drift hadde prosjektlederansvaret. Hallingdal Etablerersenter og Hallingdal næringshage var også involvert gjennom styringsgruppen. Fra program syv overtok Hallingdal næringshage prosjektledelsen. Innholdsleverandør har i hele perioden vært Innoco AS. Ifølge tidligere prosjektleder av Innovasjonsløft Hallingdal, har man gjennom programmet lyktes med å koordinere og forene krefter blant aktørene som arbeider med næringsutvikling i regionen.

Det er hentet finansiering fra ulike kilder. Disse kildene har variert noe underveis i programperioden og man har vært avhengig av å fremskaffe finansiering for et program av gangen.

Finansieringskildene har bestått av midler fra Innovasjon Norge, sponsorer fra næringslivet, fylkeskommunen, og fra program 5, egne midler fra næringshagen, samt deltakeravgifter. I tillegg kommer egeninnsatsen fra utførere. Blant bedrifter som har bidratt med flest midler er Sparebank 1 Hallingdal Valdres, Skue Sparebank og Gjensidige Hallingdal. Til sammen har 10 private bedrifter bidratt med midler.

---

<sup>2</sup> Intervjuer med Hallingdal næringshage, Torpomoen drift og Innoco.

Deltakeravgiften har også variert noe i perioden, men har den senere tiden vært 20 000,- kroner for private bedrifter og 50 000,- kroner for offentlige virksomheter. Tabellen under viser finansieringskildene i de ulike programperiodene.

Nåværende leder av Hallingdal næringshage uttrykker behov for å sikre mer langsiktig finansiering, som kan legge grunnlag for mer forutsigbare rammer rundt programmet. Forutsigbarhet i finansieringen blir av samme informant omtalt som en stor utfordring for å utvikle konseptet videre. Det omtales også som ressurskrevende å fremskaffe midler fra gang til gang og lite gunstig å arbeide med rekruttering av bedrifter før man endelig har avklart om finansieringen er på plass.

**Tabell 1 Finansieringskilder**

Program	Midler fra lokalt næringsliv	Midler fra Innovasjon Norge	Midler fra fylkeskommunen	Totalt
1 og 2	300 000	500 000	-	800 000
3 og 4	230 000	500 000	-	730 000
5 og 6	190 000	600 000	-	790 000
7	225 000	350 000	195 000	770 000
<b>Totalt</b>	<b>945 000</b>	<b>1 950 000</b>	<b>195 000</b>	<b>3 090 000</b>

Kilde: Hallingdal næringshage

Det er gjennomført totalt syv innovasjonsløftprogrammer, i perioden fra 2016 til 2019. Det åttende programmet hadde oppstart i januar 2020 og avsluttes i juni. Totalt har 61 virksomheter deltatt på de ulike programmene, hvorav enkelte virksomheter har deltatt flere ganger, men i hovedsak med nye personer. Til sammen har 149 personer gjennomført program 1-7. Fra og med program fire ble det åpnet opp for deltakelse fra kommunesektoren.

**Tabell 2 Deltakelse i innovasjonsløftprogrammene. Antall bedrifter og personer**

Program	Antall virksomheter	Antall personer
1	7	11
2	7	11
3	7	10
4	6	22
5	14	31
6	9	18
7	11	46
<b>Totalt</b>	<b>61</b>	<b>149</b>

Kilde: Hallingdal næringshage

## 2. Evalueringens formål og metode

I dette kapittelet beskrives evalueringens formål og den metoden som er benyttet i gjennomføringen av evalueringen.

Formålet med evalueringen er å dokumentere hvilke effekter programmene har for deltakerne og hvorvidt deltakerne har endret seg som følge av deltakelsen. Dette undersøkes både i betydningen av effekter for virksomhetene, effekter på det konkrete prosjektet deltakerne har deltatt i kraft av, samt hvilken betydning det har for den enkelte deltaker.

I gjennomføringen av evalueringen har vi benyttet oss av en spørreundersøkelse som er sendt til deltakere på program 1-7. Spørreundersøkelsen ble distribuert per e-post til 125 adresser. Enkelte av mottakeradressene var inaktive/fungerte ikke. 62 respondenter besvarte undersøkelsen i sin helhet mens 3 respondenter besvarte deler av undersøkelsen. 54 av mottakerne responderte ikke. Det tilsvarer en svarprosent på 52, hvilket vurderes som en god svarprosent for spørreundersøkelsen.

Videre innhentet Oxford Research data ved å intervju et utvalg sentrale aktører og åtte deltakende virksomheter. Totalt ble det gjennomført tolv intervjuer. Informantene fremgår av tabell 3. Utvalget av informanter har skjedd i nært samarbeid med oppdragsgiver. Formålet med bedriftsintervjuene var å gi eksempler på deltakelse som har gitt gode effekter.

**Tabell 3 Informantoversikt**

Navn	Organisasjons og rolle
Stian Bogar	Hallingdal næringshage, daglig leder
Jørund Li	Torpomoen drift AS, daglig leder. Prosjektleder innovasjonsløft 2016-18
Sonja Bordewich	Viken fylkeskommune, prosjektleder i Innovasjonsverket
Klaus Røiri	Innolab/Innoco AS, leverandør av innovasjonsløftprogrammer
Øystein Grøgård	Ålhytta AS, daglig leder
Lisbeth Skølt	VINN AS, daglig leder
Inger Lill Solberg	Hemsedal kommune, leder helse og omsorg
Ingrid Hillestad Medhus	Nortura SA, fabrikk sjef
Staffan Landsmann Wive	Ål kommune, næringsutvikler
Hallgeir Mythe	Sparebank 1, foretningsutvikler
Steinar Tragethon	Hallingplast AS, daglig leder
Erlend Medgård	Stiger til Tak AS, daglig leder

Rapporten består av to datakapitel (kapittel 3 og 4) og et kapittel med oppsummering av funn og evaluators vurderinger (kapittel 5). Informasjonen som presenteres i kapittel 3 og 4 er innhentet fra datakildene beskrevet over. Data fra intervjuene er bearbeidet og formulert av Oxford Research og representerer en syntese av de funn og utsagn som ble gitt. Kapittel 5 inneholder evaluators vurdering av Innovasjonsløft Hallingdals resultater.



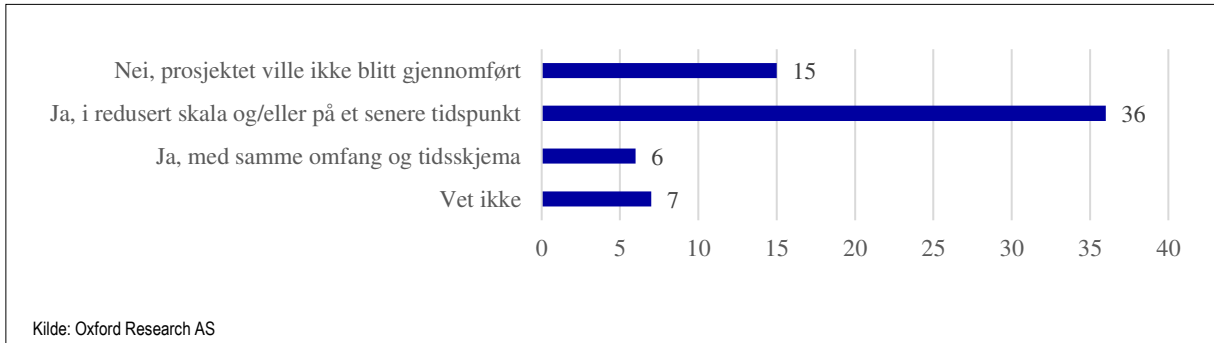
### 3. Resultater av Innovasjonsløft Hallingdal

I dette kapittelet presenterer funn fra spørreundersøkelsen som er besvart av deltakende virksomheter. Svarene dokumenterer hvilken verdi programmene har hatt for deltakerne. Først presenteres resultater fra spørsmål som gjelder virksomhetsnivå, og deretter presenteres resultater som gjelder individnivå.

