

## Programbeskrivelse



Norge skal øke fastlandseksporten med 50 prosent innen 2030. Et Inkubasjonsprogram med skaleringsmodul rettet mot bedrifter med stort eksport- og vekstpotensial skal være ett bidrag til å oppnå dette, samtidig som bredden av norsk næringsliv utvikles. Dette skal bidra til å skape nye, grønnere og mer lønnsomme arbeidsplasser i et konkurransedyktig næringsliv. Gjennom Inkubasjons-programmet retter Sivastrukturen oppmerksomheten mot bedriftens totale livsløp, og bidrar fra idé og bedriftsetablering til skalering og internasjonal vekst.

07.04.2022 – Revidert 24. mai 2022

# INKUBASJON

2023-2032

– ØKT KOMMERSIALISERING, VEKST OG EKSPORT

## Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag .....	3
2	Bakgrunn .....	3
2.1	Resultater av Inkubasjonsprogrammet fra 2012–2021 .....	4
2.2	Nytt inkubasjonsprogram for økt kommersialisering, vekst og eksport.....	5
2.3	Programmet visjon.....	5
2.4	Samfunnsøkonomisk rasjonale; markeds- og systemsvikt .....	5
2.5	Regional- og næringspolitisk begrunnelse .....	7
2.6	Forventet effekt av programmet .....	8
3	Mål og målgrupper.....	9
3.1	Inkubasjonsprogrammets hovedmål .....	9
3.2	Programmets målstruktur.....	9
3.3	Målgrupper .....	10
3.3.1	Målgrupper for programmet .....	10
3.3.2	Målgrupper for programoperatørene.....	10
4	Programmets innretning.....	11
4.1	Geografisk innretning og nedslagsfelt .....	11
4.2	Beskrivelser av strategier og arbeidsmetoder for hvordan målene skal nås.....	11
4.3	Samarbeid med andre aktører og ordninger .....	12
4.4	Notifisering.....	13
5	Programmets innhold .....	13
5.1	Sivas leveranser til programoperatørene .....	13
5.1.1	Kompetanse og nettverk.....	14
5.1.2	Tilskudd .....	15
5.2	Programoperatørens tjenester overfor bedriftene .....	16
5.2.1	Inkubasjonsprosessens faser .....	16
5.3	Tjenesteleveranser i inkubasjonsprosessens faser .....	18
6	Kvalifisering av programoperatører for opptak i program .....	18
6.1	Krav for opptak i program.....	18
6.2	Søknadsbehandling .....	19
7	Implementering .....	19
7.1	Varighet.....	20
7.2	Viktige milepæler i programperioden.....	20
8	Eierskap, ledelse og organisering.....	20
9	Rapportering og evaluering .....	21
9.1	Programevalueringer .....	21
10	Kritiske suksess- og risikofaktorer.....	21

11	Økonomi.....	22
11.1	Prinsipper for differensiert tilskuddsmodell i Inkubasjonsprogrammet: .....	22
11.2	Budsjett .....	23
11.3	Finansieringsplan .....	23
11.4	Utbetalingsrutiner.....	24

## Figurer

Figur 1	Tiltak siste programperiode .....	3
Figur 2	Antall bedrifter i inkubasjon 2013-2021 .....	4
Figur 3	Sammenheng mellom innsats og effekt i Inkubasjonsprogrammet .....	9
Figur 4	Målstruktur i Inkubasjonsprogrammet.....	10
Figur 5	Samarbeid med andre aktører og ordninger .....	12
Figur 6	Inkubasjonsprosessens faser .....	16

## Tabeller

Tabell 1	Forventet aktivitet/resultat i programperioden .....	9
Tabell 2	Bidrag innen kompetanse og nettverk .....	14
Tabell 3	Tjenesteleveranser i inkubasjonsprosessens faser .....	18
Tabell 4	Viktige milepæler i programperioden .....	20
Tabell 5	Aktører og roller i inkubasjonsprogrammet.....	21
Tabell 6	Budsjett for programperioden .....	23

## Begreper

<b>Programoperatør</b>	Innovasjonsselskap som opererer Sivas inkubasjonsprogram.
<b>Innovasjonsselskap</b>	Aksjeselskap der Inkubasjonsprogrammet inngår som en viktig del av aktiviteten.
<b>Inkubatorbedrift</b>	Programoperatørens kunder; bedrifter som er tatt opp i inkubasjon.
<b>Forretningsmessig innovasjon</b>	Innovasjonsprosjekter i eksisterende næringsliv, som gjerne munner ut i en spin-off.
<b>Skalering</b>	Fasen hvor selskapet skal rigges for internasjonal vekst.
<b>Vekstbedrift</b>	Bedrifter som har ambisjoner om å vokse raskt.
<b>Henvissningskompetanse</b>	Kompetanse til å kunne koble bedrifter opp mot relevante virkemidler og kompetanseaktører.
<b>Økosystem</b>	Et økosystem defineres her som nettverket av aktører som har positiv effekt for utvikling i bedriftene som inkubatorene arbeider med. Aktørene i et økosystem for innovasjon driver både med konkurranse og samarbeid, og vokser og utvikler seg sammen.
<b>Inkubator</b>	Programoperatør som opererer Inkubasjonsprogrammet. Ofte del av et flerfunksjonelt innovasjonsselskap.
<b>Differensiert tilskuddsmodell</b>	Transparent finansieringsmodell basert på en rekke kriterier knyttet til blant annet resultater, måloppnåelse, aktivitet og kundetilfredshet.

## 1 Sammendrag

Regjeringen har gjennom Hurdalsplattformen<sup>1</sup> satt seg ambisiøse mål for nærings- og innovasjonspolitikken. Fastlandseksporten skal øke, næringslivet skal gjennom en digital og bærekraftig omstilling og det skal legges til rette for at flere vekstbedrifter har tilgang til inkubatorer, næringshager og næringsklynger.

Inkubasjonsprogrammet (2023-2032) med skaleringsmodul rettet mot bedrifter med stort eksport- og vekstpotensial skal være ett bidrag til å oppnå disse målene. Norge trenger en sterk nasjonal infrastruktur av innovasjonsselskaper som utvikler bedrifter over hele landet. Programbeskrivelsen viser hvordan det nasjonale Inkubasjonsprogrammet spiller en vesentlig rolle i å utvikle sterke innovasjonsselskaper i Norge, med kompetanse og kapasitet, slik at disse videreutvikles til gode rådgivere for nytt og eksisterende næringsliv med vilje og evne til vekst.

Inkubasjonsprogrammet med oppstart i 2023, bygger på et bredt kunnskaps- og erfaringsgrunnlag fra dagens program, som varer ut 2022. Det nye programmet vil videreutvikle de velfungerende elementene, og fornyes med relevante tjenester som treffer næringslivets behov. Programmet er et bedriftsrettet, næringsnøytralt og indirekte virkemiddel. Gjennom den nasjonale strukturen av innovasjonsselskaper tilpasses programmets tilbudte kompetanse, nettverk og tilskudd til regionalt og nasjonalt næringslivs behov.

Inkubasjonsprogrammet består av tre hovedelementer:

- 1) Programtilskudd til den enkelte inkubator basert på differensierte tilskuddsmodeller
- 2) Gjennomførings- og administrasjonskostnader i Siva, herunder finansiering av utviklingsarbeid, kompetanseheving og nettverksaktiviteter som tilbys inkubatorene.
- 3) Tilskudd til inkubatorer gjennom fylkesoverskridende tiltak, herunder ny skaleringsmodul. (dette er et satsingsforslag som krever friske midler for å bli gjennomført).

Totalt er budsjettet 2,69 milliarder kroner i tiårsperioden, hvorav programtilskudd til inkubatorer utgjør 72 prosent, gjennomførings- og administrasjonskostnader fem prosent, mens satsingsforslaget (fylkesoverskridende tiltak) står for de siste 23 prosentene.

Programbeskrivelsen er utviklet i samarbeid med fylkeskommunene og representanter fra Innovasjon Norge, Norges Forskningsråd, Foreningen for innovasjonsselskaper i Norge (FIN), inkubatorer og katapult-sentre. Programmet skal iverksettes fra 2023.

