# Arena

## Innovasjon i nettverk

**Et program eid av Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA**

Programbeskrivelse
vedtatt 19.06 2006

## 0. Innledning

Dette dokumentet beskriver overordnet hva Arenaprogrammet er, og hvordan det gjennomføres. Målgruppen består til dels av sentrale aktører som ønsker en bred beskrivelse av programmet, og til dels av regionale aktører som kan tenkes å være interesserte i å medvirke programmet. For ytterligere informasjon om søknadsprosessen, rapporteringskrav m.m. henvises det til prosjektets egen Håndbok som er utarbeidet av Arenaprogrammet. Håndboken gir detaljert informasjon om søknadsdokumenter, rapporteringsrutiner, arbeidsformer m.m. Håndboken er et verktøy som også kan egne seg i arbeid med innovasjon i nettverk utenfor Arena programmet.

## 1. Formålet med Arena

*Arena – Innovasjon i nettverk* er et program som skal stimulere til økt innovasjon i næringslivet gjennom samarbeid mellom næringsaktører, FoU-aktører og det offentlige. Programmet henvender seg til regionale næringsmiljøer hvor det er konsentrasjoner av bedrifter innenfor en bransje samt relevante kompetansemiljøer, og hvor det er et potensial for å øke verdiskaping og innovasjon gjennom samspillet mellom disse aktørene. Programmet tilbyr finansiell og kompetansemessig støtte til gjennomføring av 3-årige utviklingsprosjekter og til forberedelser til slike prosjekter. Prosjekttiden kan i spesielle tilfeller økes med opp til 2 år.

Arena er et felles program for Innovasjon Norge, Norges forskningsråd og SIVA. Den strategiske ledelsen av programmet er lagt til et Programråd. Programrådet oppnevnes av Samarbeidsutvalget for Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA. Innovasjon Norge er operativt ansvarlig for programmet. De regionale prosjektene bør være forankret i regionale utviklingsplanene. Fylkeskommunene og de regionale partnerskapene er viktige samarbeidspartnere.

## 2. Arenas bakgrunn og ideologi

I en globalisert økonomi vil utvikling av konkurransefortrinn i betydelig grad bli bestemt av regioners spesifikke ressurser og betingelser for å understøtte *innovasjonsprosesser*. Slike regionale fortrinn er basert på *konsentrasjoner av spesialisert kompetanse*, konkurrenter, *krevende kunder*, relaterte bransjer, spesialiserte tjenesteprodusenter m.m. Dette er fortrinn som i stor grad er avhengig av at det innenfor et geografisk område er en relativ konsentrasjon av næringsaktører, som muliggjør dialog og samarbeid. For at slike konsentrasjoner skal utløse samarbeid må det imidlertid også være til stede en regional *kultur* og *infrastruktur* som stimulerer til samarbeid.

Innovasjon er en dynamisk og interaktiv prosess som foregår både internt i bedriften og mellom bedriften og dens omgivelser. Tradisjonelt har innovasjon ofte handlet om produkt- og prosessutvikling, produksjonsteknologi og logistikk, dvs. ny teknikk innenfor enkeltbedrifter. I dag handler innovasjon i stigende grad om markedsutvikling, produksjonsmetoder og organisasjonsmodeller, design, nye arbeidsformer med underleverandører og konkurrenter, dvs. kulturelle og strukturelle forandringer. Dette er *interaktive* prosesser, hvor læringen ikke er ren teknologi- og kompetanseoverføring fra en part til en annen, men en prosess hvor alle parter høster ny innsikt.

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

De systemene og grupperingene vi har beskrevet ovenfor kan også kalles *klynger* (clusters). I noen tilfeller brukes klynge synonymt med nettverk eller gruppering av virksomheter som samarbeider om et felles utviklingsprosjekt i en region. I tillegg finnes det mye bredere og mer krevende definisjoner av klynger.

