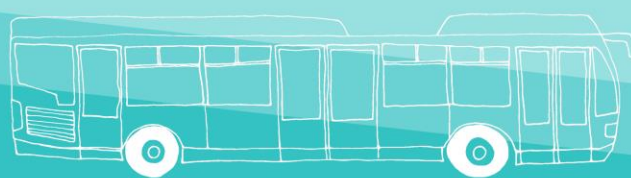


- IRIS Energi
- IRIS Samfunnsforskning
- IRIS Biomiljø
- ULLRIGG Bore- og brønnsenter



# Fra virkemidler til verdi

RAPPORT – 2018/024  
ISBN NR.: 978-82-490-0908-4



IRIS Samfunnsforskning



# «Fra virkemidler til verdi»

## Faglig sluttrapportering FHF prosjekt 901190

Prosjektleder: Ragnar Tveterås, UiS.

Forskere i prosjektet: Signe Annie Sønvisen og Tom Ståle Nordtvedt, SINTEF Ocean; Audun Iversen, Gøril Voldnes og Geir Sogn-Grundvåg, Nofima; Ann Karin Tennås Holmen og Rune Dahl Fitjar, IRIS-UiS; Anne Marthe Harstad og Katja Maria Hydle, IRIS

### 1. Sammendrag

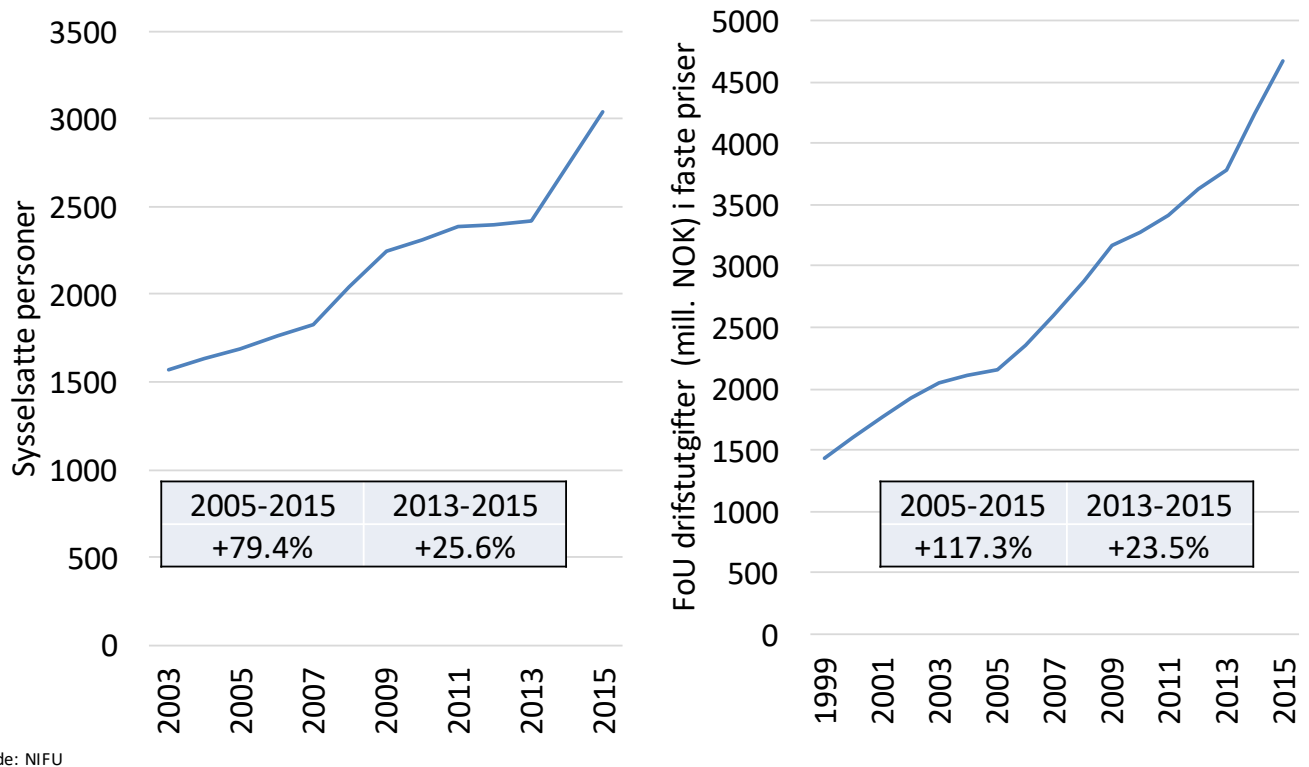
Prosjektet «Fra virkemidler til verdi» ble initiert fordi FHF ønsket å identifisere muligheter for å øke nytteverdien i sjømatnæringen av FoU, og spesielt nytteverdien av FHF's egen ressursbruk. Årlig investeres det ca. 5 milliarder kroner i marin FoU i Norge, hvorav FHF står for over 200 mill kroner per år. Prosjektet har gitt ny innsikt i bedriftenes erfaringer og utfordringer knyttet til forsknings og innovasjon (Fol) og bruk av virkemiddelapparatet gjennom omfattende kvalitative analyser av over 50 bedriftsintervjuer, og kvantitative analyser på web baserte spørreundersøkelser med tilsammen over 300 respondenter. Vi finner at det er en betydelig diversitet mellom bedriftene i sjømatnæringen når det gjelder deres interne ressurser knyttet til forskning og innovasjon, og Fol virkemiddel behov bedriftene har. Prosjektet har laget en stilisert gruppering av ulike typer bedrifter knyttet til Fol. Virkemiddel apparatet fra forskning til innovasjon oppfattes å dekke mye av bedriftenes behov, men bedriftene kommer med en rekke forslag til tiltak som kan gjøre det mer målrettet for ulike bedrifters behov. For finansiering er Skattefunn hyppigst bruk av de selskapene som er i vår survey, deretter IN, FHF og Forskningsrådet. FHF oppfattes av bedriftene å gjøre resultater tilgjengelig for næringen, og har hjemmesider som blir besøkt og har arrangementer som bedriftene i marin sektor deltar på, i større grad enn Forskningsrådet og IN. Virkemidlene, herunder FHF, står overfor krevende dilemmaer når det gjelder avveininger mellom fleksibilitet versus transparente prosesser; hurtig behandling versus konkurranseutsetting; deling versus beskyttelse av resultater.