## 2 Bakgrunn

Inkubasjon er et verktøy for å legge til rette for utvikling av bærekraftige bedrifter med internasjonalt vekstpotensial, og dermed bidra til økt verdiskaping og eksport. I en inkubator får innovative ideer og bedrifter forretningsrådgiving og tilgang til et innovasjonsmiljø, for lettere og raskere kunne nå sitt verdiskapingspotensial. Inkubatorene tilbyr tjenester innen bedriftsetablering, rådgiving og forretningsutvikling. I tillegg tilbys et fysisk miljø eller innovasjonsarena med en delings- og åpenhetskultur hvor bedriftene kan lære av hverandre. Inkubasjon skal bidra til flere konkurransedyktige nystartede bedrifter og vekst i

### Tiltak i siste programperiode

- Utviklingssamtaler og spredning av beste praksis
- Kurs på masternivå ( i samarbeid med NTNU)
- Kundetilfredshetsundersøkelser
- Ekstrasatsinger
- Foresight-prosess på inkubasjon
- Differensiert tilskuddsmodell (resultatstyrt finansiering)
- Søkbare midler

Figur 1 Tiltak siste programperiode

<sup>1</sup> Hurdalsplattformen. For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet, 2021 – 2025.

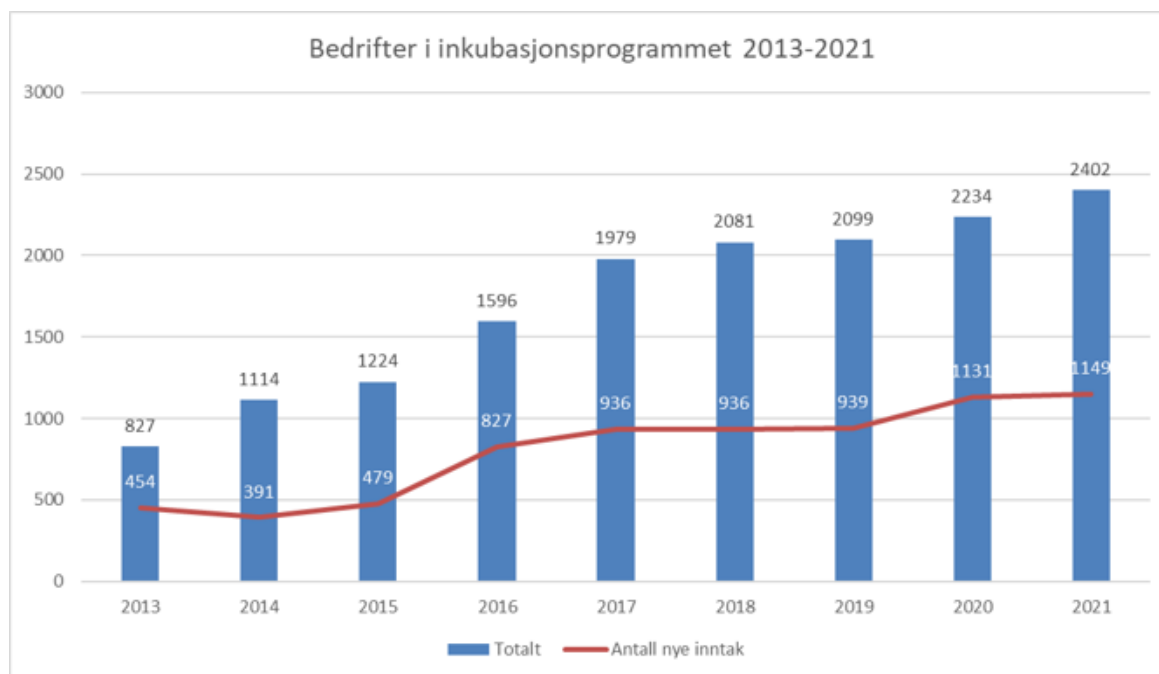
etablerte bedrifter, ved å lette tilgangen til kompetanse, kapital og nettverk.

I 2012 ble programmet «Ny forsterket inkubasjonssatsing» iverksatt. Dette var et forsterket bransjenøytralt inkubasjonsprogram med mål om færre, men sterkere programoperatører. Det er i programperioden innført en rekke tiltak for å profesjonalisere programmet og programoperatørene (se Figur 1). Dette har gitt god effekt, noe som gjenspeiles i både kundetilfredshetsundersøkelser, evalueringer og økte resultater.

## 2.1 Resultater av Inkubasjonsprogrammet fra 2012–2021

Inkubasjonsprogrammet er i områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet<sup>2</sup> pekt på som et av de mest effektive næringspolitiske virkemidlene i Norge. Statistisk sentralbyrå gjennomførte i 2017-18 en evaluering av innovasjons- og verdiskapningseffekter av offentlige næringspolitiske virkemidler. Evalueringen viser at bedriftene i Sivas programmer har en bedre utvikling enn sammenlignbare foretak i kontrollgruppen<sup>3</sup>.

Inkubasjonsprogrammets resultater synliggjør at programmet har vært et effektivt og relevant virkemiddel for næringslivet. I siste programperiode har Inkubasjonsprogrammet opplevd en kraftig vekst i antall bedrifter som har fått bistand. Dette har ført til økt verdiskaping, eksport og sysselsetting for bedrifter over hele landet. Figur 2 viser at antall aktive bedrifter i inkubasjon har økt med 290 prosent fra 2013 til 2021. Spesielt i de siste årene har det vært en høy andel nye inntak i programmet, med 51 prosent i 2020 og 48 prosent i 2021. Denne økningen synes å ha sammenheng med innføringen av differensiert tilskuddsmodell i 2016, økning i samlet tilskudd ved revidering av tilskuddsmodellen i 2018 og 2020, oppstart av søkbare midler i 2019, samt utfordringene næringslivet møtte i 2020. Samtidig som programoperatørene har et høyt inntak av nye bedrifter, viser data at programoperatørene også bruker flere ressurser på bedriftene de har tatt opp i programmet.



Figur 2 Antall bedrifter i inkubasjon 2013-2021

<sup>2</sup> Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet: Helhetlig anbefaling om innretning og organisering av det næringsrettede virkemiddelapparatet, Deloitte 2019

<sup>3</sup> Rapport 2018/17: Effekten av Sivas virkemidler på vekst og verdiskaping

Inkubatorbedriftene er i stor grad unge bedrifter som ofte har et negativt driftsresultat i den perioden de er i inkubasjon. Mesteparten av verdiskapingen kommer i etterkant av inkubasjonsprosessen. Resultatene i Inkubasjonsprogrammet er likevel gode når det kommer til verdiskaping.

Totalt har inkubatorbedriftene en akkumulert verdiskaping på i underkant av 14 milliarder kroner for årene 2012–2020. Gjennomsnittlig verdiskaping pr. bedrift i årene 2012 til 2020 varierer fra 729 867 kroner til 2,3 millioner kroner.

## 2.2 Nytt inkubasjonsprogram for økt kommersialisering, vekst og eksport

Siva fikk i 2020 oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) og fylkeskommunene om å utarbeide forslag til fornyelse av Inkubasjonsprogrammet. Arbeidet er gjennomført i tett samarbeid med fylkeskommunene, Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, samt representanter fra akademia programoperatører og katapult-sentre. Revideringen av programmet bygger i stor grad på erfaringer fra siste programperiode. Samtidig har rammebetingelse for bedrifters utvikling endret seg gjennom blant annet økt fokus på bærekraft, digitalisering og eksport. Inkubasjonsprogrammet vil tydelig svare på utfordringer og muligheter som ligger i utvikling av et fremtidsrettet og bærekraftig næringsliv.

Det nye programmet skal svare opp både regionale<sup>4</sup> og nasjonale prioriteringer. Erfaringen fra siste programperiode er at en nasjonal konkurransearena utvikler gode programoperatører, noe som også underbygges av flere evalueringer. Programoperatørene har en regional forankring og jobber med næringslivet i sin region. Samtidig konkurrerer næringslivet både nasjonalt og internasjonalt. Norge et lite land og det er viktig å ta i bruk kompetanse på tvers av regioner slik at bedriftene kan hevde seg internasjonalt. Det landsdekkende samarbeidet omfatter deling av beste praksis på tvers av programoperatører. Dette er viktig ikke minst når det gjelder skalering, internasjonalisering av bedrifter og økt eksport. Derfor foreslås det, i tillegg til forsterkninger innenfor den ordinære programaktiviteten, en egen modul på skalering (se 5.2.1).

## 2.3 Programmet visjon

Det nye Inkubasjonsprogrammets visjon er:

*Utvikle fremtidens bærekraftige vekstbedrifter.*

Inkubasjonsprogrammet skal legge til rette for utvikling av fremtidsrettede og bærekraftige bedrifter med internasjonalt vekstpotensial. Gjennom dette skal programmet bidra til økt verdiskaping og eksport. Programmet baseres på et samfunnsøkonomisk rasjonale og en regional- og næringspolitisk begrunnelse.