En klynge oppfyller de fleste av nedenstående kriterier:

- Et regionalt innovasjonssystem med bred forankring i næringsliv, offentlig sektor og kunnskapsmiljøer
- Et sektorielt innovasjonssystem (bransje eller teknologiområder)
- En verdikjede, ofte integrert både vertikalt og horisontalt
- Et fungerende marked som inneholder både konkurranse og samarbeid (gjensidig avhengighet mellom selsskaper)
- Lokalisert i et område med kulturelle og strukturelle forutsetninger for innovasjon og utvikling

Arena er eksperimentelt og strukturbyggende. At det er eksperimentelt, betyr at man søker å utvikle gode modeller for innovativt, regionalt utviklingsarbeid. Dette innebærer en bevisst risiko når det gjelder enkelte prosjekter. At Arena er strukturbyggende, betyr at man søker å bidra til en regional infrastruktur som kan være av avgjørende betydning for fortsatt innovativt arbeid. Hvert Arenaprosjekt skal resultere i direkte nytte for næringslivet i løpet av prosjektets levetid, ikke kun gi forhåpninger om slike effekter etter prosjektets avslutning. Den viktigste fremdriftsfaktoren er derfor i hvilken grad næringslivet aktivt engasjerer seg i prosjektet.

Andre programmer har fokusert på *systematisk læring*. Arena programmet har i tillegg *systemisk læring* som mål. Det legges stor vekt på læringsarenaer, selvrefleksjon og selvevaluering, både på program- og prosjektnivå. Arena tilstreber også policylæring og organisasjonsutvikling både på regionalt og nasjonalt nivå.

Den prinsipielle begrunnelsen for Arenas engasjement vil være at det kan identifiseres barrierer som hindrer de aktuelle aktørgruppene å etablere dialog og samarbeid om innovasjonsprosesser. Det må kunne anskueliggjøres en *systemsvikt* og at et offentlig engasjement og bruk av tilskuddsmidler vil kunne redusere barrierer og/eller forsterke utviklingsprosesser. Det bør også illustreres at det ikke finnes andre støtteformer som like effektivt kan nå det ønskede målet, dvs. Arenas *addisjonsverdi må vektlegges*.

## 3. Arenas mål

*Hovedmål*:
Målet med Arena er å utvikle næringsmiljøer som er regionalt eller nasjonalt forbundet i en innovativ og verdiskapende retning, ved å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige.

*Delmål*:

- Bedriftenes innovasjonsevne skal styrkes.
- Mer aktivt samarbeid mellom kunnskapsaktørene og næringslivet.
- Offentlige myndigheter og virkemiddelaktører skal utvikle sin kompetanse og få et mer aktivt og samordnet engasjement for å styrke næringsmiljøets innovasjonsevne.
- Programmet skal bidra til systemisk læring om innovasjonsprosesser og utvikling av næringsmiljøer.

Arena retter seg mot *eksisterende eller potensielle* klynger som trenger hjelp til å utvikle et tettere samarbeid for å utvikle sitt potensial. Programmet har en klar prosesstilnærming, hvor fasilitering og prosesstøtte er en sentral del av innsatsen. Dette innebærer også en klar tidsavgrensning. Å styrke samspillet krever at det finnes en gruppering eller et nettverk allerede fra prosjektets start, med aktører som har en konkret ambisjon om å utvikle nettverket til en klynge, hvor de medvirkende inngår langsiktige og forpliktende samarbeidsavtaler. Arenas forpliktelser i prosjektet vil avsluttes på et tidspunkt. Arenas hensikt er å utvikle kultur, struktur og kompetanse i det regionale næringsmiljøet. Når klyngen er etablert og har en viss modenhet, er Arenas oppgave slutt. Kjennetegn på denne modenheten er at næringslivet tar ansvaret for å videreføre klyngen og at målene satt ved etablering av klyngen er nådd.

## 4. Målgrupper

Bedriftene er den primære målgruppen. Det er gjennom bedriftene at den innovasjonsbaserte verdiskapingen vil kunne realiseres, og bedriftene er følgelig den viktigste målgruppen for Arena. Med bedrifter mener vi alle kommersielle produsenter av varer og tjenester innenfor verdikjeden og relaterte næringer, også de som er offentlig eid. Det er ingen begrensninger på denne målgruppen, men i forbindelse med prosjekter som er basert på annen finansiering fra virkemiddelapparatet, vil de aktuelle begrensningene for de respektive virkemiddelordningene komme til anvendelse.

I tillegg til bedriftene er kunnskapsaktører, offentlige aktører og finansieringsinstitusjoner målgrupper for Arena programmet.

Kunnskapsaktørene omfatter primært FoU- og utdanningsinstitusjoner, men også næringslivets egen FoU-kapasitet regnes som en kunnskapsaktør. Innenfor mange bransjer har særlig større foretak/konserner omfattende FoU-avdelinger. Disse kan ofte spille en stor rolle for utvikling av klynger og verdikjeder. Storbedrifter har ofte en egeninteresse i å hjelpe SMB og underleverandører med å bli mer innovative.