#### 3.1 Resultater på virksomhetsnivå

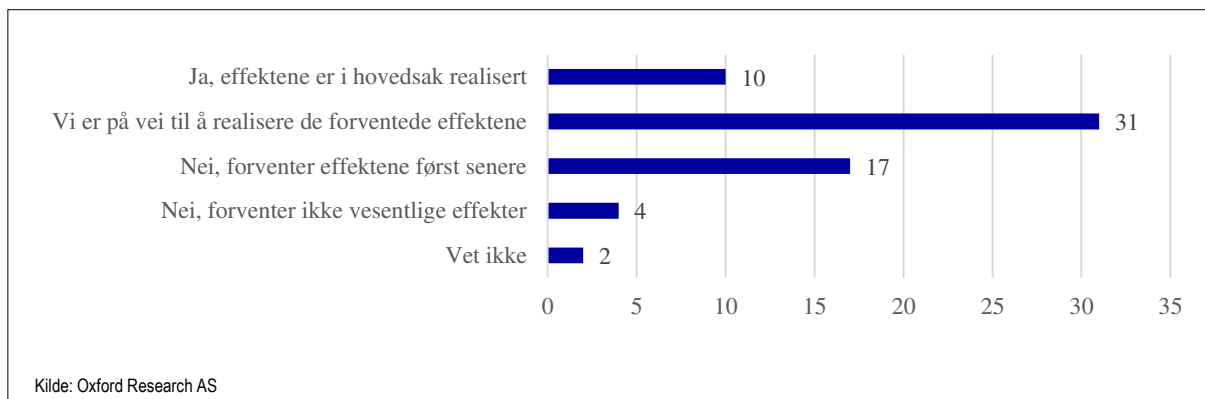
I spørreundersøkelsen til aktørene som deltok i innovasjonsløftprogrammene ble det undersøkt om det aktuelle prosjektet (utviklingsaktiviteten) ville blitt realisert uten støtten (figur 1). Dette omhandler satsingens innsatsaddisjonalitet, altså i hvilken grad programmene er avgjørende for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Offentlige virkemidler for næringsutvikling blir gjerne legitimert på grunnlag av deres addisjonalitet. Av 64 respondenter svarer 15 at prosjektet ikke ville blitt gjennomført uten støtten fra programmet og 36 svarer at prosjektet ville blitt gjennomført i redusert skala/på et senere tidspunkt. Totalt 51 av 64 respondenter (79 prosent) svarer dermed at deltakelse var vesentlig for at prosjektene ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Innsatsaddisjonaliteten kan dermed betegnes som høy.

**Figur 1 Innovasjonsløft Hallingdals innsatsaddisjonalitet**



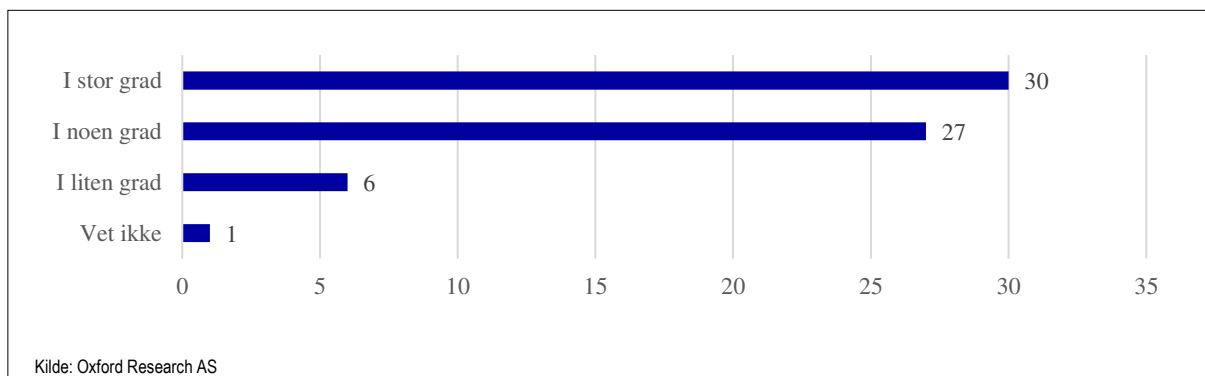
Videre ble respondentene spurt om hvorvidt prosjektets forventede effekter ble realisert (figur 2). Av 64 respondenter svarer 10 at effektene i hovedsak er realisert, mens 17 forventer at effektene inntreffer senere. 31 oppgir at de er på vei til å realisere effekter. Totalt 58 av 64 respondenter (90 prosent) av respondentene gir dermed uttrykk for at deres eget prosjekt har eller i fremtiden kommer til å gi ønskede effekter.

**Figur 2 Realisering av effekter**



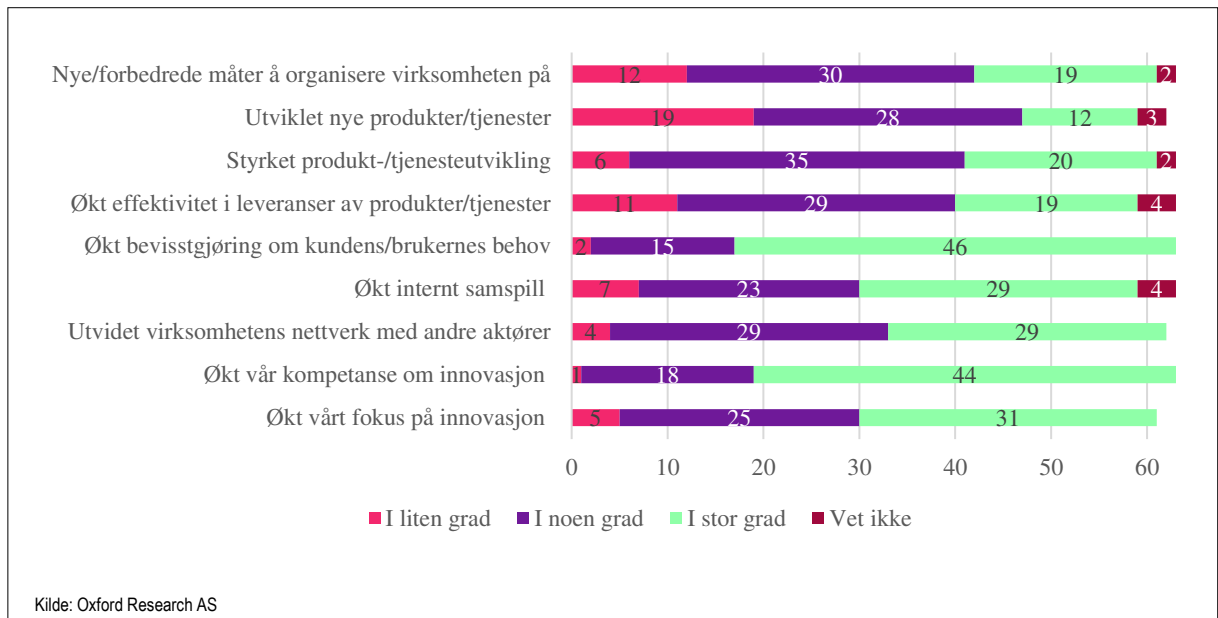
Et hovedmål for Innovasjonsløft Hallingdal er å bidra til å styrke virksomhetenes innovasjon- og utviklingsevne. På spørsmål om i hvilken grad deltagelse i Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt til å styrke virksomhetens utviklingsevne, svarer 30 at den i stor eller svært stor grad har bidratt. 27 respondenter svarer at det i noen grad har bidratt. Til sammen svarer dermed 57 av 64 respondenter (89 prosent) at Innovasjonsløft bidrar til å styrke utviklingsevne.

**Figur 3 Styrket utviklingsevne**



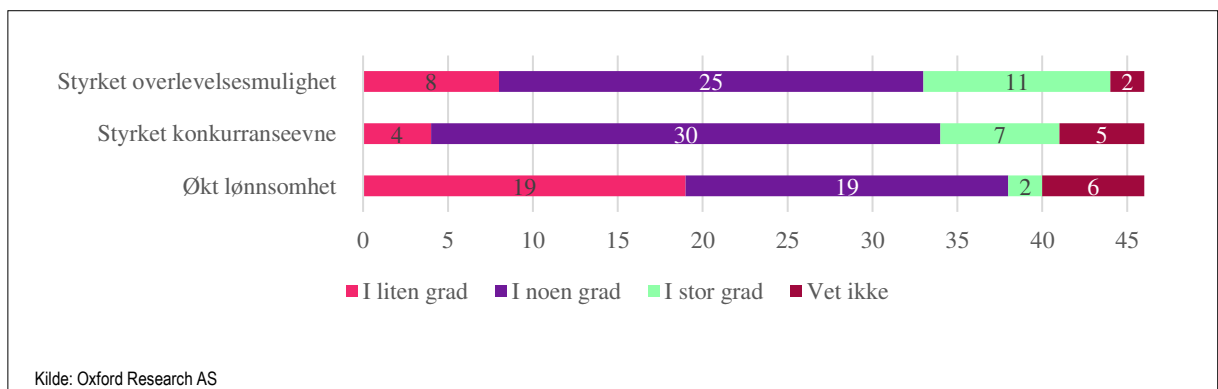
Virksomheten ble bedt om å oppgi i hvilken grad støtten hadde gitt ulike typer effekter for mottakers virksomhet (figur 4). I figuren ser man at effekten har vært størst for kategorien, «økt bevisstgjøring om kundens/brukerens behov» hvor 46 av 63 respondenter i stor grad er enig i påstanden (73 prosent) og «økt kompetanse om innovasjon», med 44 av 63 respondenter (70 prosent). «Økt fokus på innovasjon», «økt internt samspill» og «utvidet virksomhetens nettverk med andre aktører» er andre kategorier hvor det også meldes om betydelig effekt.