## 2.4 Samfunnsøkonomisk rasjonale; markeds- og systemsvikt

I områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet (Deloitte, 2019) trekkes det frem at systemsvikt handler om utfordringer knyttet til å utløse innovasjonsprosesser og andre verdiskapende aktiviteter hos brukerne. Dette innebærer ofte at forutsetningene i næringsomgivelsene er begrenset. Når regionale næringsmiljøer er små og lite koblet til større regioner, vil tilgangen på relevante innsattstjenester – kapital, kompetanse, rådgivning, nettverk – være mangelfull, og muligheten til å realisere stordriftsfordeler begrenset. En slik systemisk svikt vil forsterke andre former for markedssvikt, for eksempel manglende markeder, og fører til at behovet for offentlige støtteordninger vil være spesielt stort. Deloitte hevder at mer målrettede virkemidler mot slike mangler og ubalanser vil kunne bidra til positive oppgraderingsspiraler for både enkeltbedrifter og hele næringsmiljøer.

---

<sup>4</sup> Herunder fylkeskommunale smarte spesialiseringsstrategier

Begrunnelsen for at det bør gis offentlig støtte på bedrifts nivå har tradisjonelt tatt utgangspunkt i at gründere og SMBer står overfor store utfordringer kjent som «liabilities of newness and smallness<sup>5</sup>» i faglitteraturen. Dette er utfordringer som gjør seg særlig gjeldende for innovative virksomheter med vekstpotensial. I korte trekk er det her fremhevet at slike bedrifter mangler ressurser, legitimitet, troverdighet, nettverk til eksterne aktører, og ofte de viktigste organisatoriske byggesteinene som skal til for å bygge vekstkraftige bedrifter.

Den fremvoksende teorien om «organizational sponsorship» identifiserer tre hovedtyper av måter som støtteorganisasjoner (herunder inkubator), kan støtte gründere/SMBer på for å møte de mange utfordringene disse bedriftene står overfor:

1. **Bufring (buffering)** tar utgangspunkt i at gründere/SMBer ofte mangler helt nødvendige/kritiske ressurser som de ikke har mulighet eller råd til å skaffe til veie på egenhånd, og at tilførsel av slike ressurser kan skje fra en støtteorganisasjon (herunder inkubator). Fokuset er å sørge for at gründere/SMBer får tid og mulighet til å utvikle seg i en beskyttet atmosfære med enkel og rimelig tilgang på helt kritiske ressurser som for eksempel kontorplass, tilgang til et miljø av andre bedrifter/gründere med fellesaktiviteter og læring, samt råd og bistand til utvikling av forretningsidé og bedrift. Dette er eksempler på ressurser som er sentrale i Sivas inkubasjonsprogram.
2. **Brobygging (bridging)** fokuserer på at gründere/SMBer også må kobles opp mot eksterne aktører som bedriftene typisk ikke får tilgang til gjennom bufring. Bedrifter trenger tilgang til eksterne nettverk/aktører og deres (spesialiserte) ressurser, som investorer, industripartnere, universitet, forskningsinstitutter, og kunder/leverandører. Slike aktører har ressurser som en støtteorganisasjon (herunder inkubator) ofte ikke har, men som de kan hjelpe gründere/SMBer med å få tilgang til gjennom sine nettverk. Inkubatorer har en rolle som slike mellomromsaktører. Denne rollen skal styrkes i det reviderte programmet, særlig gjelder det kobling mellom SMBer og FoU-miljøer.
3. **Forsterkning (boosting)** fremhever at vekstambisjoner bør være et kriterium for tildeling av offentlig støtte, slik som tilbud om opptak i en inkubator. Målet med boosting er derfor ikke primært på å øke antallet personer som starter ny bedrift, men heller på å øke antallet høyvekstforetak. Fokuset er på å bygge en kapasitet for vekst hos bedriftene (både mindre, og noe større bedrifter). Et eksempel på en slik boosting-mekanisme er at Siva planlegger en ny skaleringsfunksjon i Inkubasjonsprogrammet. I faglitteraturen er skalering omtalt som den prosessen bedrifter må gjennom for å få høy vekst.

*«Inkubatoren har bistått bedriften med verdifull kompetanse knyttet til dialog og avklaringer mot Forskningsrådet, Innovasjon Norge og Enova»  
(inkubatorbedrift i Vestland)*

Faglitteratur fremhever at systemsvikter ofte er lokale/regionale i sin natur og derfor varierer mellom ulike økosystem. Som en konsekvens av dette argumenteres det for at det ofte kreves dyp lokal kjennskap, regional mobilisering og regional koordinering for å korrigere/motvirke systemsvikter i regionale økosystem. Her trekkes rollen til støtteorganisasjoner med mellomromsfunksjoner frem. Dette er organisasjoner innenfor et regionalt økosystem med formål å støtte nye/mindre bedrifter direkte, men også med formål utvikle regionene og deres økosystem. Dette gjøres ved å koble aktører sammen, spre kunnskap, og gjennom dette bidra til å motvirke/korrigere regional systemsvikt. I Norge

<sup>5</sup> Barrierene som nye/små bedrifter står ovenfor

er inkubatorer og næringshager gode eksempler på slike støtteorganisasjoner (Mimir Analytics, 2021<sup>6</sup>).

Det eksisterer også svikter i det nasjonale økosystemet, for eksempel svikter i nasjonale institusjoner, svikter i markedet (forstått som en type systemsvikt) og koordineringssvikter (i skjæringspunktet mellom regionale økosystem). Faglitteratur antyder at en statlig aktør har sterkere rasjonale for å korrigere/motvirke svikter i det nasjonale økosystemet gjennom sin styring enn det regionale aktører har. Her vektlegges det at det eksisterer visse stordriftsfordeler ved å iverksette innovasjonspolitikken for å motvirke systemsvikt. Eksempler på stordriftsfordeler ved å ha et nasjonalt inkubasjonsprogram er implementeringskompetanse, felles systemer for resultatmåling, omforente rutiner for registrering av bedrifter, felles læring og erfaringsoverføring. Et beslektet eksempel er bedrifters tilgang til spesialiserte støtteorganisasjoner (eksempelvis inkubatorer med spisskompetanse innen spesifikke næringer). Nasjonal koordinering må til for å sikre at bedrifter over hele landet har tilgang til slike spesialiserte støtteorganisasjoner. Her kan eksempler være Sivas tilgjengeliggjøring av testfasiliteter og teknologisk kompetanse til bedrifter i program, Sivas ordning med søkbare midler, og Sivas praksis med at inkubatorbedrifter kan motta innovasjonsstøtte fra flere inkubatorer (og næringshager) samtidig. Gjennom slike satsinger legger Siva til rette for utvikling av bransje-/fagspesifikke miljøer som deler ressurser på tvers av regioner. Dette er eksempler på systemsvikter i skjæringspunktet mellom regionale økosystem som Siva motvirker/korrigerer gjennom sin nasjonale struktur av programoperatører og gjennom sentral styring i de nasjonale inkubasjons og næringshageprogrammene (Mimir Analytics, 2021).

## 2.5 Regional- og næringspolitisk begrunnelse

Gjennom Inkubasjonsprogrammet gir programoperatører bistand til bedrifter fra hele landet. Bedriftene får tilgang til profesjonelle rådgivingstjenester, arenaer for utveksling av kunnskap, relevante nettverk og tilgang til kapital. Programoperatørene kan være lokalisert både i distrikt<sup>7</sup> og mer sentrale strøk og vil være en del av Sivas nasjonale innovasjonsstruktur. Strukturen består av inkubatorer, næringshager og katapult-sentre og er en sentral del av regionale og nasjonale økosystemer. Gjennom denne strukturen får bedriftene tilgang til den fremste spisskompetansen nasjonalt og internasjonalt – uavhengig av hvor bedriften er lokalisert. Slik bidrar Inkubasjonsprogrammet også til «vekstkraftig næringsliv, verdiskaping og attraktive arbeidsmarkeder i regioner og distrikter»<sup>8</sup>. Et godt nasjonalt nettverk av programoperatører muliggjør en god arbeidsfordeling. Der det er grunnlag for en viss grad av faglig eller tematisk spissing, er det forventet at det bygges opp kompetanse som understøtter dette.

Stortingsmelding 5 (2019–2020) “Levende lokalsamfunn for fremtiden – Distriktsmeldingen” trekker fram betydningen av små og mellomstore bedrifter i utvikling av livskraftige samfunn gjennom økt sysselsetting og verdiskaping i distriktene. Styrket regional næringsutvikling er en viktig del av regionreformen. Inkubatorene bistår innovative ideer og bedrifter med internasjonalt eller nasjonalt potensial, og gjennom det nasjonale nettverket av inkubatorer nås slike små og mellomstore bedrifter uavhengig av geografi.