Kunnskapsaktører behøver ikke nødvendigvis å befinne seg i samme region som næringsklyngen. Både nasjonale og internasjonale FoU-miljøer blir stadig viktigere

samarbeidspartnere for regionale bedrifter. Hvis høgskolen i et fylke mangler relevant FoU-kunnskap, skal dette ikke være en hindring for dannelse av en klynge.

Offentlige aktører omfatter alle offentlige myndigheter som har betydning for rammevilkår og infrastruktur for næringslivet, og for konkrete finansierings- og støtteordninger. Sentrale aktører vil være:

- Fylkeskommunene som ansvarlig for helhetlige regionale utviklingsprogrammer
- Kommunale eller interkommunale utviklingsselskaper
- Statlige eller fylkeskommunale sektormyndigheter
- Regionale og nasjonale virkemiddelaktører, spesielt Forskningsrådet og SIVA
- Regionale og nasjonale investorer/såkornfond og lignende

## 5. Strategier

Arena realiserer sine mål ved å støtte, pådrive og aktivt følge opp og skape synergi mellom regionale prosjekter. Rekruttering av prosjekter skjer på bakgrunn av et antall kriterier. Prosjektet skal være basert på regionale initiativ og brede partnerskap mellom regionale utviklingsaktører, med mål og strategier tilpasset de utfordringer og muligheter som blir identifisert (regional "skreddersøm"). Prosjektet skal ha et klart utviklingspreg, bidra til programmets læring og tilføre prosjektporteføljen muligheter for nye erfaringer. Prosjektenes regionale avgrensning kan spenne fra et lokalsamfunn/mindre region innenfor et fylke, til en region som spenner over flere fylker.

Programmet kan også romme prosjekter som har nasjonal karakter. Nasjonal karakter kan være tilstede fra prosjektets start og være rettet mot bransje, teknologi eller marked. Eksempler på nasjonale teknologiprosjekter er informasjonssikkerhet, medisinsk teknologi, trådløs kommunikasjon og underleverandørindustri til olje/gass. Nasjonal karakter og behov kan også oppstå underveis, f.eks. ved at pågående arenaprosjekter utvides eller slås sammen. Dette kan gjøres innenfor rammen av fellesarenaer, men det bør også finnes mulighet for å skape metaprosjekter/synergiprosjekter.

De enkelte prosjektene skal realisere sine mål ved å etablere møteplasser og nettverk som kan gi grunnlag for utvikling av tillitsbaserte samarbeidsrelasjoner mellom aktører og aktørgrupperinger, initiere og utvikle fellesprosjekter, utvikle og gjennomføre kompetansetiltak med sikte på forbedret innovasjonsevne, iverksette utdanningstilbud og FoU-aktivitet som er bedre tilpasset næringslivets behov, gjennomføre mobilitetstiltak mellom næringsliv og FoU, samt å etablere et proaktivt og godt samordnet engasjement fra virkemiddelaktører og offentlige myndigheters side. Fasilitering av utviklingsprosesser er en sentral strategi i Arenaprogrammet. Aktiv medvirkning i utvikling av relasjoner og samarbeidstiltak mellom bedrifter, og mellom bedrifter og kompetanseinstitusjoner er en forutsetning for de nevnte tiltakene.

Tiltakene skal ha klare mål og resultatforventninger, definert start- og sluttpunkt, og gjennomføres med forankring i en definert prosjektorganisasjon. De aktiviteter som iverksettes skal være skreddersydde i forhold til de aktuelle behovene.

Prosjektet skal ha en klar relevans til næringslivet. Denne skal manifesteres gjennom økende grad av aktivt engasjement fra næringslivet i løpet av prosjekttiden. Det offentlige og FoU-

miljøet må muligvis innta en aktiv og pådrivende rolle når et prosjekt skal startes, mens næringslivet vanligvis har en mer avventende holdning på dette tidspunktet. Etter tre år skal rollene være byttet om. Det innebærer at prosjektet normalt skal gå over i en annen virksomhetsform etter tre år, hvor det er drevet av næringslivet. Programmets strategi for å oppnå dette, er tydelighet allerede fra prosjektets start. Ambisjonen er at næringslivet skal ha ansvaret for denne videreføringen. Innovasjon Norge, Forskningsrådet, SIVA, fylkeskommuner og FoU-organisasjoner kan bidra med andre former for støtte, men dette skal ikke være en forutsetning for prosjektets videre overlevelse.