### English summary:

The project was initiated by FHF to identify opportunities for increased returns from R&D investments in the seafood sector, and in particular FHF's own R&D investments. Around 5 billion NOK are invested in marine R&D in Norway, and FHF represent well over 200 million NOK in R&D investments. The project has given new insights into private companies experiences and challenges related to research and innovation (R&I) processes through over 50 qualitative interviews with companies, and web based surveys with over 300 respondents. We find a significant diversity across firms in the seafood sector related to internal research and innovation capabilities, and requirements with respect to public research and innovation infrastructure and funding agencies. The project has developed a stylized grouping of companies related to R&I. The public R&I infrastructure and funding agencies meet much of the companies' requirements, but the companies present a number of changes which could target the R&I tools more directly towards their particular needs. In terms of external funding the public subsidy programme "Skattefunn" is most used by companies we survey, followed by Innovation Norway, FHF and the Research council. FHF is perceived as providing new knowledge to the seafood companies, and have a website and seminars/conferences which are more visited than Innovation Norway and the Research Council. We find that the public infrastructure and funding agencies face complex dilemmas between flexibility and transparency; speed of initiation and execution of R&D versus open competition; and sharing versus protection of new research knowledge.

## 2. Innledning

Bakgrunnen for prosjektforslaget er ønsket fra FHF om å identifisere muligheter for å sikre og øke, utnyttelse og anvendelse i næringen av den marine forskningen. Dette gjelder særskilt FHF sine investeringer, men også den øvrige marine forskningen. Årlig investeres det ca. 5 milliarder kroner i marin FoU i Norge, hvorav FHF står for over 200 mill kroner per år. Som figur 1 viser har det vært en betydelig vekst i FoU sysselsetting og FoU utgifter over tid. En slik omfattende ressursbruk betyr at marin sektor og samfunnet må kreve at marine FoU investeringer gir høy avkastning i form av økt verdiskaping.



Figur 1: FoU sysselsetting og utgiftene i marin sektor

Prosjektet hadde et totalbudsjett på 6 millioner kr, og gikk over to år, fra 1.12.2016 til 31.12.2017. Prosjektet bestod av forskere fra IRIS-UiS (budsjett; 3,4 mill. NOK), Nofima (budsjett; 1,5 mill. NOK) og Sintef Ocean (budsjett; 1,1 mill. NOK). Prosjektleder var Ragnar Tveterås. Forskere i prosjektgruppen var: Signe Annie Sønvisen, Sintef; Katja Maria Hydle, IRIS; Anne Marthe Harstad, IRIS; Rune Dahl Fitjar, IRIS-UiS; Ann Karin Tennås Holmen, IRIS-UIS, Audun Iversen, Nofima; Gøril Voldnes, Nofima; Geir Sogn-Grundvåg, Nofima.

Prosjektet hadde en referansegruppe bestående av: Kjell Emil Naas, Forskningsrådet; Berit Anna Hanssen, FHF; Hans Petter Næs, FHF; Kristian Prytz, FHF, Petter Ustad, Innovasjon Norge.

### 3. Problemstilling og formål

Det overordnede målet for prosjektet var: *Prosjektet skal bidra til at marin sektor får mer verdiskaping ut av investeringene i marin FoU, gjennom at forskningsbasert kunnskap i større grad tas i bruk av bedriftene i deres innovasjonsprosesser.*

Med basis i det overordnede målet skulle prosjektet gi forslag til tiltak som kan øke innovasjonseffekten av offentlige FoU/Fol<sup>1</sup> virkemidler på følgende områder:

- Prosjektet skal gi forslag til tiltak på utforming av FoU-prosjekter fra (1) bestilling via (2) gjennomføring, (3) leveranse, og til (4) formidling av kunnskap. Prosjektet skal ha særskilt fokus på FHF sine virkemidler, noe som innebærer at en betydelig andel av prosjektene som studeres er FHF prosjekter. Valg av prosjekter foretas i dialog mellom forskergruppen og FHF.
- Prosjektet skal gi ny kunnskap om i hvilken grad og på hvilke måter offentlige Forsknings og Innovasjons (Fol) virkemidler utløser private Fol investeringer, og forslag til tiltak som kan øke innovasjonsevnen gjennom private Fol investeringer utløst av offentlige Fol virkemidler.
- Prosjektet skal gi ny kunnskap om i hvilken grad og på hvilke måter offentlige Fol virkemidler utløser vekst i kunnskapsbasen og kunnskapsnettverk i privat marin sektor, og forslag til tiltak som kan øke bedriftenes innovasjonsevne gjennom styrking av deres kunnskapsbase og -nettverk.

Prosjektet skulle fokusere på offentlige Fol virkemidler som er næringsrettede, mens forvaltningsrettede Fol virkemidler ikke vil bli studert.

Prosjektet skulle videre gi forslag til tiltak basert på ny kunnskap om variasjoner i utfordringer og muligheter mellom ulike aktørgrupper innen marine undersektorer (leverandører, fiskeflåten, oppdrett, sjømatindustri, eksport, FoU) og for ulike typer virksomheter når det gjelder å utforme Fol virkemidler som gir størst effekt på disse marine undersektorenes verdiskaping.

---

<sup>1</sup> Økt fokus internasjonalt og nasjonalt på hele prosessen fra forskning til innovasjon har blant annet manifestert seg i økende bruk av «Forskning og Innovasjon» eller «Fol» (eng.: «research and innovation», forkortet R&I), mens man tradisjonelt har brukt begrepet «Forskning og Utvikling» eller «FoU» (eng.: «research and development», forkortet R&D). Bruk av «Fol» innebærer en større vektlegging og inkludering av innovasjonsprosesser som leder helt frem til nye produkter, prosesser eller organiseringsformer i bedriftene.