Stortingsmelding 40 (2020–2021) “Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030”, slår fast at alle deler av samfunnet må mobiliseres til forsterket og felles innsats for å lykkes med målene. Omstilling i næringslivet som følge av klima- og miljøutfordringer blir viktigere. Både myndigheter og forbrukere stiller stadig strengere krav til kutt i utslipp av klimagasser og mer miljøvennlig produksjon av varer og tjenester. Mange bedrifter er godt

<sup>6</sup> Nasjonale inkubasjons- og næringshageprogram: Teori og rasjonale, Mimir Analytics 2021

<sup>7</sup> I 2022 var 42 prosent av inkubatorene lokalisert i virkeområdet for distriktsrettet investeringsstøtte.

<sup>8</sup> Mål for programkategori 13.50



i gang med å utvikle strategier for å tilpasse sine produkter, tjenester og bærekraftige forretningsmodeller, men for mange av de små og mellomstore bedriftene går det fremdeles for sakte. Inkubasjonsprogrammet skal bidra til å utvikle et bærekraftig næringsliv i hele landet gjennom å tilby relevant kompetanse og nettverk.

Stortingsmelding 14 (2020–2021); Perspektivmeldingen 2021, viser til at Norge står overfor krevende utfordringer med endrede internasjonale rammebetingelser, klimaendringer, endringer i befolkning og arbeidslivet samt endrede økonomiske forutsetninger. Teknologisk utvikling og digitalisering kommer til å ha stor betydning for produktivitetsvekst og er derfor av avgjørende betydning for fortsatt vekst i norske små og mellomstore bedrifter. Digitalisering og automatisering fører til endring i etterspørselsmønster og produksjon av varer og tjenester, noe som krever omstilling i bedrifter og arbeidslivet. Behov for utvikling av, og tilgang til, relevant kompetanse endres og øker, og vil være stor i de minste bedriftene. Inkubasjonsprogrammet vil bidra til å utvikle og tilgjengeliggjøre kompetanse innen digitalisering.

## 2.6 Forventet effekt av programmet

Inkubasjonsprogrammet skal bidra til å nå regjeringens nærings – og regionalpolitiske mål, særlig når det gjelder økt verdiskaping, eksport og grønn omstilling. Når det gjelder forventet effekt av programmet skiller det mellom bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk effekt.

### Bedriftsøkonomisk effekt:

- økt innovasjonsevne
- økt konkurransekraft og omstillingsevne i norsk industri og næringsliv
- økt grad av vekst og skalering
- bedre tilgang til næringsrettede virkemidler
- sikre at vekstbedrifter har tilgang på kapital i tidlig fase

### Samfunnsøkonomisk effekt:

- øke norsk fastlandseksport
- akselerere det grønne skiftet
- bærekraftig og fremtidsrettede næringsliv
- økt verdiskaping i norsk næringsliv
- flere og mer lønnsomme arbeidsplasser
- utvikling av sterke nasjonale innovasjonsmiljøer i Norge

Figur 3 synliggjør verdikjeden i inkubasjonsprogrammet hvor økonomiske rammer vil ha betydning for hva som kommer ut av effekt.



Figur 3 Sammenheng mellom innsats og effekt i Inkubasjonsprogrammet

Basert på erfaringstall (se Figur 2) og omsøkt budsjett forventes økt aktivitet og bedre resultater i programperioden:

Kategori	Ambisjoner
Antall programoperatører i perioden	30–40
Antall bedrifter pr. år	2500–3500
Akkumulert omsetning i perioden	Minimum 100 milliarder kroner
Akkumulert verdiskaping i perioden	20-30 milliarder kroner

Tabell 1 Forventet aktivitet/resultat i programperioden

I Inkubasjonsprogrammet fra 2023 erstattes fasen «postinkubasjon» med fasen «skalering». I skaleringsfasen vil det jobbes med færre bedrifter enn i dagens postinkubasjonsfase. Den enkelte bedrift i skaleringsfasen forventes derimot på sikt å ha et langt høyere verdiskapingsbidrag. Dette kan medføre et noe lavere antall bedrifter i inkubasjon i starten av programmet.

### 3 Mål og målgrupper

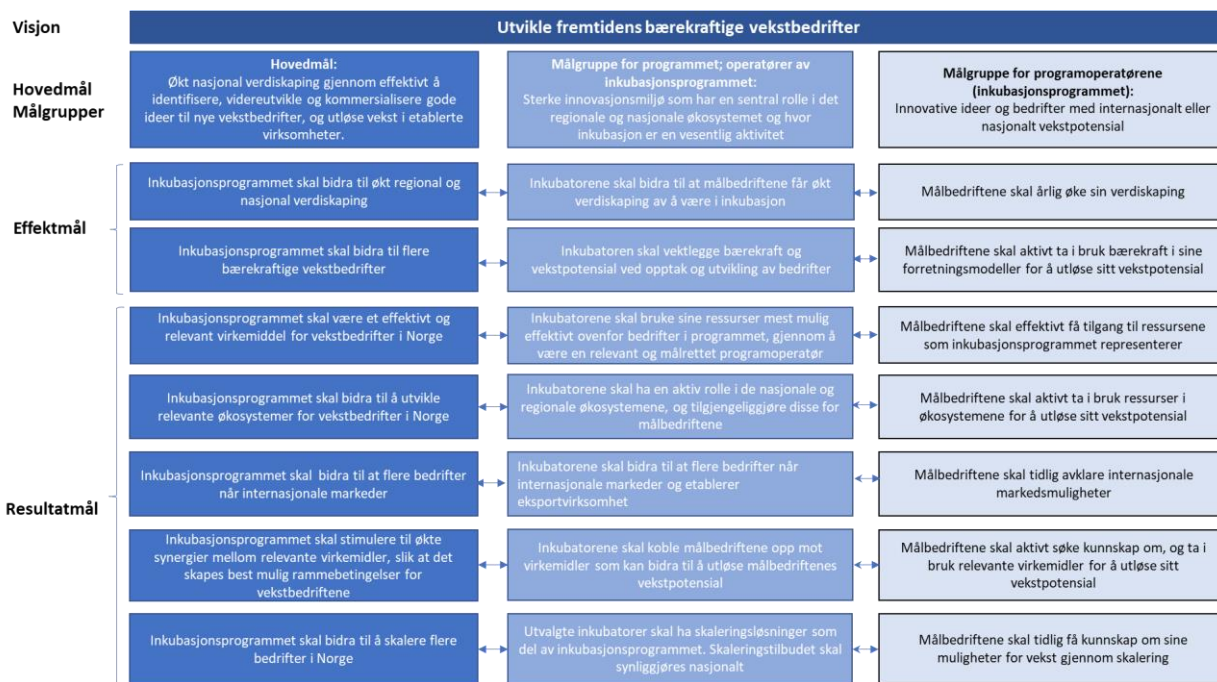
Inkubasjonsprogrammet er et bedriftsrettet og indirekte virkemiddel, med en sentral rolle i det nasjonale virkemiddelkartet. Måloppnåelse for Inkubasjonsprogrammet vil være de akkumulerte måloppnåelsene på programoperatør- og inkubatorbedriftsnivå, som vist i Figur 4.

#### 3.1 Inkubasjonsprogrammets hovedmål

Inkubasjonsprogrammet skal bidra til økt nasjonal verdiskaping gjennom effektivt å identifisere, kommersialisere og videreutvikle innovative ideer til nye vekstbedrifter, og utløse vekst i etablerte virksomheter.

#### 3.2 Programmets målstruktur

Målbildet som er utarbeidet for Inkubasjonsprogrammet, består av mål på ulike nivåer. Det er utarbeidet mål på henholdsvis programnivå, operatørnivå og inkubatorbedriftsnivå. Programmets mål består av to effektmål og fem resultatmål. Effektmålene er knyttet til programmets langsiktige virkninger, effekter som vil bestå etter programmets tiårige varighet. Resultatmålene er knyttet til løsninger som skal frembringes innenfor programperioden. De til sammen sju målene henger sammen gjennom de ulike nivåene.



Figur 4 Målstruktur i Inkubasjonsprogrammet

Målsetningene for programmet vil revideres og videreutvikles underveis i programperioden, basert på endringer i behov hos næringslivet og samfunnet ellers.