**Figur 4 Effekten av deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal – myke indikatorer**



Spørsmålet over er stilt både til ansatte i bedrifter og ansatte i kommuner. Figur 5 omhandler også effekt av deltakelse på virksomhetsnivå, men er kun stilt til respondenter som var kategorisert som bedrifter, da denne type effekter kun er relevante for kommersielle aktører. Kommuneansatte mottok ikke dette spørsmålet. Kategoriene gjelder det vi kan kalle de økonomiske effektene av deltakelse. I figuren er kategorien «styrket overlevelsesmulighet» der hvor effekten har vært størst. 11 av 46 respondenter oppgir at deltakelse «i stor» har gitt denne effekten (24 prosent). Når det gjelder de andre kategoriene er disse effekten mindre fremtredende. På kategorien «økt lønnsomhet» svarer 2 av 46 respondenter at deltakelse har gitt denne effekten (4 prosent).

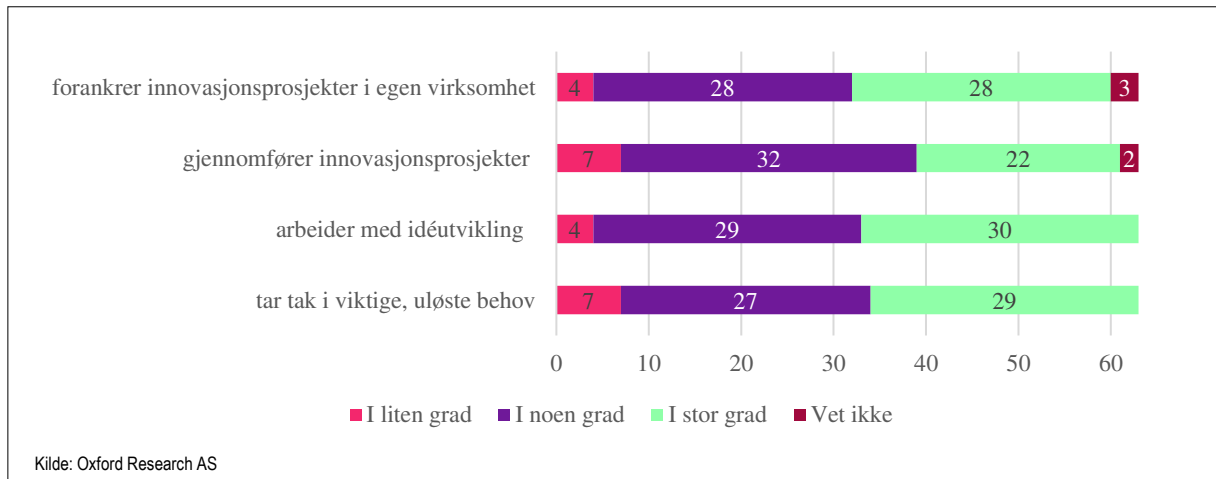
**Figur 5 Effekten av deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal - harde indikatorer**



Innovasjonsløft Hallingdal skal bidra til å skape endringer i hvordan virksomheter arbeider med innovasjon- og utviklingsaktivitet. Respondenten ble bedt om å svare på hvorvidt deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt med ulike former for positive endringer (figur 6). I figuren ser vi at kategoriene hvor Innovasjonsløft har skapt størst positiv endring er «endringer i måte vi arbeider mer idéutvikling». Her svarer 28 av 63 respondenter at det i «stor grad» har skapt slik endring (48 prosent).

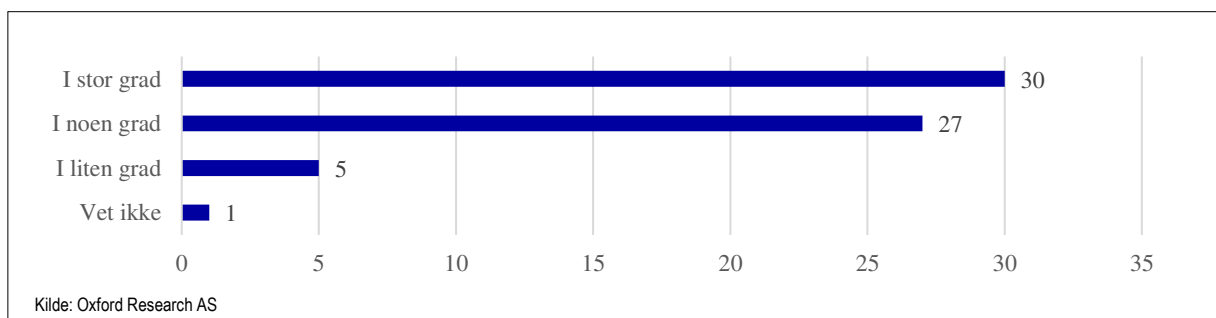
Forskjellene mellom kategoriene er her ubetydelige. Jevnt over viser figuren at Innovasjonsløft i noen eller i stor grad skaper positive endringer. Det er omtrent like mange som fordeler seg på skalaens midtpunkt og over på særlig positiv side, mens det er få respondenter som mener at Innovasjonsløft i liten grad har positive virkninger.

**Figur 6 Deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal har skapt positive endringer i måten vi ...**

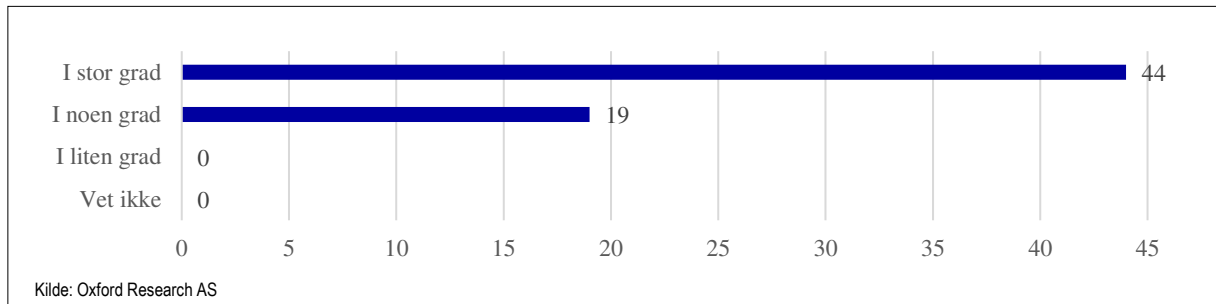


De to påfølgende figurene tar for seg overordnet betydning av deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal. Spørsmålene viser hvorvidt deltakende virksomheter opplever positive virkninger og nytteverdi av programmene. På spørsmålet under (figur 7) svarte 30 av 63 respondenter at Innovasjonsløft Hallingdal i stor grad har bidratt til å skape tilslutning til og entusiasme om utviklingsaktivitet i egen virksomhet (48 prosent), 27 svarer at det i noen grad har bidratt (43 prosent).

**Figur 7 Bidrag til å skape tilslutning og entusiasme om utviklingsaktivitet i egen virksomhet**



Respondentene har svart på spørsmålet: «I hvilken grad er du enig i at deltakelsen i Innovasjonsløft Hallingdal har vært nyttig for din virksomhet»? 44 av 63 (67 prosent) svarer at de i stor grad er enig i at deltakelse har vært nyttig for virksomheten. Samlet gir de to spørsmålene i figur 7 og 8 tydelig indikasjon på at Innovasjonsløft Hallingdal gir verdi for virksomheten som deltar.

**Figur 8 Deltakelsen i Innovasjonsløft Hallingdal har vært nyttig for virksomheten**


Som del av spørreundersøkelsen er det innhentet data for hvor mange nye arbeidsplasser (årsverk) deltakerne mener Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt til å realisere. Merk at svarene må tolkes med forsiktighet. Både fordi det er utfordrende å trekke kausalslutning mellom kompetansehevingstiltak og betydningen det har for å skape eller sikre arbeidsplasser, men også fordi det ikke vil være rimelig å forvente at et kompetansehevingstiltak som spenner over et begrenset tidsrom og hvor deltakelsen ligger nært i tid, skal ha virket inn på antall arbeidsplasser. For enkelte kan det imidlertid ha slike direkte effekter, uten at det bør være målsetting eller kan forventes som resultat for enhver deltakende bedrift.

Spørreundersøkelsen omfatter 47 unike virksomheter (både bedrifter, ikke-kommersielle og offentlige institusjoner) og 42 unike private bedrifter som har deltatt i innovasjonsløftprogrammene. Disse er kategorisert i de to kategoriene bedrift og offentlig. De som var kategorisert som offentlig fikk ikke dette spørsmålet. Der flere personer fra samme bedrift har respondert, er det benyttet et gjennomsnitt av oppgitte tall. 24 unike bedrifter har gitt tilbakemelding på spørsmålet, og disse rapporterer om totalt 10,5 nyetablerte årsverk. Arbeidsplassene er realisert i 8 bedrifter, mens 16 ikke rapporterer en effekt i form av etablerte arbeidsplasser. Tallene kommer frem av tabellen under. Dersom det stipuleres at effekten var lik for de øvrige 18 unike bedriftene som mottok spørreundersøkelsen, er effekten i form av nye arbeidsplasser på 19,1 årsverk.