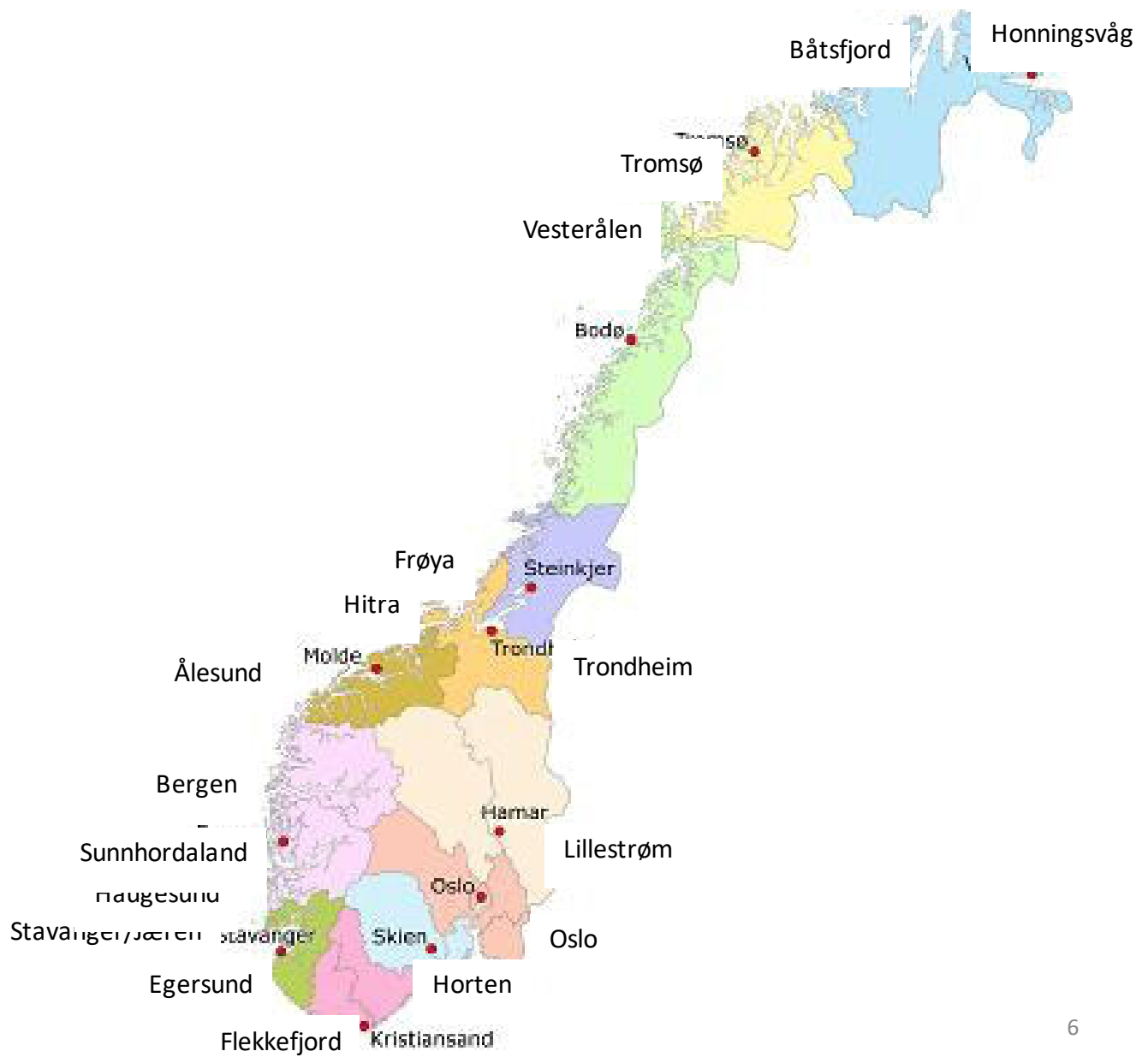
Figur 2: Prosjektet skal gi ny kunnskap om variasjoner i utfordringer og muligheter mellom ulike aktørgrupper innen marine undersektorer

#### 4. Prosjektgjennomføring

Målene for prosjektet innebær at det var nødvendig med både kvantitative og kvalitative metoder. Analysene omfattet hele verdikjeden i forsknings- og innovasjonsprosesser, fra produksjon av kunnskap i forskning, via innovasjonsprosesser som kombinerer kunnskap og teknologi, til kommersialisering og effekter på lønnsomhet og verdiskaping. Det var nødvendig med grundige kvantitative og kvalitative studier med basis i bedriftene og deres FoU aktiviteter og konkrete prosjekter.

Det har blitt gjennomført over 50 kvalitative intervjuer, både individuelle og fokusgrupper. Over 200 respondenter har svart på web surveys på bedrifter og innovasjonsprosesser, og 120 respondenter på web surveys på FHF prosjekter.

De kvalitative intervjuene i bedrifter har blitt transkribert og analysert. De kvantitative dataene fra web surveyene har blitt analysert deskriptivt (figurer og tabeller), og økonometrisk, samt gjennom Multiple Correspondence Analysis (MCA), en eksplorerende statistisk metode for nominelle kategoriske data.



6

Figur 3: Steder for kvalitative intervjuer

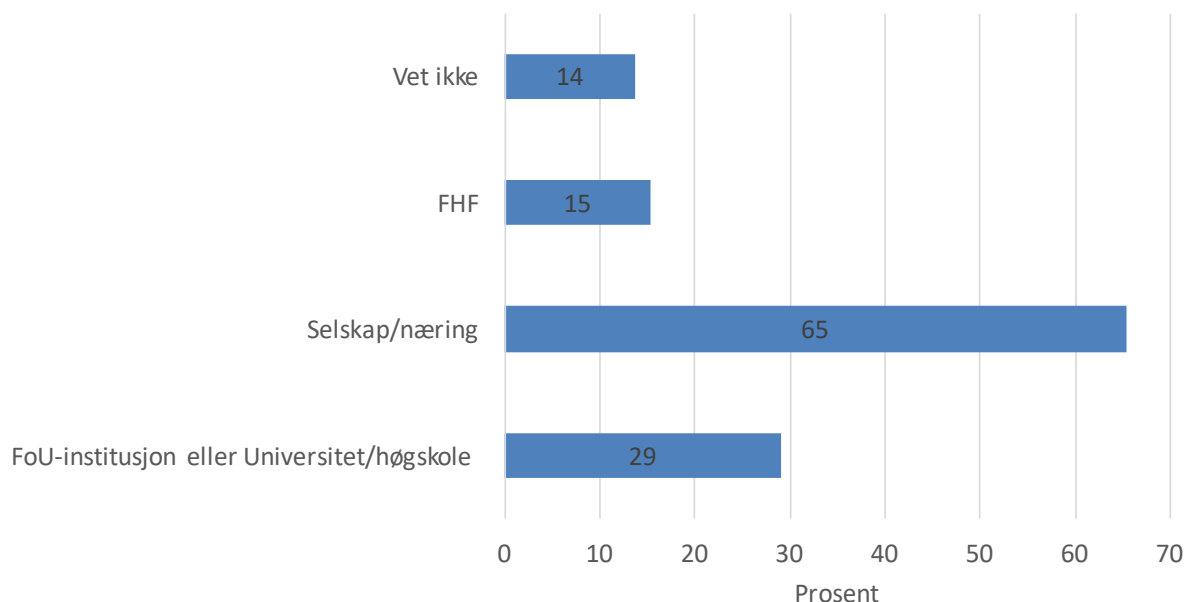
## 5. Oppnådde resultater, diskusjon og konklusjon

Analysene gir mange og rike funn om FoU i sjømatbedriftene og FoU virkemidler. Det vises til leveransene som er listet på slutten av rapporten for en mer fullstendig drøfting av analyser og resultater.