### 3.3 Målgrupper

Inkubasjonsprogrammet er et indirekte virkemiddel med målgrupper på to nivå:

- programoperatører; skal levere inkubasjonstjenester gjennom programmet
- målgrupper for programoperatørene; inkubatorbedrifter

#### 3.3.1 Målgrupper for programmet

Målgrupper for programmet er:

*Sterke innovasjonsmiljø som har en sentral rolle i det regionale økosystemet, bidrar aktivt i det nasjonale økosystemet og hvor inkubasjon er en vesentlig aktivitet*

Inkubasjonsprogrammet trenger gode og velutviklede innovasjonsmiljø, med en god geografisk spredning, for å kunne nå ut til hele landet. Slik kan Inkubasjonsprogrammet nå ut til ideer og bedrifter med nasjonalt eller internasjonalt vekstpotensial. For å bli tatt opp som programoperatør i Inkubasjonsprogrammet må en rekke krav oppfylles. Nærmere om krav som må oppfylles for opptak finnes under avsnitt 6.1.

#### 3.3.2 Målgrupper for programoperatørene

Målgruppen for programoperatørene er:

*Innovative ideer og bedrifter med internasjonalt eller nasjonalt vekstpotensial*

Programoperatørene skal jobbe med lovende ideer og unge bedrifter med høyt innovasjonsnivå og potensial for internasjonalisering og eksport. For enkelte bedrifter kan en nasjonal markedsambisjon være det riktige, for eksempel når det gjelder underleverandører til større bedrifter som driver

eksport. Det kan også jobbes med innovasjonsprosjekter i små og mellomstore bedrifter, såkalt forretningsmessig innovasjon (se 5.2.1).

## 4 Programmetts innretning

Programmetts innretning beskriver programmetts nedslagsfelt, strategier og arbeidsmetoder, samarbeid med andre aktører og til sist notifisering.

### 4.1 Geografisk innretning og nedslagsfelt

Inkubasjonsprogrammet er et nærings- og regionalpolitisk virkemiddel med fylkeskommunene som oppdragsgiver. Nedslagsfeltet for programmet er hele landet.

### 4.2 Beskrivelser av strategier og arbeidsmetoder for hvordan målene skal nås

For å nå målsettingene presentert i Figur 4, vil programmet benytte ulike strategier og arbeidsmetoder. Mer om Sivas tjenestetilbud i kapittel 5.

#### Kontinuerlig utvikling av programinnhold og -operatører

Inkubasjonsprogrammet bidrar til å profesjonalisere programoperatører gjennom systematisk arbeid med kompetanseutvikling og nettverksbygging. Programoperatørene vurderes i en nasjonal konkurranse og tilskudd gis etter den differensierte tilskuddsmodellen, noe som bidrar til at midler tildeles de programoperatørene som best skaper verdier. KPI-ene i tilskuddsmodellen er utarbeidet i tråd med programmetts målstruktur. Profesjonelle programoperatører bidrar til et program med effektiv bruk av tilskuddsmidler.

*«Nasjonalt nettverk og nasjonal konkurransearena er viktig for å hele tiden presse oss til å bli bedre og levere bedre tjenester til startups og scaleups»*  
(inkubatorleder)

Erfaring fra mer enn 20 år med programmer og programoperatører, viser at flerfunksjonelle selskaper blir sterkere og oppnår bedre resultater. Ved opptak til Inkubasjonsprogrammet og utvikling av programoperatørene legges det derfor vekt på at selskapene også har andre forretningsområder som bidrar til å bygge bred kompetanse i innovasjonsselskapet. For at Inkubasjonsprogrammet skal være relevant over tid kreves det kontinuerlig utvikling av både programelementer og -operatører.

#### Videreutvikle en nasjonal innovasjonsstruktur med sterk delingskultur

Siva har gjennom flere år utviklet en nasjonal struktur av programoperatører som samspiller på ulike arenaer. Her deles beste praksis innen inkubasjon, og ulike inkubatorer kan støtte seg på kompetanse fra inkubatorer i andre deler av landet. Slik får den enkelte gründer og bedrift tilgang til den beste kompetansen i landet, uavhengig av hvor bedriften er lokalisert.

Operatørene i den nasjonale strukturen innehar god henvisningskompetanse. Dette gjør at de kan koble grundere og ideer på andre relevante virkemidler. Programmet vil forsterke dette gjennom godt samarbeid og koordinering med andre virkemiddelaktører, og dermed styrke synergiene mellom virkemidlene.

#### Utlyse en åpen konkurranse

Inkubasjonsprogrammet utlyses som åpen konkurranse hvor de beste innovasjonsselskapene tas opp i programmet. Porteføljen av programoperatører vil være dynamisk med mulighet for utskifting og opptak basert på resultater og potensial. Søkeprosedyrer og vurderingskriterier skal være tydelige og tilgjengelige. Fylkeskommunene og Programstyret tar endelig beslutning på opptak, basert på Sivas faglige vurderinger.

### Internasjonalisering og eksport

Programmet skal bidra til at flere bedrifter når internasjonale markeder og at det utvikles flere vekstbedrifter som rigges for skalering. Gjennom den nye skaleringsmodulen (se 5.2.1) skal utvalgte programoperatører bistå flere bedrifter med høyt innovasjonsnivå og vekstpotensial til å kommersialiseres og skaleres raskere, og gjennom dette bli bærekraftige vekstbedrifter med internasjonal konkurransevne.

### Bærekraft som gjennomgående element i programmet

Bærekraft vil være grunnplanken i programmet. Programoperatørene skal ha bærekraft som opptakskriterium for nye bedrifter, og skal så langt som mulig benytte bærekraft som konkurransefortrinn i utvikling av forretningsmodeller. Programmet vil inneholde tilbud som styrker kompetanse på bærekraft hos programoperatørene.

### 4.3 Samarbeid med andre aktører og ordninger

Fylkeskommunene har oppdragsgiveransvar for programmet og er en sentral samarbeidspart både som oppdragsgiver og som regional partner.

Det finnes både regionale, nasjonale og internasjonale virkemidler som i samspill med Inkubasjonsprogrammet er viktige for bedrifters utvikling. Programoperatørene har god kunnskap om næringshager og katapult-sentre, og andre relevante virkemidler og virkemiddelaktører, som Innovasjon Norge, Norges forskningsråd, fylkeskommuner og EU, og kan henvise bedriftene videre. Slik forsterker Inkubasjonsprogrammet effekten av andre næringsrettede virkemidler. Inkubasjonsprogrammets nye modul for skalering av bedrifter er utarbeidet i tett dialog med Innovasjon Norge og vil samspille tett med Innovasjon Norge sine virkemidler.



Figur 5 Samarbeid med andre aktører og ordninger

Et sømløst virkemiddelapparat er viktig for å oppnå synergier og utnyttelse av ressurser, og er en prioritert nasjonal målsetting. Samspill mellom eksisterende ordninger og samarbeid mellom aktører er relevant for Inkubasjonsprogrammet og for programoperatørene. Aktiviteter og oppdrag som tillegges inkubatoren utover programaktiviteten, forutsettes tilleggsfinansiert fra andre ordninger eller oppdragsgivere der dette er relevant.

Det forventes at programoperatører i både inkubasjons- og næringshageprogrammene etablerer tette relasjoner, hvor man samarbeider om å gi bedriftene tilgang til de mest relevante utviklingsmiljø. Dette gjelder samarbeid regionalt, men ikke minst nasjonalt samarbeid der dette er formålstjenlig.

#### 4.4 Notifisering

EØS-avtalen artikkel 61(1) gir i utgangspunktet forbud mot statsstøtte. Hovedregelen er at all statsstøtte må notiseres (forhåndsgodkjennes) av ESA. Det finnes unntak fra denne regelen. Disse er omtalt som gruppeunntak. Sivas reviderte inkubasjonsprogram vil bli innmeldt i EØS-avtalen av 17. juni 2014, nr. 351/2014 – gruppeunntaksforordningen (GBER). Hvilke gruppeunntak som vil gjelde for nytt program er i skrivende stund under juridisk prosess.

Inkubasjonsprogrammet 2012-2022 benyttet gruppeunntak art 27, «Aid for innovation clusters», og art 28, Innovation aid for SME. Det er naturlig å se til disse også i ny programperiode.

- 1) Artikkel 27: «Aid for innovation clusters». Støtte til innovasjonsklynger. Støttemottaker er innovasjonsselskapet og midlene krever 50 prosent egenfinansiering fra innovasjonsselskapet.
- 2) Artikkel 28: «Innovation aid for SMEs». Innovasjonsstøtte til små og mellomstore bedrifter. Støttemottaker er inkubatorbedrifter som mottar rabatterte innovasjonsstøttetjenester fra programoperatøren. Mottaker skal betale minimum 25 prosent av markedsverdien på mottatt tjeneste.