**Tabell 4 Etablerte årsverk om følge av Innovasjonsløft Hallingdal**

Kategori	Antall bedrifter	Totalt antall årsverk
Ingen skapte årsverk	16	0,0
0,1 til ett skapt årsverk	5	4,0
Flere enn ett skapt årsverk	3	6,5
<b>Totalt</b>	<b>24</b>	<b>10,5</b>

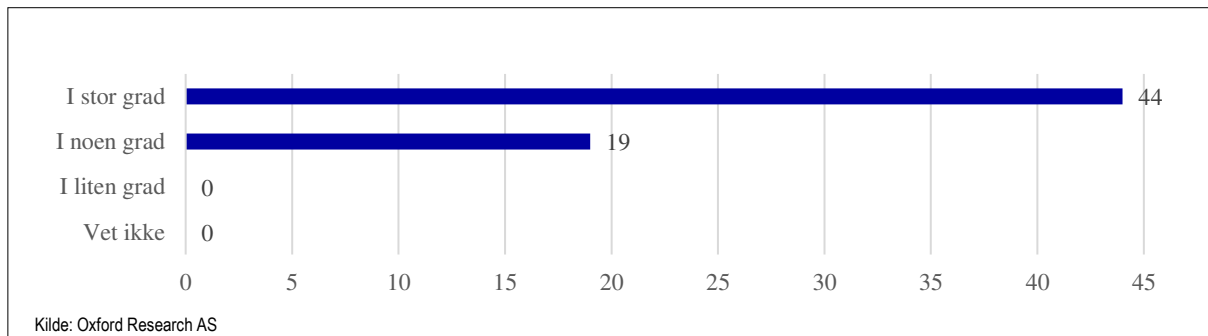
Kilde Oxford Research

### 3.2 Resultater av på individnivå

I denne delen presenteres resultater fra spørreundersøkelsen som omhandler virkninger på individnivå. Samlet peker disse funnene på at Innovasjonsløft Hallingdal har positive effekter for den enkelte deltaker. I spørsmål under, der ingen har svart «vet ikke» er kategorien utelatt fra figuren.

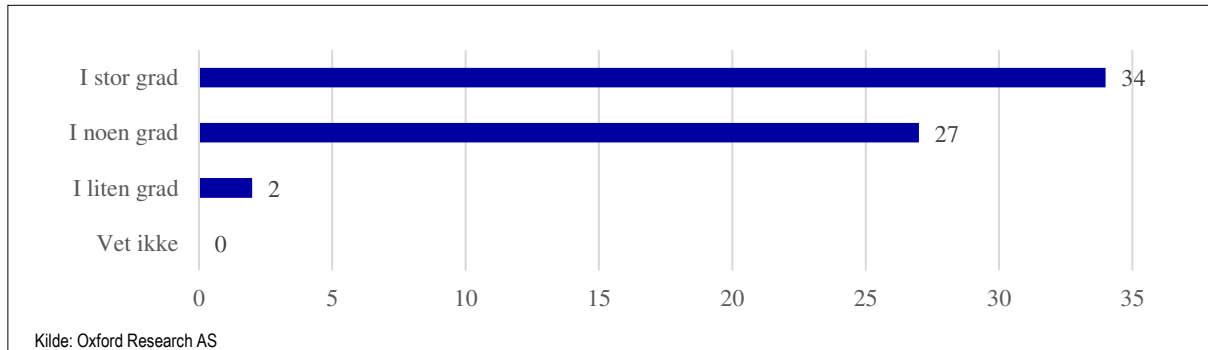
I figuren under har respondentene svart på hvorvidt deltakelse har gitt ny og viktig kompetanse. 44 av 63 respondenter (70 prosent) svarer at den i stor grad har bidratt til ny og viktig kompetanse.

**Figur 9 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal gitt deg ny, viktig kompetanse?**



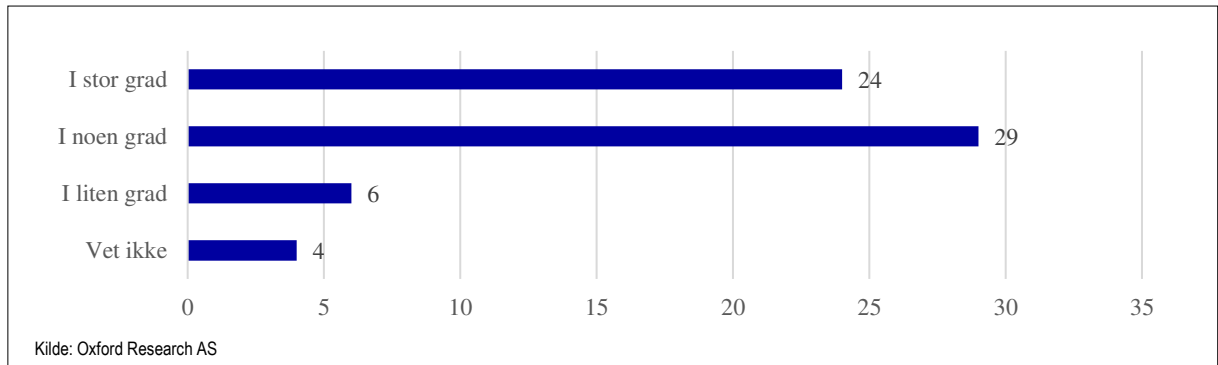
I hvilken grad kompetansen man har tilegnet seg gjennom programmet benyttes i praksis, er utenfor programtilbyders innflytelsesfære. Spørsmålet gir imidlertid en indikasjon på hvorvidt innholdet gir relevant kunnskap. 34 av 63 respondenter (56 prosent) svarer at kunnskapen i stor grad er benyttet. 27 respondenter (43) prosent svarer at de i noen grad har benyttet seg av kompetansen i praksis. Sammenholdt med figurene 8 og 9 over, viser det at Innovasjonsløft Hallingdal gir verdi både for den enkelte og for virksomhetene de representerer.

**Figur 10 I hvilken grad benyttes kompetansen i praksis?**



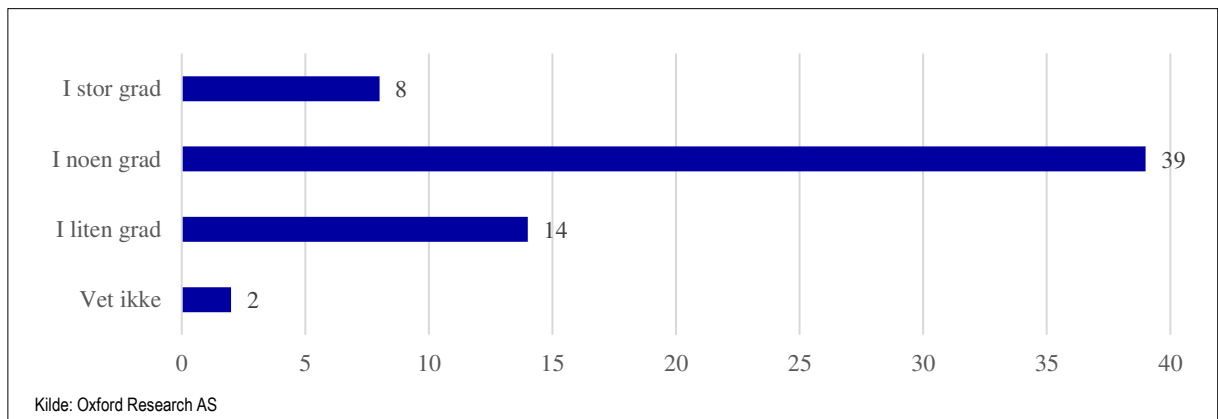
På spørsmålet i hvilken grad deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt til bedre samspill med medarbeidere, svarer til sammen 24 av 63 respondenter at deltakelse i stor grad gir et slikt bidrag (38 prosent)

**Figur 11 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal bidratt til bedre samspill med dine medarbeidere?**



Respondentene ble bedt om å svare på i hvilken grad deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt til at man kommer opp med nye innovasjonsideer. 8 av 64 respondenter (13 prosent) svarer at deltakelse har gitt et slikt bidrag, 39 respondenter (62 prosent) svarer at det i noen grad har det. Innovasjonsløft Hallingdal har dermed et mindre fremtredende bidrag til den enkelte i så måte, enn hva tilfellet er for de andre svarene som gjelder personlig eller individuelle nytte av programmene.

**Figur 12 I hvilken grad har deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal bidratt til at du har kommet opp med nye innovasjonsideer?**



## 4. Eksempler fra virksomhetene

I dette kapittelet presenteres data fra intervjuer med åtte virksomheter, som alle har deltatt på Innovasjonsløft Hallingdal. Casene gir eksempler på hvilken verdi deltakelsen har hatt for virksomhetene.