### 5.1. Spørreundersøkelse deltagere i FHF prosjekter

I en spørreundersøkelse av 120 medarbeidere i sjømatbedrifter som har vært involvert i FHF-finansierte prosjekter undersøker vi alle faser av disse prosjektene, fra ide via gjennomføring til resultater.

Hvem hadde ideen til prosjektet (du kan velge flere alternativer)?

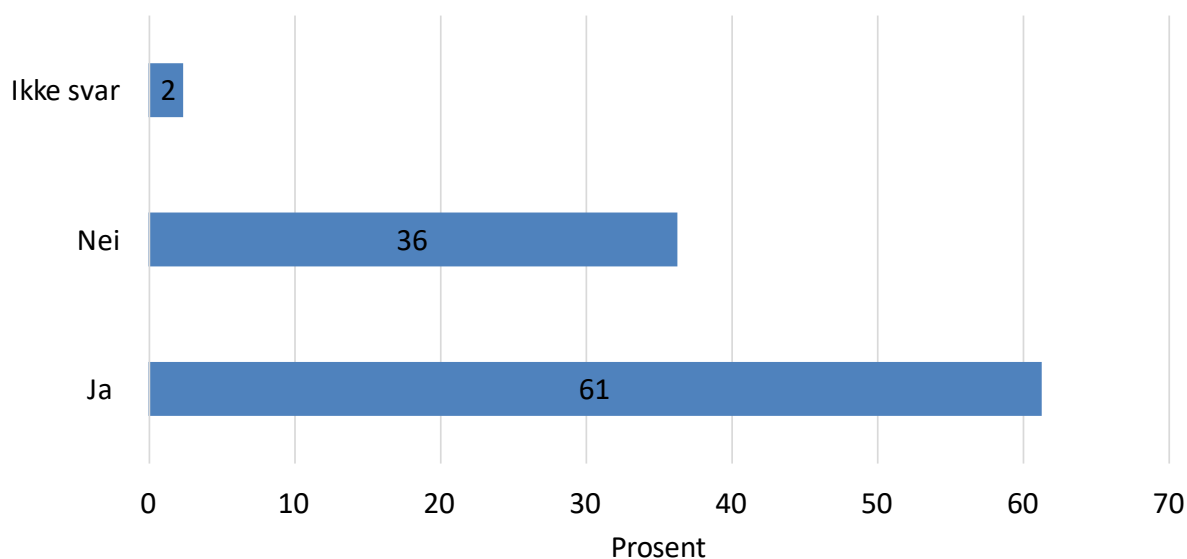


Figur 4: Næringen vurderer at de selv er opphav til flest prosjekt ideer som munnar ut i FHF prosjekt

Næringen vurderer at de selv er opphav til flest prosjektene – 65% sier at næringen hadde ideen til prosjektet, mens 29% peker på FoU institusjoner.



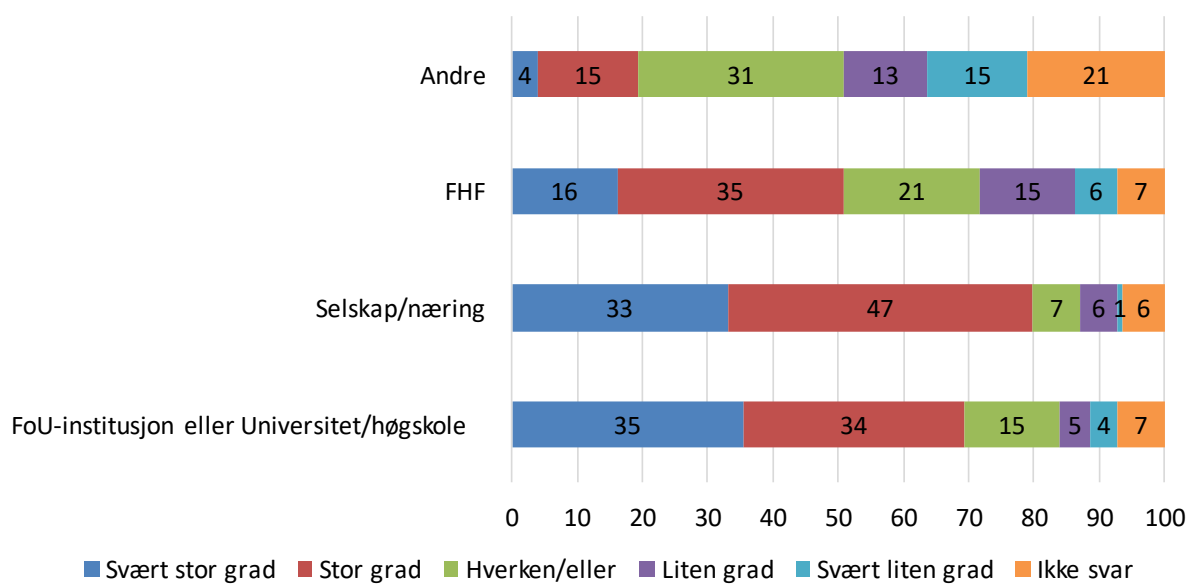
### Var du involvert i utvikling av prosjektbeskrivelsen (mål, aktiviteter, leveranser)?



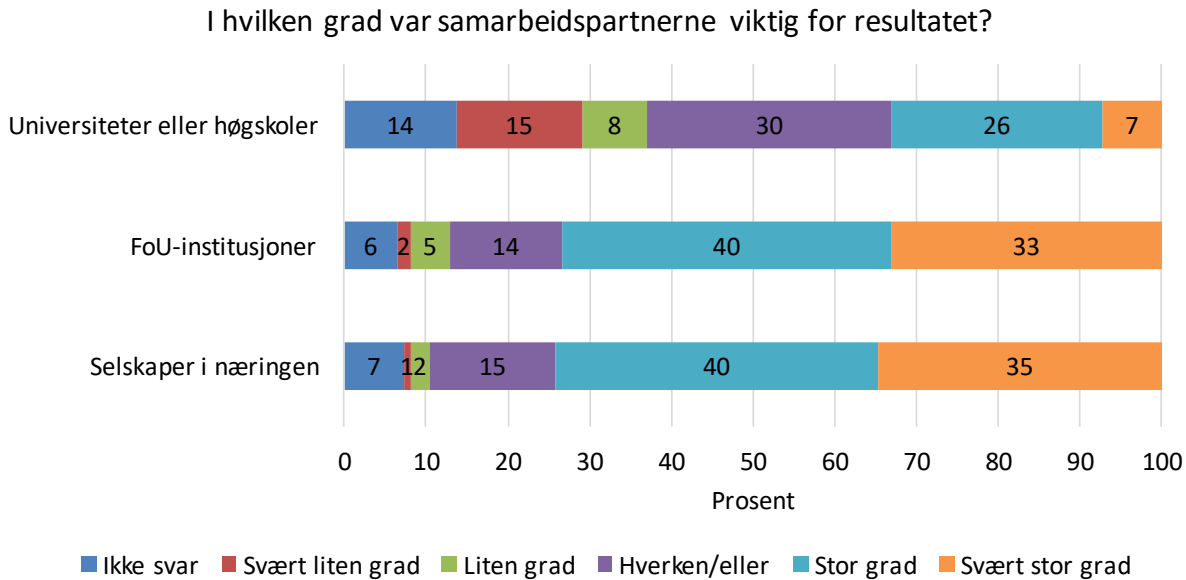
Figur 5: Over 60% av respondentene var selv involvert i utvikling av FHF prosjektbeskrivelsen