Departementene utfører notifisering av ordningen.

## 5 Programmets innhold

Inkubasjonsprogrammet bygger på et bredt kunnskaps- og erfaringsgrunnlag fra program gjeldende til 2023. Det nye programmet vil videreutvikle de velfungerende elementene, samtidig som det er en vesentlig fornyelse gjennom nye relevante tjenester som treffer næringslivets behov. Det vil videre være en stor grad av utvikling underveis i programperioden. Nye elementer ved det nye programmet er:

- Bærekraft vil være grunnleggende for all aktivitet. Siva tilbyr nye kompetansetjenester, og det stilles krav til programoperatørene knyttet til tilbud, kompetanse og nettverk.
- Digitalisering handler om at nye eller eksisterende digitale løsninger blir tatt i bruk eller brukt på nye måter. Siva tilbyr nye kompetansetjenester, og det stilles krav til programoperatørene i forbindelse med tilbud, kompetanse og nettverk på dette området.
- Skalering og eksport. Siva innfører en ny modul for skalering. Dette skal bidra til å øke fastlandseksporten i Norge gjennom at flere bedrifter vokser mer og raskere, etablerer eksportvirksomhet og bidrar med økt nasjonal verdiskaping.
- Forsterket kobling og samspill med andre virkemidler og relevante aktører – økt krav til henvisningskompetanse og faktisk henvisning til relevante aktører som kan bidra i bedriftens utviklingsløp. Programmet skal legge til rette for sterkere koblinger mellom SMBer og FoU-miljøer.

Innholdet i programmet beskrives på to nivåer; Sivas leveranser til programoperatørene, og programoperatørenes leveranser til bedriftene.

### 5.1 Sivas leveranser til programoperatørene

Siva har søkelys på kontinuerlig utviklingsarbeid for å sikre effektive og relevante programmer gjennom hele programperioden. Oppdaterte og relevante programmer bidrar til utvikling av programoperatørene som relevante og kompetente utviklingspartnere for næringslivet. Sivas leveranser kan oppsummeres i områdene kompetanse, nettverk og tilskudd.

### 5.1.1 Kompetanse og nettverk

En sentral del av programinnholdet er tilførsel av kompetanse og nettverk til programoperatørene. Gjennom dette arbeidet bidrar Siva til å utvikle og spre kunnskap om fagfeltet og utvikle programmene til effektive og relevante verktøy. Vesentlige deler av dette finansieres gjennom posten Gjennomførings- og administrasjonskostnader (se 11.2).

For å nå målene i programmet og følge opp valgte strategiske retninger, tilbys ulike tjenester gjennom programmet. Det er tre hovedgrupper av tjenester i programmet; kompetanse, nettverk og kapital. Disse leveransene konkretiseres i Tabell 2, og inkluderer leveranser ved oppstart av programmet. Gjennom den tiårige programperioden vil tjenestene kontinuerlig videreutvikles basert på næringslivets behov.

Aktivitet	Innhold
Utviklingssamtalen	Et verktøy som brukes aktivt for å gi tilbakemelding til hver enkelt inkubator om forbedringspunkter, utvikling over tid og hvordan egen inkubator presterer sammenlignet med gjennomsnittet for alle inkubatorene. Gjennom utviklingssamtalen bidrar Siva med innspill og tilbakemeldinger til videreutvikling av programoperatørene. Programoperatørene mottar også en skriftlig tilbakemelding i form av en egen rapport.
Kundetilfredshetsundersøkelsen	Undersøkelsen er et verktøy som brukes for å gi tilbakemelding til hver enkelt inkubator om utvikling over tid, og hvordan egen inkubator presterer sammenlignet med gjennomsnittet for alle inkubatorene. Undersøkelsen gir svar på hvor tilfreds ledere i bedriftene er med inkubatoren.
Kurs	Siva arrangerer, sammen med ulike tilbydere, kurs basert på behov fra programoperatørene. Kursene spenner fra studiepoenggivende kurs på masternivå (Inkubasjonsledelse, internasjonale forretningsutvikling) til kurs innen relevante fagområder som bærekraft og digitalisering.
Fagsamlinger	Fagsamlinger brukes til kompetanseutvikling og -overføring. Disse samlingene har ulike tema og har som mål å forsterke og videreutvikle operatørenes programaktivitet.
Sivapartner-samling	Samling for inkubatorer og næringshager i program, samt katapult-sentre. Samlingen er en viktig arena for erfaringsutveksling, spredning av beste praksis, kompetanseutvikling og nettverksbygging. Fylkeskommunene inviteres inn.
Samling nye ledere og andre ressurspersoner	Siva arrangerer Siva-dag for nye inkubatorledere og andre ressurspersoner. Her gis det informasjon om Siva, programmene og erfaringsutveksling.
Ekstrasatsinger	Ekstrasatsinger benyttes til utvikling, uttesting og dokumentasjon av nye metoder og beste praksis med sikte på utvikling av mer relevante og framtidrettede verktøy til bruk for operatører i program.
AVI	Et arbeids- og rapporteringsverktøy (database) hvor hver inkubator registrerer data og kan hente relevant informasjon fra. AVI brukes til analyse, dokumentasjon, rapportering av bl.a. programoperatørenes bruk av midler og utvikling av selskapene i porteføljen. AVI viser status på hvordan programmålene nås. AVI gir viktig informasjon og oversikt for programoperatørene.
Ekstraordinær oppfølging	Et internt utviklet verktøy (scoreboard) og rutiner for programoperatører som har hatt en vesentlig endring i enten eierskap, selskapets virksomhet eller formål, eller selskap som er i krise skal følges opp.
Studieturer	Siva tilrettelegger for deltakelse på relevante konferanser for programoperatørene med mål om kompetansepåfyll og kunnskap om internasjonale trender innenfor fagfeltet samt etablering av internasjonale nettverk.
Fylkesoverskridende tiltak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• søkbare midler</li> <li>• tilgjengeliggjøring av testfasiliteter og teknologisk spisskompetanse</li> <li>• skalering</li> </ul>
Siva Nett	Digital plattform som bidrar til økt læring, deling og samhandling mellom Siva, programoperatører og katapult-sentre, til det beste for inkubatorbedriftene i Siva-strukturen og næringslivet ellers.

Tabell 2 Bidrag innen kompetanse og nettverk

### **Fylkesoverskridende tiltak (satsingsforslag)**

Mangel på relevant kompetanse og nettverk knyttet til vekst og bærekraftig utvikling er en stor utfordring for næringslivet, spesielt i distriktene. Dette hindrer både etablering av nye vekstbedrifter og realisering av vekstpotensialet til etablert næringsliv. Fylkesoverskridende tiltak tilrettelegger for at bedrifter i program gis et mest mulig relevant tilbud, uavhengig av geografisk lokalisering av både bedriften, inkubatoren og tilgjengelig kompetanse. Sentrale fylkesoverskridende tiltak er søkbare midler, tilgjengeliggjøring av testfasiliteter og teknologisk spisskompetanse for bedriftene i inkubasjon, samt innføring av en modul for skalering i programmet. I tillegg kommer andre relevante tiltak som vil bidra til å møte utfordringer som avdekkes i løpet av programperioden.

Søkbare midler er en utlysning der programoperatører kan få innvilget støtte til satsinger på en betydelig utvidelse av geografisk nedslagsfelt, en betydelig bransjeutvidelse, eller bygge nasjonale konsortium med internasjonalt fokus innen en bransje. Formålet er å gi bedrifter i program et bedre tilbud gjennom å stimulere til en stadig sterkere nasjonal innovasjonsinfrastruktur, forbedre resultater og skape høyere aktivitet i programmet.

Formålet med prosjekter for tilgjengeliggjøring av testfasiliteter og teknologisk spisskompetanse for bedriftene er å gi flere SMBer kjennskap til, og gjøre de i stand til å nyttiggjøre seg, tjenestene som eksempelvis katapult-sentrene representerer. Det er etablert et ekspertteam som består av ansatte i inkubatorer og næringshager, som er en nasjonal kompetanseressurs for alle relevante bedrifter i begge programmene – og for alle programoperatørene.

#### **5.1.2 Tilskudd**

Tilskudd innenfor Inkubasjonsprogrammet består av programtilskudd til den enkelte programoperatør og tilskudd utlyst som nasjonale utviklingsmidler knyttet til fylkesoverskridende aktiviteter. Sistnevnte søkes finansiert gjennom eget satsningsforslag (se punkt 11.2 ).