### 4.1 Hallingplast – å bygge en endringskultur

Hallingplast er den største bedriften i regionen og produserer rør og profiler i plastmaterialer. Bedriften leverer produkter innen vann og avløp, vannkraft, vei og bane, olje og gass, samt fiskeoppdrett<sup>3</sup>. Markedet er i stor grad norske kommuner. 25-30 prosent av omsetningen er eksport, hovedsakelig til Sverige, Danmark, Finland og Tyskland, samt det asiatiske markedet med Kina i spissen. I 2018 omsatte Hallingplast for om lag 460 millioner kroner og hadde 78 ansatte<sup>4</sup>. Bedriften har også et datterselskap i Sverige som driver med salg, og et datterselskap i Norge som driver produktutvikling. Sistnevnte, Wopas AS, har også deltatt på Innovasjonsløft Hallingdal.

Daglig leder opplyser at bedriften har opplevd en jevn vekst og at produktutvikling har vært bedriftens styrke i de årene han har vært leder, fra 1980-tallet av. Kundesegmentet beskrives som stabilt.

Hallingplast har hatt inngripen med Innovasjonsløft Hallingdal både som sponsor og som deltaker ved flere anledninger. Hallingplast har til sammen deltatt med 15 unike personer, fordelt på fire av programrundene. Daglig leder har selv vært deltaker. Innovasjonsløft Hallingdal beskrives som en viktig del av opplæringsaktiviteten i bedriften. Hallingplast har ikke gått inn som sponsor og deltaker med en klar forventning om at det skal resultere i økt lønnsomhet på kort sikt, eller utvikling av konkrete produkter, etablering på et nytt marked osv. Verdien ligger i at de ansatte som deltar «fanger en måte å tenke på», slik det beskrives. Daglig leder forteller videre at målet med deltakelsen er å lære å tenke på en annen måte, skape en endringskultur og en struktur og systematikk rundt det å drive kontinuerlig endring og utvikling. Det er vanskelig å sette en pris på den økonomiske nytteverdien, men slik han formulerer det, er det også en pris å betale om man ikke lykkes med endring.

---

*Det største utfordringen vår er ikke å kjøpe en maskin, men kommunikasjon og et team som er sterk nok til å ta bedriften videre.*

---

Når det gjelder de konkrete utviklingsprosjektene bedriften har deltatt med, er det etter daglig leders oppfatning av mindre betydning hva som velges. Men bruk av bedriftens egne prosjekter gir samtidig mer konkret og praksisnær læring. Videre forteller daglig leder at det er en viktig verdi å delta med ulike nivåer og deler av organisasjonen. I forlengelsen oppfattes det som en god måte å sikre involvering av de ansatte; «det hjelper ikke med en toppleder som står og sier hva alle skal gjøre, og man snur enklere når endringen begynner i bunn og de ansatte er involvert fra starten av», slik det formuleres. Hallingplast ser altså deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal som viktig for å skape vilje og kultur for endring, som del av kontinuerlig forbedring- og utviklingsarbeid.

---

<sup>3</sup> Hallingplast.no

<sup>4</sup> Proff.no



## 4.2 Nortura – strømlinjeform og produktutvikling

Nortura Gol er et av Norturas 32 produksjonsanlegg. De sysselsetter 90 årsverk og er dermed en stor aktør i regionen. Nortura er organisert som et samvirkeforetak og produksjonsanlegget på Gol er organisert som en avdeling innen konsernet (BEDR)<sup>5</sup>. Nortura Gol driver slaktning og skjæring av storfe og småfe, i tillegg til å foredle råvarebaserte spesialiteter<sup>6</sup>.

Nortura Gol deltok med et team på program nummer to av Innovasjonsløft Hallingdal, og hadde noe endring i sammensetningen av personer underveis. Daglig leder, som er intervjuet, deltok på de tre siste samlingene. Prosjektet de tok med i Innovasjonsløft Hallingdal het «Returprosjektet», og beskrives som et produktutviklingscase. Nortura slakter på oppdrag for bonden, og som regel distribueres produktet til butikker, men noe av slaktet ønsker bonden selv tilbake for salg eller til eget forbruk. Retur av slakt til bonden er en del av produksjonen som karakteriseres som en sidevirksomhet som tidvis er stor. Målet med prosjektet var å forbedre produktet/prosessen. Det er om lag 1,5 år siden deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal og prosjektet er nå avsluttet. Daglig leder forteller at prosjektet resulterte i forbedret vareflyt og mindre tid på håndtering av slakt som gir økt effektivitet. Konkret innebar det særlig tidsbesparing på å skjære ned dyr. Prosjektet resulterte dermed i en konkret nytte ved at det ga økonomisk innsparing.

Videre forteller informanten at det primært var metodikken for å jobbe systematisk med utviklings- og innovasjonsprosjekter som var av interesse for Nortura, og det blir oppfattet som svært nyttig å kunne arbeide med prosjektmetodikken med en konkret case som opplevdes som nært og som omhandlet en tematikk som organisasjonene burde adressere.

---

*Jeg har drevet en del produktutvikling fra tidligere jobber i Nortura, og synes selv den metodikken var imponerende og inspirerende, og vi fikk god hjelp underveis i prosjektet. Vi lærte metoden så skulle vi tilbake å benytte den i praksis.*

---

Samlet sett beskriver informantene at deltakelse har gitt stor nytte og at nytteverdien for deres tilfelle i hovedsak knytter seg til at en lærte en god arbeidsmetodikk og at deltakelse frigå nødvendig tid og ressurser fra daglig drift til å få drevet utviklingsarbeidet fremover. Videre bidro innovasjonsløft til å skape engasjement, kreativitet og fremdrift:

---

*Vi driver med KF (kontinuerlig forbedringsprosesser) uansett. Utfordringen vår med å gjøre det skikkelig, med idemyldring og slikt, det er tiden vi har til drift. Så skal det man hele tiden være kortsiktig lønnsomt og man mangler tid og anledning til det langsiktige utviklingsarbeidet. Vi bruker det vi lærte på kurset, det tar vi videre i de fremtidige KF-prosessen.*

---

For øvrig forteller daglig leder at prosjektet resulterte i at de mottok investeringsmidler fra konsernet. Prosjekt ble en del av en større investeringsøknad internt i Nortura-systemet og i slike søknader må man kunne dokumentere eller i det minste sannsynliggjøre besparinger for å få tildelt midler. Daglig

---

<sup>5</sup> Proff.no og Nortura.no

<sup>6</sup> Nortura.no

leder forteller at mye av grunnlaget for at investeringssøknaden gikk inn, ble lagt i det aktuelle prosjektet.

### 4.3 Ålhytta - et bidrag til effektivitet og kostnadsreduksjon

Ålhytta AS ble etablert i 1966 og har siden bygget mellom 2000 og 3000 hytter fra sine produksjonslokaler på Ål i Hallingdal<sup>7</sup>. Ålhytta produserer hytter med et modulsystem som gjør at man kan skreddersy en hytte til egen tomt. Bedriften hadde 43 ansatte i 2018. Selskapet har opplevd vekst nesten kontinuerlig fra 1998, og har økt omsetningen de siste ti årene fra 41 millioner kroner i 2008 til 105 millioner kroner i 2018<sup>8</sup>.

Ålhytta har deltatt på Innovasjonsløft Hallingdal to ganger tidligere, på program fire og seks, og deltar nå for tredje gang på det pågående program åtte. Daglig leder forteller at bedriften i utgangspunktet hadde tenkt å gjennomføre det første prosjektet internt, men valgte å gå videre med det til Innovasjonsløft, både grunnet kostnader ved å drive et internt prosjekt, men også for å kunne lære av andre og hvordan de arbeider.

Daglig leder har selv vært med på to runder av Innovasjonsløft og betegner seg som en pådriver i bedriften for å få ansatte til å delta. Han beskriver videre at han ser på Innovasjonsløft som en opplæringsprosess, som har gjort bedriften oppmerksom på å hele tiden tenke kundenes behov. Metodikken man lærere er en egen måte å løse prosjekter på, og bedriften opplever at den, ved å involvere ansatte i både produksjonen og administrasjonen, har forbedret kommunikasjon og samspill internt. Samtidig som det er etablert en systematikk i relasjoner til kunden; «vi har endret litt holdning i den prosessen med Innovasjonsløft. Det hjelper oss til å tenke utenfor boksen når det gjelder kundeperspektivet», slik daglig leder beskriver det.