Næringen mener også at de er den viktigste aktøren i utformingen av prosjektbeskrivelsen, og viktigere enn FoU-institusjonene.

### I hvilken grad var følgende aktører involvert i utføringen av aktiviteter gjennom prosjektet?

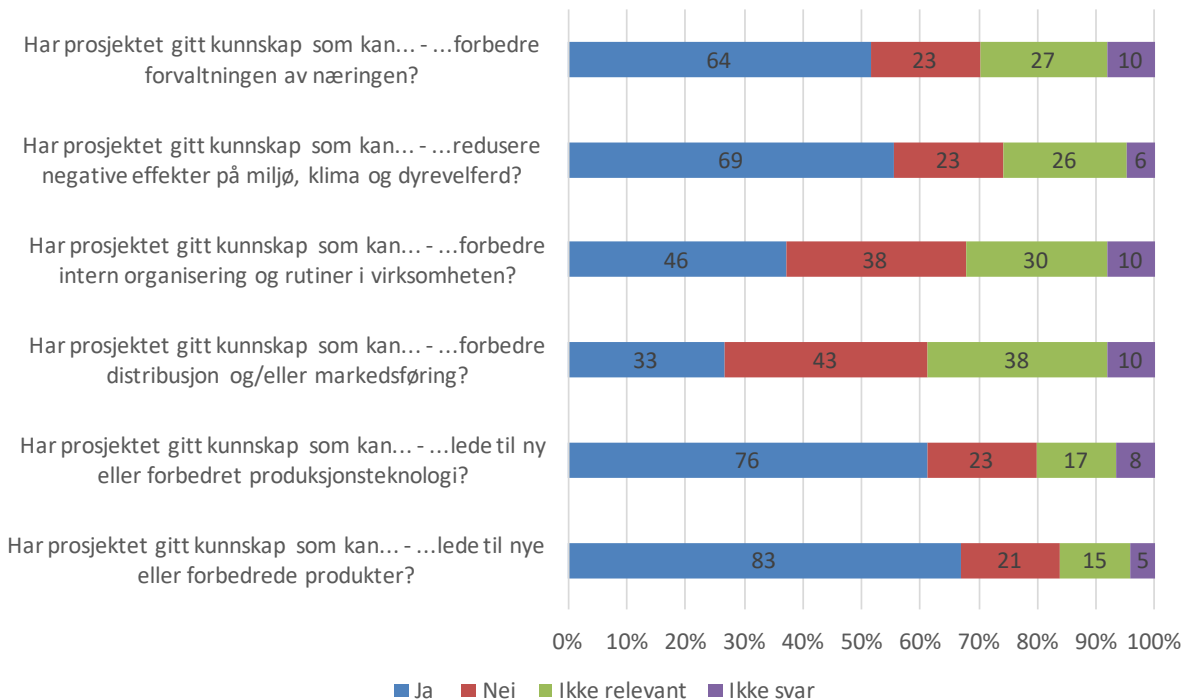


Figur 6: *Næringen mener de er tungt involvert i aktiviteter gjennom FHF prosjektet – faktisk mer enn forskningsmiljøene*



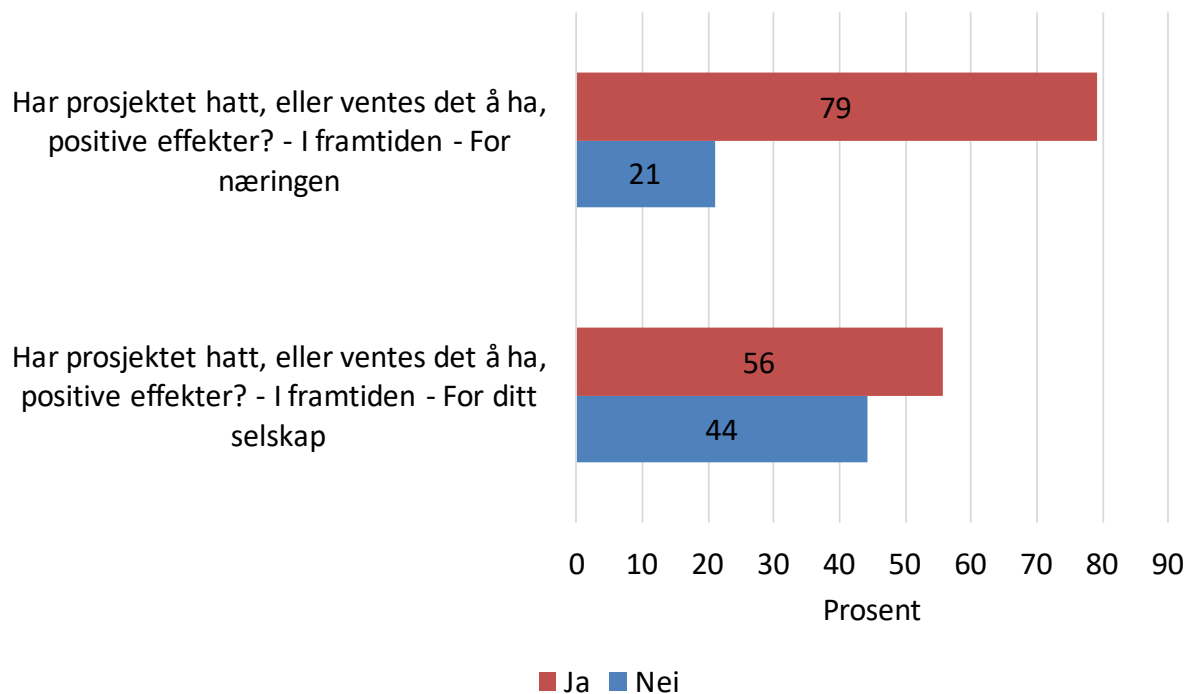
Figur 7: *Næringen vurderes som minst like viktig for resultatet av FHF prosjekter som FoU-institutter*

Næringen mener videre de er tungt involvert i utføringen av FHF-prosjektene, og er minst like viktig for resultatene av prosjektene som FoU-institusjonene.