Felles for begge former for tilskudd er at Siva vil utarbeide tilsagnsbrev og foreta utbetaling av midler i tråd med innmelding av gruppeinntak, samt følge opp at midlene brukes innenfor innmeldingen. Siva skal være en faglig sparringspartner for programoperatørene på riktig bruk av tilskudd.

#### **Tilskudd differensiert tilskuddsmodell**

Programtilskudd til den enkelte programoperatør fastsettes gjennom differensierte tilskuddsmodeller<sup>9</sup>, som bygger på oppnådde resultater og potensial. Innføring av slike modeller har ført til en mer effektiv satsing som har gitt økte resultater i form av økt verdiskaping og økt aktivitet. De differensierte tilskuddsmodellene skal være transparente og bidra til å forsterke de programoperatørene som har størst utnyttet potensial. Differensieringen nedjusterer eller avslutter programaktiviteten hos programoperatører som har levert dårligere enn forventet, sett i forhold til resultater og potensial over tid. Differensieringskriteriene som ligger til grunn for vurderingen av den enkelte programoperatør skal være godt kjent for programoperatørene, slik at operatørene vet hva de måles på. En faglig vurdering av den enkelte programoperatør bidrar til økt kunnskap og bedre ressursbruk hos programoperatørene, som igjen bidrar til økt profesjonalisering av programoperatørene og Inkubasjonsprogrammet.

#### **Tilskudd fylkesoverskridende tiltak (satsingsforslag)-**

I forståelse med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) inkluderes her satsingsforslag for videreføring og forsterking av ulike programelementer. Dette gjelder eksisterende elementer fram til nå finansiert av Siva (søkbare midler og tilgjengeliggjøring av testfasiliteter og teknologisk spisskompetanse) og et nytt element i Inkubasjonsprogrammet (skalering, se 5.2.1).

<sup>9</sup> Jamfør «Retningslinjer for KAP 553, post 61 – mobiliserende og kvalifiserende næringsutvikling

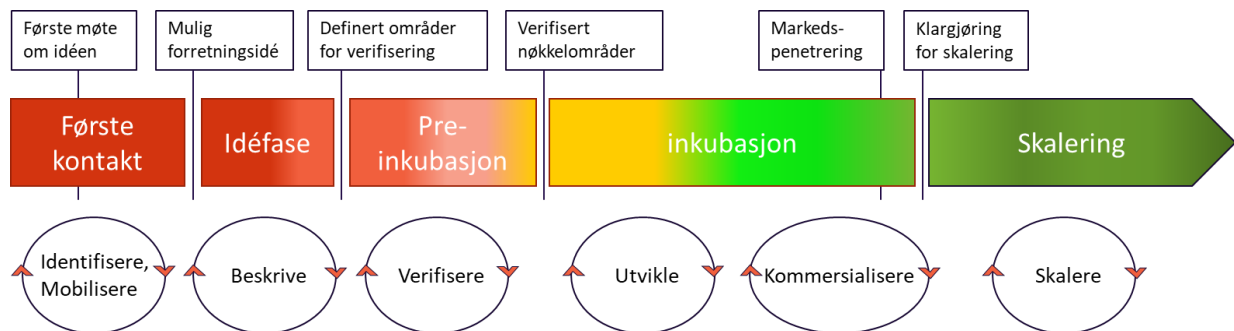


## 5.2 Programoperatørens tjenester overfor bedriftene

Programoperatørene skal levere tjenester av høy kvalitet til sine inkubatorbedrifter, innen kompetanse, nettverk og kapital. Ulike tjenester leveres i ulike faser av inkubasjonsprosessen.

### 5.2.1 Inkubasjonsprosessens faser

I det reviderte Inkubasjonsprogrammet er fasen «skalering» tatt med som en forlengelse av inkubasjonsprosessen. Tjenester innen skalering vil følgelig være en viktig del av programoperatørens tjenesteleveranse. De enkelte fasene beskrives kort i Figur 6. Leveranser i de ulike fasene beskrives i Tabell 3.



Figur 6 Inkubasjonsprosessens faser

#### Første kontakt

Ved første kontakt vil idéhaver få bistand til kobling med rett utviklingsmiljø (inkubator, næringshage eller andre). Dette kan gjerne skje i samarbeid med lokal førstelinjetjeneste og andre aktuelle samarbeidspartnere.

#### Idéfase

I idéfasen skal inkubatoren jobbe med aktivt idéøøk, gjerne gjennom oppsøkende virksomhet hos relevante aktører. Aktivitet i denne fasen kan finansieres ved bruk av midler tildelt som Artikkel 27-tilskudd. Dersom ideen eller bedriften vurderes å falle inn under Inkubasjonsprogrammets målgruppe, vil det være aktuelt å ta opp bedriften til preinkubasjon.

#### Preinkubasjon

Preinkubasjonsfasen defineres som en kortvarig verifiseringsfase, med varighet 3-6 måneder. Formålet med fasen er å verifisere utvalgte faktorer slik som ideen eller bedriften som vurderes tatt opp til inkubasjon, og teamet som står bak. Det skal foreligge en avtale mellom bedriften og inkubatoren. I denne fasen kan det benyttes midler tildelt som Artikkel 28-tilskudd. Det kan ytes tjenester med inntil 100 prosent støtteintensitet. Dersom det finnes betalingsevne, skal støtteintensiteten reduseres. Bedrifter som er kommet langt nok i utviklingsløpet langt nok kan tas direkte opp i inkubasjonsfasen, uten å først gjennomføre preinkubasjon.

#### Inkubasjon

Selve inkubasjonsfasen er et utviklingsløp som i all hovedsak strekker seg over ett til to år. I enkelte bransjer vil det være behov for at bedriftene er i inkubasjonsfasen over lengre tid. Formålet med fasen er å utvikle og kommersialisere en idé eller en bedrift til den oppnår markedsintroduksjon. Her kan det også arbeides med forretningsmessige innovasjoner i etablert næringsliv. I denne fasen skal det benyttes midler tildelt som Artikkel 28-midler, med en maksimal støtteintensitet på 75 prosent.

Ved avslutning av deltakelse i program, skal inkubatoren ved behov videreformidle bedriftene til andre relevante utviklingsaktører

### Skalering

Skalering er et nytt element i inkubasjonsprosessen og har som hensikt å bidra til å øke norsk eksport. Gjennomgang av teori, faglitteratur og evalueringer av det norske næringsrettede virkemiddelapparatet, viser et stort behov for en styrket offentlig satsing mot bedrifter med skaleringspotensial. Norge har en høy etableringsfrekvens, men relativt få bedrifter lykkes med skalering og vedvarende høy vekst. Samtidig er det flere forhold som tilsier at skaleringsbedrifter spiller en viktig rolle når det kommer til økt verdiskaping, eksport, sysselsetting og videre utvikling av norsk næringsliv.

Bedriftene som skal skalere og etablere seg internasjonalt står overfor nye utfordringer hvor konkurranseintensiteten og kompleksiteten i utviklingsprosessene øker. Dette stiller store krav til inkubatorene som tjenesteleverandører. Det vil derfor etableres fem til syv nasjonale samarbeidskonsortier hvor ulike inkubatorer går sammen for å utarbeide et best mulig tilbud til bedrifter som er i en fase hvor selskaper skal rigges for internasjonal vekst. På denne måten får bedriftene tilgang til den aller beste og mest relevante spisskompetansen på skalering, uavhengig av geografi. Konsortiene skal ledes av inkubatorer, og knytte seg opp mot andre relevante innovasjonsaktører som næringshager, katapultsentre, klynger og TTO-er. De enkelte konsortiene vil ha ulike tematiske innretninger og være tett knyttet sammen for å sikre deling av kompetanse og nettverk.

Et godt utviklet nasjonalt skaleringstilbud, som bidrar til at flere bedrifter lykkes med internasjonal vekst, forutsetter koordinert satsing og mobilisering i hele bredden i virkemiddelapparatet for de aller mest verdiskapende initiativene. Prosjektet gjennomføres derfor i tett samarbeid med Innovasjon Norge.

Skaleringsmodulen er forbeholdt de mest lovende bedriftene i Norge, som både har evne og vilje til internasjonal vekst.

### 5.3 Tjenesteleveranser i inkubasjonsprosessens faser

Sentrale leveranser i inkubasjonsprosessens faser beskrives i tabellen under.