## 6. Samspill i virkemiddelapparatet

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

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

## 7. Prosjekttyper

Arenas hovedoppgave er å tilby kompetanse- og finansieringsstøtte til gjennomføring av flerårige utviklingsprosjekter – *hovedprosjekter*. Grunnlaget for hovedprosjektene utvikles gjennom forberedende prosesser, i form av *forstudier* der dette er nødvendig og *forprosjekter*.

***Forstudie*** benyttes i tilfeller hvor man står overfor en idé om eller et initiativ til et prosjekt, men hvor man har lite grunnlag for å vurdere om ideen er tilstrekkelig god og/eller realiserbar. En trenger derfor å systematisere en del spørsmål og vurderinger i en forstudie. Forstudien kan normalt gjennomføres innenfor en tidsperiode på 2-3 måneder.

***Forprosjekt*** er aktuell der en står overfor en prosjektskisse som anskueliggjør et utviklingspotensial og dokumenterbar interesse fra relevante aktører for å delta i et prosjekt. Formålet med et forprosjekt er å konkretisere mulighetene for å realisere det potensialet som er identifisert og å etablere rammene for et hovedprosjekt, dersom det er grunnlag for det. Forprosjektet kan normalt gjennomføres innenfor en tidsperiode på 3-6 måneder.

***Hovedprosjekt*** er aktuell der det foreligger et prosjektforslag som er modent mht. mål, strategier, forankring, medvirkning og organisering. I hovedprosjektet skal en realisere de prosessene og prosjektene som er utviklet gjennom forprosjektet eller tilsvarende forarbeid, og løpende identifisere og realisere nye prosjektmuligheter innenfor de mål og strategier som er etablert. Hovedprosjektets varighet er normalt 3 år, men kan i spesielle tilfeller utvides til 5 år. Det er viktig at man formidler en intensjon og et helhetsbilde som kan ligge til grunn for en kontrakt med Arena programmet. Det er også viktig at følgende områder belyses:

- Prosjektets overordnede visjon, en kort beskrivelse av hvorfor prosjektet er nødvendig, og hvilken type systemsvikt man ønsker å kompensere for. Premisser og bakgrunn for prosjektet i form av behov- og interessentanalyser beskrives også her.

- Beskrivelse av den tiltenkte *klyngen*, aktører som inngår, deres relasjon i dag og *forankring* i det regionale næringslivet.
- *Mål* og delmål på kort og lang sikt, og en tydeliggjøring av hvordan disse bidrar til prosjektets overordnede visjon (konsistensanalyse).
- Beskrivelse av *samspillet* med andre programmer og støtteordninger
- Risikoanalyse. Kritiske faktorer og flaskehalser
- Metoder og rutiner for *oppfølging* og *rapportering*
- Strategier med aktivitetsplan og tidsplan
- Strategi for håndtering av spørsmål om *kommersialisering* og internasjonalisering
- *Kommunikasjonsplan* internt og eksternt
- *Prosjektorganisasjon*. Roller, mandat, ressurser, kompetanse
- *Finansieringsplan* Budsjett for år 1, og plan for år 2-3
- Visjon og planer for videreføring etter *prosjektslutt*

For å oppnå forlengelse utover tre år, kreves gode grunner. Det skal kunne dokumenteres at det finnes et vesentlig potensial for utvikling og læring på både prosjekt- og programnivå.

## 8. Oppfølging og rapportering

Oppfølging og resultatoppfølging er et ledelsesinstrument for både programmet og prosjektet. Prosjektet trenger den mest detaljerte informasjonen for å kunne lede og utvikle virksomheten i overensstemmelse med de mål og strategier aktørene selv har satt opp. Programmet trenger informasjon for å se at avtaler følges og som grunnlag for egen rapportering. I tillegg til *årsrapporter*, får programmet viktig informasjon om progresjonen ved fellesmøtene som avholdes i form av prosjektsamlinger og arenakonferanser. I forbindelse med søknad om fornyelse utføres en selvevaluering av hvordan hovedprosjektene utvikler seg langs sentrale dimensjoner. Verktøyet er felles for alle prosjektene, men den primære nytteverdien er støtte for prosjektledelsens interne kvalitetssikring. Dette kan gi programmets eiere mulighet for dypere innsyn i programmet enn hva skriftlige årsrapporter kan gi.