Figur 8: *FHF prosjekter gir kunnskap med positive effekter på flere områder*

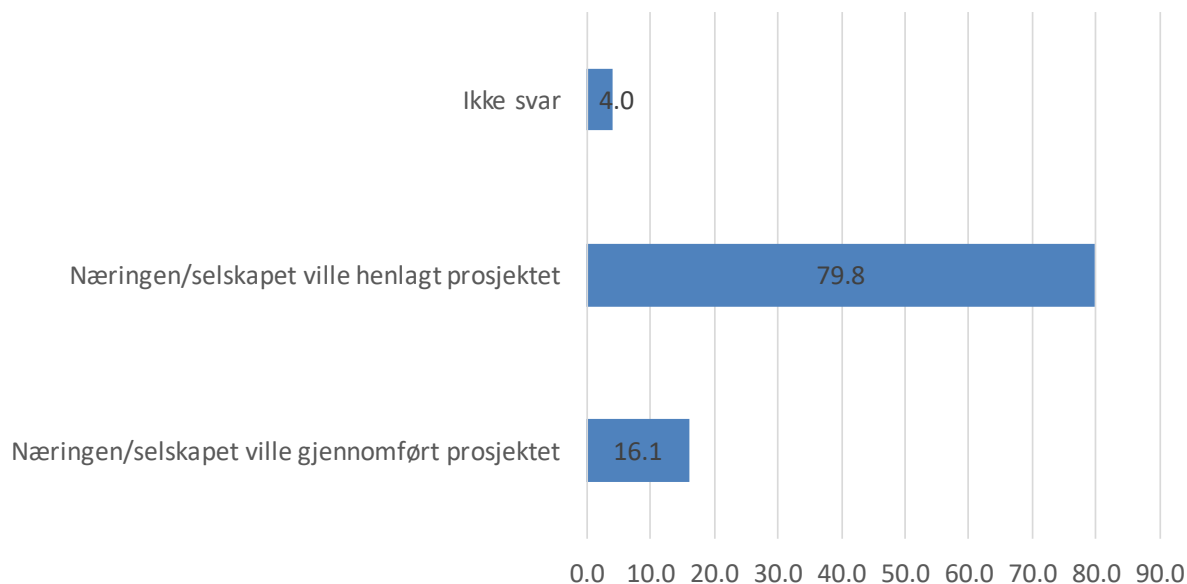
Sjømatnæringen mener FHF prosjekter gir kunnskap som har positive effekter på flere områder. Over 80% sier at prosjektet de deltok i kan lede til nye eller forbedrede produkter. Videre mener 76% at prosjektet kan lede til nye eller forbedrede produksjonsteknologier. Det stopper ikke der – hele 69% sier at prosjektene har gitt kunnskap som kan redusere negative effekter på miljø, klima og dyrevelferd.



Figur 9: *Større positive effekter av FHF prosjekt for næring enn for selskapet til respondenten*

Medarbeiderne skiller også mellom effekter på eget selskap og på næringen som helhet – 56% mener prosjektet de deltok i har positive effekter for eget selskap, og 79% for næringen. Dette burde man forvente fordi FHF prosjekter skal ha effekter utover de selskapene som deltar.

Hva tror du ville skjedd med prosjektet hvis FHF ikke hadde finansiert det? % fordeling



Figur 10: *Svært mange prosjekter ville ikke blitt gjennomført uten FHF*

Alt i alt gir denne spørreundersøkelsen sterke indikasjoner på at bedrifter har eierskap til FHF prosjekter og at de har nytteverdi. Samtidig sier 80% av bedriftsmedarbeiderne at hvis FHF ikke hadde finansiert prosjektet de var med på så hadde det blitt henlagt. Det skyldes nok delvis at prosjektene har en karakter som gjør at de ikke gir tilstrekkelige bedriftsøkonomisk avkastning for en bedrift som finansierer selv, men at den totale avkastningen for næringen er så stor at en felles finansiering gjør prosjekter til en akseptabel eller god investering i sum.

## 5.2. Kvalitative analyser

De kvalitative intervjuene med over 50 intervjuer gir et rikt materiale for analyser.

### Stor diversitet mellom bedriftene

De kvalitative analysene bekrefter den store diversiteten mellom bedriftene i sjømatnæringen når det gjelder interne ressurser, eksterne nettverk og behov knyttet til forskning og innovasjon. Denne diversiteten er så stor at det er vanskelig å lage virkemidler som fanger opp alle ulike behov. Gjennom analysene har vi etablert stiliserte typer bedrifter. Tabell 1 gir en framstilling av disse, forslag til FoI samarbeid og FoU/FoI behov.

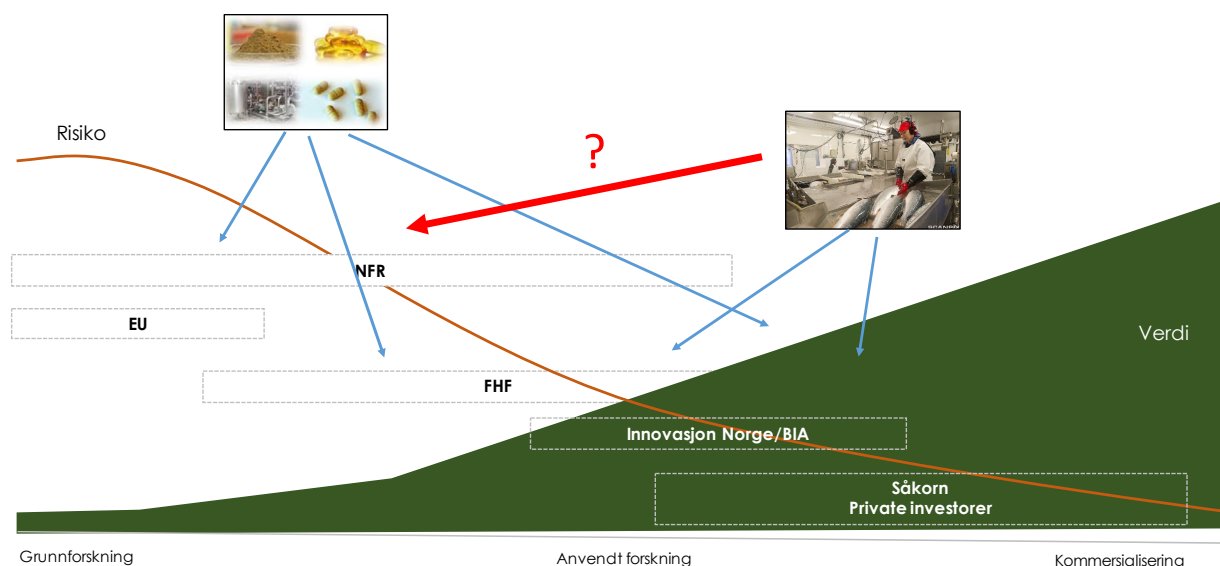
Tabell 1: Ulike typer bedrifter, forslag til FoI samarbeid og FoU/FoI behov