Når det gjelder det første prosjektet bedriften deltok med, handlet det om å forbedre «kundereisen». Årsaken var at de hadde utfordringer med forsinkelser på prosjektene, og at det skyldtes interne forhold. Prosjektet dreiet seg konkret om forbedring av prosesser og kommunikasjon med kunder - et utviklingsarbeid som fremdeles pågår. Daglig leder i Ålhytta forteller at deltakelse på Innovasjonsløft har gitt betydelig verdi. Det beskrives som svært viktig å forbedre egne prosesser når det gjelder kundereisen. Deltakelse på Innovasjonsløft Hallingdal bidro videre til at prosjektet ble konkretisert og systematisert, slik at det ble gjennomførbart:

---

*Hva prosjektet egentlig skulle være, var et vendepunkt som kom på samling to. Det vi hadde i utgangspunktet var for vidløftig, men så kom vi ned på noe som var mer konkret og viktig for vår del (...) Mye av årsaken til forbedring ligger i at vi har fått en bedre struktur, og det har ført til bedre dekningsbidrag på prosjektene våre.*

---

Videre forteller daglig leder at dekningsbidraget på prosjektene i gjennomsnitt er økt med to prosent og tilskriver denne økningen til deltakelse på Innovasjonsløft. Innovasjonsløft hjalp bedriften og hjelper den fortsatt til å tenke bedre struktur. De har færre forsinkelser og forbedret kontroll på leveranser og

---

<sup>7</sup> Ålhytta.no

<sup>8</sup> Proff.no

milepæler i prosjektene, slik det beskrives. Daglig leder forteller også at deltakelse var helt avgjørende for at prosjektet ble realisert, og caset utgjør dermed et eksempel med høy innsatsaddisjonalitet, og som har gitt direkte økonomiske effekter.

#### 4.4 Stiger til tak – nye måter å tenke på

Stiger til Tak AS er en bedrift på Ål som ble etablert i 2018. Ifølge foretaksregisteret hadde de en omsetning på 1,3 millioner kroner det første driftsåret, og kan karakteriseres som en gründerbedrift, hvor eierskapet er delt mellom daglig leder og styreleder (som også er ansatt)<sup>9</sup>. Bedriften leverer og monterer brannstiger, takstiger og snøfangere og tilbyr hyttesjekk, som innebærer tilsyn, snømåking og lettere vedlikeholdsarbeid på hytter<sup>10</sup>.

Daglig leder har vært med på Innovasjonsløft Hallingdal to ganger. Den første gangen med Stiger til Tak AS hvor de deltok med to personer, den andre gangen med et eksternt prosjekt, som handlet om å gjøre om et gammelt meierbygg på Ål til kontorfellesskap<sup>11</sup>. Prosjektet de deltok med i kraft av Stiger til Tak skulle adressere hvordan bedriften skulle angripe en ny markedsmulighet. Konteksten var at nye reguleringer stilte krav om at alle hytter skal feies, noe som ga et utvidet markedet for takstiger.

Daglig leder beskriver at bedriften har hatt betydelig nytte av deltakelse på Innovasjonsløft og mener deltakelse har bidratt direkte til å skape arbeidsplasser. Han retter imidlertid også søkelys på noen innholdsmessige forbedringspunkter, slik som å vie mer tid til prosjektarbeid og mindre til prosjekt-presentasjon. I tillegg peker han på at de allerede hadde kommet et stykke på vei i prosjektet og ser det slik at man får mest utbytte av deltakelsen dersom prosjektet ikke har kommet for langt.

Daglig leder er imidlertid tydelig på at deltakelsen har bidratt på en god måte, og at bedriften «definitiv får noe igjen», slik det formuleres. Daglig leder er også av den oppfatning at prosjektet ikke ville blitt realisert på samme måte og med samme trykk dersom de ikke hadde deltatt. Det trekkes også frem at en viktig verdi med deltakelsen er at man i møte med andre virksomheter og kursholdere får en avsjekk og bekreftelse på at det man driver med gir mening. Det oppgis at Innovasjonsløft videre har bidratt til å skape endringer i hvordan bedriften tenker rundt prosjektprosesser:

---

*«Det gir helt klart endringer. Vi er et miljø som synes det er moro å prøve nye ting og få til nye ting. Det å ha vært med på Innovasjonsløft har gitt helt nye måter å tenke på, på alle måter, og å finne ut av om det er behov for det du driver med».*

---

Videre fortelles det at prosjektet konkret resulterte i at bedriften ansatte en salgs- og markedssjef og tre selgere – «det er ikke sikkert vi hadde gjort det uten å ha vært med på Innovasjonsløft».

---

<sup>9</sup> Proff.no

<sup>10</sup> Stigertiltak.no

<sup>11</sup> Meierbygget ble renoverert og er nå ”TankenKontorfellesskap”, som er tatt i bruk av ni bedrifter, herunder hallingdal næringshage. Se meierbygget.no.

## 4.5 Vinn – forbedret relasjon til kunden

Vinn er et opplærings-, kompetanse- og ressurscenter for arbeidsinkludering i Hallingdal. De er leverandør av ulike arbeidsmarkedstiltak for NAV, som inneholder karriereveiledning, arbeidstrening i egen virksomhet eller oppfølging i ordinære bedrifter. Vinn er lokalisert på Gol og Hol, har 17 ordinært ansatte og 30 på attføring. I 2018 omsatte bedriften for 17,3 millioner kroner. Det er organisert som et aksjeselskap eid av kommunene i Hallingdal. Virksomheten driver vaskeri, vedproduksjon, snekkerverksted, interiøravdeling, jobbfukt og en servicegruppe<sup>12</sup>.

Vinn deltok på program seks med tre deltakere, og deltar også med et nytt prosjekt på program åtte. Deltakelsen var motivert ut fra et ønske om å utvikle bedriften og måten de jobber med prosjekter og utvikling på. Daglig leder forteller at det ikke var like viktig hvilket prosjekt de tok med, begrunnet i at deltakelsen var motivert ut fra et ønske om å lære metodikken og nettverksbygging.

I prosjektet de valgte å ta med var målet å utvide en spesifikk del av porteføljen, nærmere bestemt institusjonsvask. Det beskrives som en viktig kundegruppe fordi det ikke er sesongbasert, men gir stabile oppdrag og inntjening gjennom året, i motsetning til hyttemarkedet som også er en del av virksomhetens portefølje. Den viktigste verdien med deltakelse på Innovasjonsløft har vært at det har gitt en annen arbeidsform og at man jobber mer strukturert og tar tak i utfordringer til tross for de daglige oppgavene.

---

*Det å være med ga oss den verdien at vi har begynt med en annen arbeidsform inn i organisasjonen. Så er det et mål at hele organisasjonen får et forhold til utvikling, til innovasjonsarbeid. At alle hele tiden skal tenke at vi skal videre.*

---

Innovasjonsløft har bidratt med en oppskrift, et nytt fokus og en ny forståelse for utviklingsarbeid som daglig leder mener setter bedriften i stand til å jobbe enklere og riktigere fremover. Konkret oppgis også at Innovasjonsløft har skapt et nytt fokus på kunden:

---

*Det viktigste tenker jeg er å lytte mer til kunder. Sjekke opp markedet og forstå det - hva synes kundene vi har som er bra (...) gå mer i dybden i kunderelasjoner. Vi tror vi kjenner kunden, men så gjør vi ikke det så godt. Faktisk ønsker folk å bli spurt og bidra til at vi skal bli bedre. Vi knytter kundene tettere til oss – det er relasjonsbygging.*

---

## 4.6 Sparebank 1 Hallingdal Valdres – gjøre hverandre gode lokalt

SpareBank 1 Hallingdal Valdres er en regional selvstendig sparebank. Det er det største lokaleide finanshuset i Hallingdal og har, med sine datterselskaper, mer enn 150 ansatte. De er lokalisert ni steder i ni kommuner med en desentralisert struktur, uten hovedkontor<sup>13</sup>. Konsernet omfatter også datterselskapene

---

<sup>12</sup> vinn-hallingdal.no og proff.no

<sup>13</sup> <https://www.sparebank1.no/nb/hallingdal/om-oss/om-banken.html>

EiendomsMegler 1 Fjellmegleren AS og SpareBank 1 Regnskapshuset Valhall AS. Til sammen hadde de tre foretakene driftsinntekter på om lag 500 millioner kroner i 2019<sup>14</sup>.

Virksomheten deltok med to deltakere på det første programmet av Innovasjonsløft Hallingdal. Prosjektet handlet om å tilrettelegge for at kundene på en enklere måte kunne ta i bruk flere av de tre forretningsområdene bank, regnskap og eiendomsmegling. Det som pekes ut som den største verdien ved deltakelse var å få innspill fra eksterne aktører. Videre opplyses om at prosessmetodikken i kurset var en viktig lærdom, og nevner også arbeidet med presentasjonsteknikk som en viktig verdi ved deltakelsen. Til slutt beskrives det også at Innovasjonsløft la til rette for å bygge relasjoner og nettverk. Det «å gjøre hverandre gode lokalt er en god effekt», slik det beskrives av informanten.