Oppfølgingsmetodikk og vurderingskriterier tilpasses det enkelte prosjekt. Hvordan prosjekteierne vil gjennomføre dette, redegjøres i søknaden om hovedprosjekt. Søknaden skal også gjøre rede for hva som forventes når prosjektet avvikles som Arenaprosjekt. Begge deler inngår som grunnlag for avtalen med Arena programmet.

Prosjektet avsluttes med en *sluttrapport* som inneholder en selvevaluering og en ekstern evaluering. Hvert prosjekt skal dessuten gjennomføre et avsluttende erfaringsseminar. Dette skal dokumenteres og gjøres offentlig tilgjengelig.

Denne formelle oppfølgingen komplimenteres av en mer prosessrettet og behovstyrt oppfølging av prosjektledelsen. Denne er spesielt viktig ved oppstart av nye hovedprosjekter, men også når ulike typer av problemer oppstår. Programledelsen, kontaktpersoner, regionale veiledere m. fl. har som oppgave kontinuerlig å følge og oppsøke prosjektet for å støtte prosjektledelsen før eventuelle problemer blir for store.

## 9. Læring og utvikling av kunnskapsgrunnlaget

I Arena programmet inngår et treårig prosjekt, *Læringsarena* (2006 – 2009), for å ivareta erfaring, systematisere og formidle læring innad i programmet og til andre programmer. Prosjektet skal også inngå i NCE-programmet, og det skal utøves i tett samarbeid med Forskningsrådets, SIVAs og Innovasjon Norges øvrige virksomhet.

Prosjektet inkluderer følgende hovedpunkter:

Prosjektweb

- Arena-programmet har en egen internettside, www.innovasjonnnorge.no/arena, og en intern programweb for deltakere i Arena-prosjektene og programmets eiere.

Møteplasser

- *Prosjektsamlinger:* En møteplass for Arenaprosjektene med sikte på erfaringsutveksling, idéutbytte, faglige innspill og gjensidig støtte i prosjektlederrollen.
- *Kollegabasert veiledning* der prosjektlederne veileder hverandre utfra aktuelle case.
- *Temaseminarer* der aktuelle temaer belyses, for forskjellige målgrupper i Arena og andre miljøer.
- *Regionale samlinger* som organiseres av prosjekter med felles interesser.
- *Konferanser*: Annet hvert år arrangerer Arena og NCE-programmet en nasjonal konferanse i samarbeid med Norges Forskningsråd og SIVA.
- *Eksterne fagkonferanser* og *internasjonale kontakter*

Opplæring

- *Introduksjonskurs* for nye prosjektledere i Arena vil arrangeres etter behov.
- *Kurs for fasilitatorer* for prosjektledere, delprosjektledere og andre.

Analyser

- *Egne utredninger*: Programrådet og programteamet kan iverksette mindre utredninger for å dekke behovet for oppdatering av kunnskap om aktuelle spørsmål.
- *Forskningsrådets analysevirksomhet*: Relevante analyser gjennomført i regi av Forskningsrådets programmer skal få innspill fra erfaringer gjort i Arena, og analyseresultater skal utnyttes aktivt av Arena.

## 10. Finansiering

Arena finansieres med midler fra:

- Kommunal- og regionaldepartementet
- Nærings- og handlesdepartementet
- Landbruks- og matdepartementet
- Forskningsrådet

Programdelen disponeres til følgende hovedformål:

- Hovedprosjekter
  - Prosjektledelse inkl. styringsgruppens virksomhet, opplæring, oppfølging, evaluering
  - Reise- og møtevirksomhet
  - Kommunikasjon og markedsføring (ekstern og intern)

- Felles utviklingsprosjekter, evalueringer, læringstiltak og kommunikasjonstiltak

Arenas finansiering forutsettes å utløse annen finansiering i form av:

- Tilsvarende finansiering fra andre kilder til gjennomføring av hovedprosjekter
- Privat og offentlig finansiering av de konkrete prosjektene som springer ut av basisvirksomheten.