Type bedrift	Implikasjoner	Forslag til FoI samarbeid	FoU/FoI behov
Fiskeri 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite bestiller-kompetanse</li> <li>• Manglende ressurser til å ta til seg, bruke og utnytte FoI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospiteringsordninger av forskere i bedrift</li> <li>• Forskere som kjenner godt til bedrift/utfordringer</li> <li>• Klippekort på forskere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsmidler</li> <li>• Prosjektledere som sitter i bedriften for kunnskapsdeling</li> </ul>
Fiskeri 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trenger ekspert-kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgang til ekspertkompetanse for å løse utfordringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skreddersydd bistand til søknadsskriving</li> </ul>
Oppdrett 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksjonsorienterte</li> <li>• Trenger ekspert-kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiltak for kunnskapsspredning (referansegruppene til FHF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgjengeliggjøring av FoU resultater</li> </ul>
Oppdrett 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God bestiller-kompetanse</li> <li>• Kapasitet til å utnytte FoI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgang til ny kunnskap som kan bli best practice i bedriftene</li> <li>• Sammenstillinger av FoU som kan brukes som anbefalinger internt i bedrifter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nettverk av FoU prosjekter for deling av erfaringer for økt kunnskapsspredning og innovasjon</li> </ul>
Restråstoff/leverandør 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produksjons-orienterte</li> <li>• Trenger ekspertkompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behov for mer kvalitetssikring, opplæring og verifisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer prosjekt og prosess-kompetanse</li> <li>• Virkemiddelapparatet aktivt med i prosessen og planleggingen; tilby kompetanse, ikke bare finansiering</li> </ul>
Leverandør 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God bestiller-kompetanse</li> <li>• Kapasitet til å utnytte FoI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forstå mange prosjekter som del av et utviklingsløp</li> <li>• Kompetansebygging hos alle delaktige aktører og ikke bare hos forskningsinstitusjonene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensrettet måte å skrive søknader og rapporteringer på</li> <li>• Støtte også til utviklingsbedrifter, ikke bare FoU institusjoner</li> </ul>

Et forsøk på å spissformulere bedriftenes vurderinger av virkemiddelapparatet er som følger:

- Norges Forskningsråd oppfattes som grundig, men krevende prosesser, lang beslutningstaking, lav tilslagsprosent.
- Innovasjon Norge nyttig for mange, men i større grad for mindre bedrifter.
- Skattefunn fungerer godt for mange og er et populært virkemiddel med lav inngangsbarriere, men et mindretall oppfatter at det er krevende med søknadsskjemaer.
- FHF oppfattes som fleksibelt, og raske til å snu seg rundt når nye utfordringer dukker opp, men et mindretall stiller spørsmål om transparens.

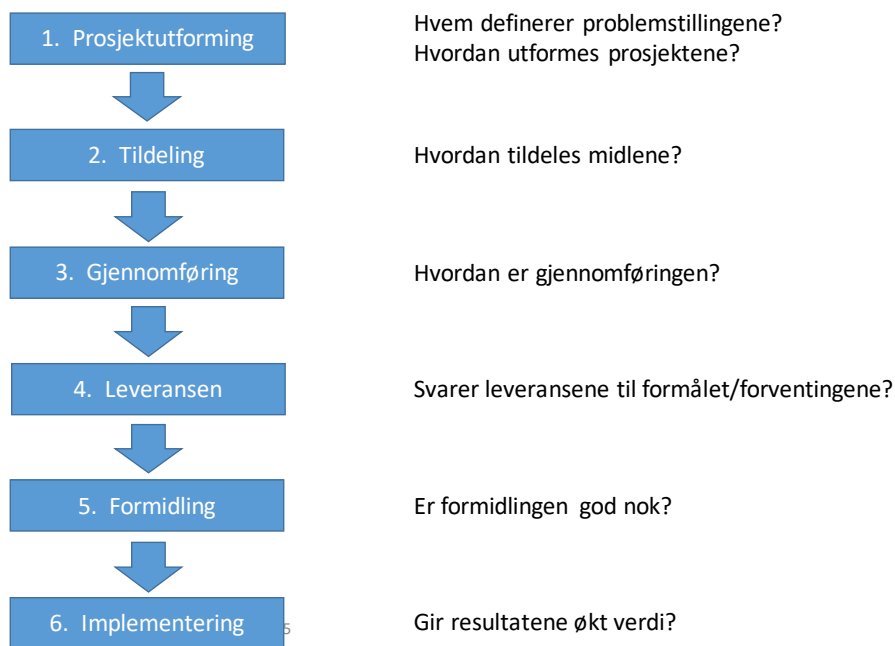
Ut fra analysene kan det på et mer overordnet nivå hevdes at virkemidlene har en fornuftig arbeidsdeling, jfr Figur 11. Forskningsrådet og EU gir muligheter for grunnforskning av mer langsiktig karakter. FHF har fleksibilitet og hurtighet til å ta tak i nye utfordringer og omsette dette i forskningsprosjekter.



Figur 11: Virkemidler fra grunnforskning til marked

## FHF prosjektene fra ide til innovasjon

De kvalitative intervjuene gir mange funn når det gjelder FHF prosjektene fra ide til implementering.



30.11.2017

Figur 12: *Fasene i FoU prosjekt*

I prosjektutforming kan bl.a. følgende trekkes fram: Mangel på «bestillerkompetanse» knyttet til interne ressurser i bedriftene, herunder utfordringer i bedriftene når det gjelder å skille mellom og identifisere behov knyttet til forskning, utvikling og innovasjon. Dette gir noen ganger også mangel på eierskap, og at bedrifter noen ganger blir «bondefanget» inn i prosjekter av FoU institusjoner. Det er et forbedringspotensial knyttet til å øke «bestillerkompetansen» i næringa, og å forankre problemstillingen.