---

*Det å ta del i de andre virksomhetene sin prosess, var både nyttig og lærerikt, en del er overførbart uavhengig av bransje. Det andre var å jobbe med innspill og erfaring fra andre som en kan ta med seg.*

---

Det oppgis videre at bedriften i begrenset grad benyttet seg av muligheten for oppfølging underveis fra innholdsleverandør Innoco, som tilbyr veiledning som del av Innovasjonsløft. De anser det slik at denne typen veiledning er mer avgjørende for de mindre gründerbedriftene som deltar. Informanten er av den oppfatning at prosjektet mest sannsynlig hadde blitt gjennomført uavhengig av deltakelse, men at de i likhet med hva mange andre rapporterer, hadde brukt lenger tid på å komme til mål. Innovasjonsløft ga en raskere tilgang til informasjon, og innspill og sparring fra andre. Det bidro til å konsentrere prosjektet og virksomheten antar den hadde brukt lenger tid og mer ressurser på aktivitetene dersom den ikke hadde deltatt på Innovasjonsløft.

#### **4.7 Hemsedal kommune – skaper rom for prosjektarbeid**

Hemsedal kommune er en av de seks kommunene i Hallingdal og har 2486 innbyggere. Fra og med program syv av Innovasjonsløft Hallingdal, har programmet også vært åpent for kommuner. Hemsedal kommune deltok i kraft av et prosjekt med mål om å implementere Nyby, en applikasjon som skal gjøre det lettere å samhandle på tvers av avdelinger, organisasjoner og mellom kommuner og innbyggere. Applikasjonen har ulike bruksområder. I Hemsedals tilfelle skulle den brukes for å legge til rette for frivilligheten i kommunen. Formålet var at Nyby skulle være et verktøy for å mobilisere til og organisere ulike frivillige aktiviteter - alt fra å rydde en sti, gå tur med eldre, leksehjelp i skole, til besøksvenn på eldreheim.

Hemsedal kommune deltok med fem ansatte på tvers av enheter. Informanten, som også ledet prosjektet, arbeider som helse- og omsorgssjef i kommunen. Hun kjente til verktøyet og hadde vært en pådriver for at kommunen skulle ta det i bruk i en periode forut for deltakelsen. Helse- og omsorgssjefen forteller at deltakelsen var avgjørende for å sikre fremdrift i prosjektet, og ser ikke for seg at de ville ha lyktes med å ta applikasjonen i bruk uten deltakelsen på Innovasjonsløft. Sentralt her, i likhet med flere andre av de deltagende virksomhetene, var at deltakelsen frigjorde tid fra daglig oppgaver til prosjektgjennomføring. Videre forteller informanten om et lærerikt kurs, med inspirerende kursholdere. De opplevde det som viktig å snu tankegangen over på å tenke på brukerbehovet. Det som av informanten trekkes frem som

---

<sup>14</sup> Proff.no

den største verdien av deltakelse var at det bidro med «gode og ærlige» tilbakemeldinger underveis i prosjektprosessen.

#### 4.8 Ål kommune – utvikling av teamarbeid

Ål kommune er med sine 4 677 innbyggere den mest folkerike kommunen i Hallingdal. Kommunen har et lite fødselsunderskudd og lav befolkningsvekst<sup>15</sup>. Med den bakgrunn har de iverksatt prosjektet «Bo og blilyst». Tilnærmingen til arbeidet foregår innenfor rammen av Kommune 3.0, eller «samkapskommunen». Det er et begrep som benyttes av KS og som kort fortalt kan forstås som en metode hvor kommunen samarbeider med innbyggere og næringsliv og sammen finner ut hvordan et behov eller en utfordring skal løses<sup>16</sup>.

«Bo og blilyst» handler om å gjøre kommunen så attraktiv som mulig for de som bor i kommunen og for å tiltrekke seg nye innbyggere. Informanten som er intervjuet arbeider som næringsutvikler i Ål kommune og har en sentral rolle i prosjektet. Kommestyret vedtok at det skulle jobbes med problemstillingen. Det opplyses at arbeidsgruppen og prosjektet hadde blitt etablert uavhengig av deltakelsen på Innovasjonsløft, men at kommunestyret valgte deltakelse som strategi for prosjektet. Ål deltok på program syv, med fem deltakere.

Hovedsakelig er det to viktige effekter å trekke ut fra Ål kommunes deltakelse. For det første, ifølge næringsutvikleren, gir Innovasjonsløft et viktig tankesett om at brukerens/kundens behov alltid er det viktigste premisset i innovasjons- og utviklingsarbeid. For det andre har deltakelse på Innovasjonsløft bidratt til å skape engasjement og et godt samarbeidsklima internt i prosjektteamet. Det beskrives som viktig at man er i stand til å etablere gode «møteplasser», for å få fremdrift, slik det beskrives.

---

*Vi diskutert mye hvordan vi jobber i team, teamroller og hva man kan forvente at teamet leverer i et teamarbeid. Tematikker som ikke nødvendigvis tas opp hvis man ikke tar del i kurset.*

---

Det opplyses videre om at medlemmer i prosjektteamet benytter det man lærte på Innovasjonsløft i praksis:

---

*De bruker teknikker og tankesett fra Innovasjonsløft i det videre arbeidet. Det diskuteres hva som er behovet som første premiss uansett. Det var stort fokus på behov og behovsanalyse i Innovasjonsløft og det var nyttig læring. Tror nok det er teammedlemmer som har tatt med det i sitt videre arbeid.*

---

Til tross for at informanten gir positive tilbakemeldinger om deltakelsen, nevnes også at han er usikker på hvorvidt deltakelse har gitt merverdi, utover hva tilfellet ville vært uten deltakelsen, men at det alltid vil være en vanskelig vurdering. Han peker på at det er betimelig for en kommune å diskutere et slikt tiltak ut fra en kost-nytte-vurdering og om man får mest ut av en ekstern tilnærming, kontra om prosjektet hadde vært gjennomført internt. Et viktig poeng som trekkes frem av informanten er at

<sup>15</sup> <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/>

<sup>16</sup> Aplan Viak (2019) Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid. KS FoU

Innovasjonsløft bidrar med engasjement og fremdrift underveis i deltakelsen, men at engasjementet og fremdriften ikke nødvendigvis vedvarer etter at programmet er avsluttet.

## 5. Oppsummering og vurdering

Dette kapitlet inneholder Oxford Researchs oppsummering og vurdering av Innovasjonsløft Hallingdal, basert på data presentert i de foregående kapitlene. Evalueringen har innhentet både kvantitative og kvalitative data, for å sikre et godt grunnlag for vurderingen av Innovasjonsløft Hallingdals resultater. De kvantitative dataene, fra spørreundersøkelsen, beskriver deltakerporteføljen som helhet, mens de kvalitative dataene, fra intervjuene, utdyper og eksemplifiserer hvordan deltakelsen i Innovasjonsløft har gitt nytte og resultater i enkelte virksomheter.

Virkemiddelet Innovasjonsløft kan vise til høy innsatsaddisjonalitet, det vil si at det i mange tilfeller er avgjørende for at prosjektene som inngår ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Innsatsaddisjonaliteten beskriver i hvilken grad et virkemiddel er mobiliserende, og bidrar til aktivitet og innovasjons- og utviklingsinnsats som ellers ikke ville funnet sted. For Innovasjonsløft Hallingdals del sier 79 prosent av deltakerne at deltakelsen var vesentlig for at deres prosjekt ble iverksatt, fremskyndet eller oppskalert. Oxford Research mener dette er et godt resultat for Innovasjonsløft Hallingdal. Flere av virksomhetene som er intervjuet, inkludert Ålhytta og Stiger til Tak, viser til at deres respektive prosjekter ikke ville blitt realisert på samme måte og med samme trykk, eller realisert i det hele tatt, dersom de ikke hadde deltatt i Innovasjonsløft.

Det er videre svært god kvalitet og gjennomføringsevne blant prosjektene som virksomhetene har deltatt med. Målsettingene som er definert for det enkelte prosjektet, er eller forventes å bli realisert for 90 prosent av deltakerne. Leverandørene av Innovasjonsløft Hallingdal, og andre personer som er tett på, vil nok oppleve at det er variasjoner blant deltakerne når det gjelder gjennomføringsevne, samt kvaliteten på prosjektene som deltakerne bringer med seg inn i Innovasjonsløft. Oxford Research tolker den høye gjennomføringsevnen i Hallingdal som et uttrykk for god kvalitetssikring av deltakerne i forkant av deltakelsen.