Det forutsettes at næringslivet bidrar med en *suksessivt økende egenandel*. Med egenandel siktes det til næringslivets andel av de totale prosjektkostnadene, hvor egen tid medregnes, med unntak av direkte utgifter. I løpet av forprosjektets og hovedprosjektets første år stilles det ingen krav til medfinansiering, men medfinansiering er et tydelig mål på næringslivets engasjement og dermed en positiv indikator ved bedømmelse av prosjektet. I løpet av tredje år bør ca. *halvdelen* av finansieringen komme fra næringen. Hvis et prosjekt skal drives videre et fjerde eller femte år, skal næringen stå for *hoveddelen* av finansieringen.

## 11. Organisering

**Organisering av programmet**
Det er oppnevnt et felles *Programråd* for NCE og Arena med ansvar for utvikling og koordinering av programmet. Formelle bevilgninger til prosjekter besluttes, effektueres og følges opp av Innovasjon Norge, operatør for programmet.

Operativt ansvar for utvikling og gjennomføring av Arena er lagt til en *programleder* og et *programteam* i Innovasjon Norge. Programteamet er felles med eller arbeider tett sammen med NCE programmet. Kontaktpersoner for Arena programmet i Forskningsrådet og SIVA deltar også i programteamet.

Som støtte til prosjektene og programledelsen fins regionale veiledere - i hovedsak tilknyttet Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet.

For hjelp til vurderinger og søknader til nye hovedprosjekter i Arenaprogrammet, etableres en ekspertgruppe i 2006.

**Organisering av prosjekter**
Arena prosjekter bør organiseres med følgende funksjoner:

- Oppdragstaker/søker er den institusjonen som har ansvaret for oppdraget/kontrakten med IN og tilknyttede vilkår fra Arena. Dette er som oftest en FoU-institusjon, en næringslivsorganisasjon eller en kunnskapspark eller tilsvarende. Oppdragstakere utnevner styringsgruppe og prosjektleder.
- Styringsgruppen har ansvaret for alle strategiske beslutninger i prosjektet. Styreleder bør være aktiv i næringslivet.
- *Prosjektleder* har det operative ansvaret for gjennomføringen av prosjektet.
- *Øvrige administrative ressurser* avhenger av behov og finansiering, og kan omfatte prosjektsekretær, økonomiadministrasjon, delprosjektleder, webredaktør mm.

## 12. Søknadsprosessen

Søknad utarbeides av en gruppe regionale aktører. En av søkerne representerer gruppen ved endelig avtaleinngåelse overfor Arena programmet. Gruppen bør danne en egen organisasjon som kan sikre at virkningene av prosjektet lever videre etter at Arena avslutter sitt engasjement i prosessen. Søknaden leveres til IN. Beslutningsprosessen varierer på ulike stadier av prosjektet:

Nye hovedprosjekter (HP) inviteres til årlig søknad gjennom en utlysning. Programteamet kvalitetssikrer at søknaden er fullstendig. Hvis ikke søknaden er fullstendig, kan programteamet velge å veilede søkerne frem til en formelt korrekt søknad. Dette er ingen indikasjon på forhåndsgodkjenning fra programteamets side. Deretter sendes søknaden til ekspertgruppen for vurdering. Samtlige søknader med innstilling sendes til Programrådet for avgjørelse. Hvis Programrådet godkjenner prosjektet som hovedprosjekt i Arena, sendes saken til IN som foretar endelig beslutning innenfor sin fullmaktsstruktur. Hvis søknaden ikke innvilges der, returneres saken til Programrådet.

Prosjekter som ikke kvalifiserer til Arena hovedprosjekt, kan søke Innovasjon Norge om støtte til å gjennomføre forstudie og forprosjekt utenfor Arena programmet, jfr beskrivelse av prosjekttyper ovenfor.

Forprosjekter kan også søke om å delta i Arena programmet, men denne muligheten begrenses av tildelte rammer og kapasitet i programmet. Når forprosjekter skal søke om Arena status og eventuelt finansiering, følges samme rutiner som for hovedprosjekt.

Beslutning om **videreføring av HP år 2 og 3** legges fram for beslutning i Programrådet kun hvis kontrakten mellom Arena programmet og prosjektet ikke er oppfylt. Dersom kontrakten er overholdt og alle vilkår er oppfylt, kan beslutning om videreføring tas innenfor ordinært fullmaktssystem i IN. En søknad inkludert en selvevaluering skal ligge til grunn for hver beslutning om videreføring.

Eventuell **videreføring år 4 og år 5** besluttes av Programrådet etter forslag fra programteamet. Beslutningen gjelder et år av gangen. Programteamet kan søke hjelp fra ekspertgruppen etter behov.