Når det gjelder spesifisering eller tildeling av prosjekter er det noen ganger basert på tidligere samarbeid og personlig kontakt med FHF fagsjefer. Det oppleves noen ganger som at store aktører setter premissene. Næringen ser ikke alltid behov for forskningsinstitutt i et FHF prosjekt, men mener at de kan gjennomføre prosjektet selv. Det er forbedringspotensial knyttet til transparens og forutsigbarhet i tildelingsprosesser, og muligens endringer i finansieringsmodellene.

Når det gjelder gjennomføringen av prosjekt så verdsettes FHF's fleksibilitet. Det er noen ganger ønske om ekstern prosjektleder. Vurdering av styringsgruppe vs. Referansegruppe er viktig, spesielt når det ikke må sås tvil om forskningens uavhengighet. Fagsjefenes rolle blir også diskutert: «Observatør, oversetter, megler, sjef eller løpegutt?» Det er forbedringspotensial knyttet til bedre forståelse av roller og prosesser, tydelighet i bruk av hhv. styrings- og referansegruppen sin rolle, lik og tydelig praksis blant fagsjefer i FHF.

Når det gjelder leveransene fra prosjektet, så verdsettes kompetanseutvikling og samarbeid/nettverksbygging hos bedriftene. Men bedriftene oppgir eksempler på manglende involvering/relevans. Avveininger mellom publisering versus anvendte løsninger må vurderes mer. Det er forbedringspotensial knyttet til å øke relevansen for å sikre implementeringen av resultatene, forbedre dialog mellom bedrifter og FoU-institusjoner, og forventningsavklaring på hva leveransene skal være.

Når det gjelder implementering eller innovasjon på basis av FHF prosjektene så peker bedrifter på at mange resultater tas i bruk. Det er en rekke «suksessprosjekter». Men noen bedrifter etterlyser støtte til «implementeringsfasen». Det er forbedringspotensial knyttet til et større implementeringsfokus i planleggingsfasen, Større involvering av bedriften tidlig i prosjektet, og «instrumenter» for å hjelpe bedriftene å utnytte resultatene.

## 6. Hovedfunn

Hovedfunnene kan oppsummeres som følger:

- Det er stor diversitet blant bedriftene i næringen når det gjelder interne ressurser knyttet til forskning og innovasjon, og deres behov knyttet til FoU og virkemidler. Vi har laget seks grupperinger av stiliserte bedrifter for å prøve å beskrive denne diversiteten.
- Virkemiddelapparatet fra forskning til innovasjon oppfattes å dekke mye av bedriftenes behov, men bedriftene kommer med en rekke forslag til tiltak som kan gjøre det mer målrettet for ulike bedrifters behov. Skattefunn er hyppigst brukt blant respondentene i vår survey, deretter IN, FHF og Forskningsrådet.
- Generelt vurderes FHF av bedriftene å fungere etter hensikten og være et vellykket virkemiddel, samtidig som det pekes på forbedringspotensial ved flere sider av FHF's virksomhet, herunder i ulike faser i FHF prosjekter.
- FHF vurderes av bedriftene å gjøre resultater tilgjengelig for næringen, har hjemmesider som blir mye besøkt og har arrangementer som marin sektor deltar på, i større grad enn Forskningsrådet og IN.
- Virkemidlene generelt og FHF spesielt står overfor følgende dilemmaer: fleksibilitet versus transparente prosesser; hurtig behandling versus konkurranseutsetting; deling versus beskyttelse av resultater.

## 7. Leveranser

R. Tveterås «Fra virkemidler til verdi: Hvordan få mer verdiskaping ut av marin FoU?» Presentasjon for styret til FHF, Oslo, 2. juni 2017.

R. Tveterås (2017). «Forskning for næringen», Fiskeribladet Fiskaren, 30. januar 2017, Årgang 10, nr 13, s. 2.

R. Tveterås (2017). «Hva mener egentlig næringen om FHF?», Fiskeribladet, 2. oktober 2017, Årgang 10, uke 40, s. 2.



R. Tveterås (2017). «Ha is i magen», Fiskeribladet, 27. november 2017, Årgang 10, uke 48, s. 2.

Hydle, K. M., Iversen, A. (2018). Open strategy and open innovation in fish farming, Paper to be presented at the Strategic Management Society Special Conference – Sharing Strategies for the Connected World, Oslo, Norway, June 7-9, 2018

Hydle, K. M., Iversen, A. (2017). Degrees of open innovation in fish farming industry, Paper presented at the ISPIM Innovation Summit – Building the Innovation Century, Melbourne, Australia, 10-13 December 2017

Iversen, A, Hydle, K. M., Sogn-Grundvåg, G., Innovation and unnovation hand in hand: The relations within the white fish industry, Paper presented at the XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony, Austria, Vienna on 18-21 June 2017

Hydle, K. M., Sogn-Grundvåg, G., Iversen, A., Fish quality: Value creation and value destruction in the value production of food, Paper presented at the 12th Organization Studies workshop, Chania, May 17-20, 2017

Holmen, A-K.T., Harstad, A. M. (2016) Innovation through R&D Subsidies? A study of marine sector in Norway, Regional Innovation Policy 2016, Cardiff, Wales, November 3-4, 2016

Styringsgruppemøte 1 med referat, Oslo 01.04.2016

Skype-møte med styringsgruppen, dokumenter og referat, 19.12.2016

Interaksjonsarena I med oppsummering, Stavanger, 29.11.2016

Styringsgruppemøte 2 med referat, Oslo 25.08.2016.

Interaksjonsarena II i Stavanger, Bergen, Tromsø, oktober 2017.

Styringsgruppemøte 3 med referat, Oslo 19.04.2017

Styringsgruppemøte 4 med referat, 29. August 2017

Presentasjoner på Interaksjonsarena III: «Kan vi få mer ut av investeringene i marin FoU?», Oslo, 30.11.2018:

- «Forskning og innovasjon i marin sektor», Ragnar Tveterås
- «Er virkemiddel apparatet hensiktsmessig organisert i forhold til diversiteten i næringen?», Signe A. Sønvisen
- «Hva sier bedriftene om virkemiddelapparatet?» Gøril Voldnes og Audun Iversen
- «Hvordan vurderer bedriftene FoU institusjonene?» Katja M. Hydle



International Research Institute of Stavanger

**Hovedkontor**

Postboks 8046  
4068 Stavanger  
Tlf: 51 87 50 00  
Fax: 51 87 52 00

Besøksadresse: Prof. Olav Hanssensvei 15

E-post: [firmapost@iris.no](mailto:firmapost@iris.no)

Org. nummer: 988 944 459 MVA

**Bergen**

Thormøhlensgate 55  
5506 Bergen

**Mekjarvik**

Mekjarvik 12  
4072 Randaberg