Innovasjonsløft kan vise til en betydelig adferdsaddisjonalitet, det vil i dette tilfellet si at kompetansen som tilføres deltakerne endrer måten de forholder seg til innovasjon og utvikling på. Hele 89 prosent av virksomhetene i Innovasjonsløft har forsterket sin utviklingsevne som følge av deltakelsen. Oxford Research oppfatter dette som et svært godt og viktig resultat. Det er viktig fordi det ikke kun er et kortsiktig resultat, men en endring som vil fortsette å gjøre seg gjeldende i lang tid. Kunnskapen som deltakerne tilegner seg vil påvirke hvordan de tenker omkring innovasjons- og utviklingsarbeid, og også tilføre dem verktøy til å gjennomføre arbeidet. Deltakerbedriftene og -personene kan sies å bli tilført både vilje og evne til å prioritere vekst og utvikling. En rekke bedrifter som er intervjuet i evalueringen peker, med ulike begreper, frem adferdsaddisjonaliteten som et av de viktigste resultatene av deltakelsen i Innovasjonsløft. I Nortura fortelles det at Innovasjonsløft er viktig for å skape vilje og kultur for endring, som del av kontinuerlig forbedring- og utviklingsarbeid. Stiger til Tak forteller at deltakelsen har endret hvordan bedriften tenker rundt utviklingsprosjekter. I Hallingplast ses deltakelsen i Innovasjonsløft som et viktig tiltak for å skape endringskultur i bedriften. Flere av bedriftene gir uttrykk for at kompetansen

og kulturendringen må distribueres og forankres i hele virksomheten. Enkelte bedrifter, som Hallingplast, løser dette blant annet ved å delta med et stort antall personer fra flere nivåer i bedriften.

Flere av bedriftene som er intervjuet rapporterer om konkrete resultater i form av produkt- og tjeneste-innovasjon eller styrket markedsorientering. Disse endringene er forårsaket av kompetansen formidlet av kursholderne i Innovasjonsløft Hallingdal, diskusjon med andre deltakere eller tilbakemeldinger og vurderinger av det konkrete utviklingsprosjektet som virksomheten tok med inn i Innovasjonsløft. Ålhytta AS har et større fokus på markedsorientering enn det bedriften hadde tidligere. Dette innebærer blant annet økt kommunikasjon med kunden, snarere enn fokus på salget av et forhåndsdefinert produkt. Selve kundereisen settes i sentrum av bedriftens forretningsdrift, mens andre aspekter ved forretningsdriften tilpasses og bygges opp om denne.

Oxford Research har undersøkt hvor mange nye årsverk deltakerne mener Innovasjonsløft Hallingdal har bidratt til å realisere. 42 unike, private bedrifter som har deltatt i innovasjonsløftprogrammene rapporterer om totalt 19 nye årsverk. Dette er et meget sterkt resultat, og evaluators mener svarene må tolkes med forsiktighet. Dette blant annet fordi det er utfordrende å trekke årsakssammenheng mellom kompetansehevingstiltak og et såpass sterkt resultat som å bidra til en ny arbeidsplass. Stiger til tak mener deltakelsen i Innovasjonsløft har bidratt direkte til å skape arbeidsplasser, og at arbeidsplassene ikke ville eksistert uten Innovasjonsløft.

Evaluators opplever at det er utfordrende for de fleste virksomhetene å trekke frem konkrete økonomiske effekter av deltakelsen i Innovasjonsløft. Dette er ikke overraskende, og begrunnes med at innovasjons- og utviklingsarbeid har et langsiktig tidsperspektiv, der en ikke nødvendigvis kan forvente økonomiske virkninger på kort sikt. Videre er det en rekke andre variabler som spiller inn når man realiserer økonomiske virkninger, og det er svært utfordrende å tilskrive årsakssammenheng mellom kompetansehevingstiltak og økonomiske effekter hos bedriftene. En stor andel av bedriftene kan imidlertid vise til helt grunnleggende forbedringer, ved at konkurranseevne og overlevelsesmulighet er styrket som følge av deltakelsen i Innovasjonsløft. Andre trekker frem konkrete økonomiske virkninger. Hele 80 prosent av deltakerne i Innovasjonsløft Hallingdal sier at de i stor eller noen grad har styrket konkurranseevnen som følge av deltakelsen. Tilsvarende tall for styrket overlevelsesmulighet og økt lønnsomhet er 78 og 46. Nortura opplyser at prosjektet som bedriften deltok med, har gitt resultater i form av forbedret produksjonsprosess, som videre medførte kostnadseffektivitet og styrket konkurranseevne. For Ålhytta AS har utviklingsprosjektet gitt konkret forbedring av inntjeningen for det enkelte produkt (leveranse av hytter), og dermed økt lønnsomhet.

Evalueringen viser at virksomhetenes deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal ikke bestandig, som viktigste årsak, er motivert ut fra mål om økonomiske gevinster, i det minste ikke på kort sikt. Innovasjonsløft oppfattes gjerne som et opplæringstiltak som vil være nyttig for virksomheten på noe lengre sikt. En bedriftsleders forventning når han eller hun sender sine ansatte på Innovasjonsløft, er gjerne relatert til kompetanseheving og etablering av en felles metodikk for innovasjons- og utviklingsarbeid, og ikke til en konkret innovasjon. Metodikken en lærer anses som svært nyttig for å drive vellykket innovasjons- og utviklingsarbeid. En deltaker uttrykte da også at selve prosjektet som virksomheten hadde med seg inn i Innovasjonsløft var av mindre betydning, ettersom det var kompetansen i form av arbeidsform og metodikk som utgjorde den virkelige gevinsten i Innovasjonsløft. For VINN AS var deltakelsen motivert ut fra et ønske om å lære metodikken og bygge nettverk, heller enn forventning om økt lønnsomhet. De opplyser at Innovasjonsløft har tilført ny kompetanse, metodikk og arbeidsform, som innebærer en mer strukturert tilnærming til utviklingsarbeid, og dermed at dette blir prioritert i bedriftens hverdag. Også for Nortura var det primært metodikken med å arbeide systematisk med utviklings- og innovasjonspro-



sjekter som var av interesse. Utover kompetanseheving innebærer deltakelse i Innovasjonsløft Hallingdal en beslutning om at det skal allokeres tid og andre ressurser til utviklingsoppgaver. Deltakerne får dermed anledning til å konsentrere seg om denne aktiviteten i bestemte tidsrom. Hemsedal kommune ser ikke for seg at de ville ha lykket med å ta i bruk Nyby-applikasjonen (kommunens prosjekt) uten deltakelsen i Innovasjonsløft, fordi deltakelsen frigjorde tid fra daglige oppgaver til prosjektgjennomføring.

En viktig indikator på at Innovasjonsløft Hallingdal gir brukereffekter er at flere bedrifter velger å delta flere ganger, med flere ansatte. Oxford Research oppfatter at kompetanseheving og holdningsendringer i virksomheter og hos enkeltpersoner er Innovasjonsløft Hallingdals viktigste bidraget. Innovasjonsløft lærer deltakerne en prosessmetodikk som oppfattes som anvendbar i virksomheten. På kort sikt gjør disse forholdene seg utslag i at man oppnår de definerte målsettingene i prosjektene. Evalueringen dokumenterer at virksomhetene endres mot en mer utviklingsorientert adferd. På lengre sikt kan dette gi seg utslag i økt lønnsomhet, styrket konkurransevne, nye arbeidsplasser, etc.

Deltakelsen i Innovasjonsløft skaper engasjement i virksomhetene og deres prosjekter, samtidig som intensiteten kan være utfordrende å opprettholde på sikt. Fokus på drift og daglig gjøremål kan potensielt utgjøre en barriere for å drive frem nye innovasjons- og utviklingsprosesser. Etter Oxford Researchs vurdering ligger det derfor også et viktig arbeid i å opprettholde et engasjement rundt utviklingsaktivitet blant tidligere deltakere og bedrifter i regionen. Det taler for å styrke og videreutvikle oppfølgingsarbeidet etter endt program.

Et mulig tiltak kan være å gjennomføre felles møteplasser og konkrete prosjektutviklingsworkshops. For å stimulere til realisering av innovasjonsprosjekter er det viktig å koble på nødvendige ressurser og virkemiddelapparat. En mulighet er at noen tar et særskilt ansvar i regionen for å følge opp etter endt innovasjonsløftprogram med dyktige prosjektledere som kan være gode rådgivere. Det er også sentralt at noen kjenner til muligheter for finansiering og har kjennskap til hvordan man søker midler evt kobler på investorer dersom det er aktuelt. Det vil også styrke hele reisen at det legges et arbeid i å mobilisere de gode prosjektene inn i forkant av et slikt program. Innovasjonslab som er utviklet gjennom prosjektet Innovasjonsverket i 2019 er tatt i bruk allerede, og benyttes både i forkant og i etterkant av et program for å ivareta mobilisering og oppfølging. Et viktig poeng er også at lokale næringsutviklere i kommunene blir aktiverte og at de jobber proaktivt i næringsutviklingsarbeidet sammen med andre innovasjonsmiljøer i regionen. Ved å tenke «helhetlig innovasjonsprogram» hvor flere «utviklingsmedhjelpere» bidrar og spiller på lag, kan man i regionen bidra til at innovasjonsprosjekter som deltakerbedriftene arbeidet med i innovasjonsløftprogrammet i enda større grad blir realisert og kanskje videreutviklet.

# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 1  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrandsgatan 11  
111 43 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Elizabetes iela 51-12  
LV-1010, Rīga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)