Fase	Tjenester i ulike faser
Preinkubasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hjelp til konseptutvikling               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definere forretningsidé</li> <li>○ Kundesegment</li> <li>○ Kundebehov</li> <li>○ Verdiløfte</li> <li>○ Prototyping (MVP)</li> <li>○ Risikovurdering</li> </ul> </li> <li>• Tilgang til sosialt og faglig gründer- og utviklingsmiljø, med kontorplass, møterom og teknisk infrastruktur</li> <li>• Tilgang til maler og verktøy</li> <li>• Tilgang til seminar og arrangement</li> </ul>
Inkubasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilgang til kompetanse innen markedsstrategi, produkt- og tjenesteutvikling, bærekraft, digitalisering og forretningsmodell etc.</li> <li>• Tilgang til sosialt og faglig gründer- og utviklingsmiljø, med kontorplass, møterom og teknisk infrastruktur</li> <li>• Tilgang til maler og verktøy</li> <li>• Tilgang til seminar og arrangement</li> <li>• Hjelp til kapitalinnhenting</li> <li>• Nettverk til investor- og kapitalmiljø, hjelp til å tiltrekke seg investorer</li> <li>• Kobling mot et bredt spekter av regionale og nasjonale forskings- og utviklingsmiljø, kunnskapsmiljø og virkemidler for innovasjon</li> <li>• Hjelp til å beskyttelse av immaterielle verdier</li> <li>• Tilgang til spisskompetanse, eks juridisk veiledning</li> <li>• Tilgang til mentorer og eksternt rådgiving</li> <li>• Nettverk og kompetanse til utvikling av bedrift, f.eks. styre/advisory board</li> </ul>
Skalering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bistand til eiere og ledelse</li> <li>• Utvikling av skalerbar forretningsmodell og identifisering av product-market fit</li> <li>• Rådgiving på produkt og produksjon</li> <li>• Organisasjonsutvikling</li> <li>• Kapitalstrategier og -innhenting</li> <li>• Rekruttering</li> <li>• Tilgang til infrastruktur og innovasjonspartnere</li> <li>• Tilgang til internasjonale nettverk og forretningspartnere</li> </ul>

Tabell 3 Tjenesteleveranser i inkubasjonsprosessens faser

## 6 Kvalifisering av programoperatører for opptak i program

Programmet har en varighet på ti år. Utvikling av sterke programoperatører krever langsiktighet. Det er viktig å opparbeide en stabil og høykompetent bemanning i innovasjonsselskapene, slik at man har tilstrekkelig kapasitet til å løse oppdragene innen programmet. Differensieringsmodellen ligger som bunnplanke i programmet og elementene i modellen er førende for kvalifisering og tilskuddsmessig innplassering av programoperatører.

Etter opptak av inkubatorer fra 2023 vil opptak skje gjennom igangsetting av forprosjekter etter oppdrag fra fylkeskommunene. Nivå på antall programoperatører og inkubatorbedrifter som vurderes relevant i programperioden er angitt i Tabell 1.

### 6.1 Krav for opptak i program

Målgruppen for programmet (programoperatørene) er innovasjonsselskaper hvor inkubasjon er en sentral del av virksomheten. Følgende kriterier er lagt til grunn for opptak i program:

Innovasjonsselskaper som:

- er organisert som aksjeselskap
- ikke betaler ut utbytte
- har kjernekompetanse på forretningsutvikling
- skal jobbe med bedrifter med høyt potensiale for skalering og internasjonalisering
- har bredt og relevant eierskap, privat/offentlig
- har god regional forankring, og tydelige drivere
- har en tydelig rolle i regionale og nasjonale økosystemer
- har nasjonale og internasjonale partnerskap og nettverk
- har kompetanse og fokus på bærekraft

Utlysningsteksten vil være strukturert ut fra en mal som inneholder en rekke områder som må beskrives:

- beskrivelse av søkende selskap
- beskrivelse av samlokalisering eller innovasjonsarena
- beskrivelse av selskapets økosystem
- tilbud av forretningsutvikling
- inkubatorens fokus og tjenester
- beskrivelse av idékilder
- beskrivelse av inkubasjonsprosessen
- internasjonalisering og eksport
- ambisjonsnivå, antall ideer og bedrifter
- tilgang til kapital
- finansieringsplan og budsjett

For skaleringsfasen vil det være egne kriterier for opptak. Disse er under utvikling i samarbeid med Innovasjon Norge og vil ferdigstilles før utlysning.

## 6.2 Søknadsbehandling

Søknader skal baseres på mal nevnt i punkt 6.1. Alle innkomne søknader vil behandles og vurderes basert på denne malen. Ulike områder i søknaden vil vektas, og søknadene vil rangeres. Siva vil gjennomføre en grundig søknadsbehandlingsprosess som munnar ut i et faglig forslag. Dette skal diskuteres med fylkeskommunene og Programstyret. Videre vil den enkelte fylkeskommune beslutte opptak for sitt fylke, programstyret beslutter på programnivå. Alle søkere som får sine søknader innvilget vil motta et tilsagnsbrev med beskrivelse av hvordan midler kan benyttes. Søkere som får avslag, mottar et begrunnet avslagsbrev.

Opptak til skaleringsfasen vil være i form av en todelt utlysning. Første del vil være i form av en skisseutlysning. Formålet for skisseutlysningen er å mobilisere til konsortier som kan levere gode prosjektsøknader til skaleringsmodulen. Andre del omfatter en hovedutlysning. Denne må ta utgangspunkt i den innsendte prosjektskissen. Alle søkere som får sine søknader innvilget vil motta et tilsagnsbrev med beskrivelse av hvordan midler kan benyttes. Søkere som får avslag, mottar et begrunnet avslagsbrev. Ikke alle konsortier blir tatt opp første år, det forventes også opptak i løpet av programperioden.

## 7 Implementering

Programmet vil iverksettes fra 1. januar 2023. Siva har utarbeidet programforslaget som oversendes fylkeskommunene ved programstyret. Etter behandling i programstyret oversendes forslaget til KDD. Nedenfor beskrives varighet, fremdriftsplan og milepæler.

## 7.1 Varighet

Inkubasjonsprogrammet vil ha en varighet på ti år. I første omgang vil søker få innvilget en programperiode på fem år, med mulig forlengelse på fem år. Deltakelse forutsetter leveranser som avtalt fra programoperatør. Ved manglende leveranser kan programoperatøren kunne få et lavere tilskuddsnivå (ref. pkt. 4.1.1), eller deltakelsen kan opphøre.

## 7.2 Viktige milepæler i programperioden

Tabell 4 viser viktige milepæler i programperioden ut over årlige aktiviteter. I tillegg til milepælene vil det årlig gjennomføres:

- kundetilfredshetsundersøkelse blant bedriftene i program og blant programoperatørene
- utviklingssamtaler med programoperatørene
- nettverkssamlinger for alle programoperatørene (både næringshage- og Inkubasjonsprogrammet)
- rapportering av aktivitet og resultater i programmet
- nasjonal og regional styringsdialog med programstyret og fylkeskommunene
- løpende programutvikling

Milepæler	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Differensiering programtilskudd		høst		høst		høst		høst		
Utlysning søkbare midler (konsortium)	1. halvår	1. halvår								
Utlysning søkbare midler (bransje og geografi)	2. halvår		1. halvår							
Midtveisevaluering										
Forlengelse av 5-årige programavtaler					høst					
Sluttevaluering										

Tabell 4 Viktige milepæler i programperioden

## 8 Eierskap, ledelse og organisering

Tabellen nedenfor beskriver de ulike aktørene og deres rolle overfor Inkubasjonsprogrammet. Viser til retningslinjene for kap 553, post 61 som angir de ulike aktørenes ansvar og roller.

Aktør	Rolle
Kommunal- og distrikts departement (KDD)	Eier av Inkubasjonsprogrammet Oppdragsgiver overfor fylkeskommunene
Fylkeskommunene	Nasjonale oppdragsgivere overfor Siva på Inkubasjonsprogrammet Regionale oppdragsgivere overfor Siva på Inkubasjonsprogrammet
Programstyret	Ivaretar det nasjonale oppdragsansvaret på vegne av fylkeskommunene Består av representanter fra fem fylkeskommuner og KDD, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd er observatører Siva er sekretariat
Nasjonalt programråd	Består av representanter fra fylkeskommunene, Foreningen for Innovasjonsselskaper i Norge (FIN), Næringshagene i Norge (NHIN), Innovasjon Norge og Norges forskningsråd. Rådgivende organ for Programstyret og Sivas programvirksomhet Siva leder Nasjonalt programråd
Siva	Nasjonal operatør av og oppdragstaker for Inkubasjonsprogrammet
Inkubatorene	Programoperatører som yter innovasjonsstøttetjenester overfor bedriftene i program. Operatørene inngår i en nasjonal innovasjonsstruktur.

Tabell 5 Aktører og roller i inkubasjonsprogrammet

## 9 Rapportering og evaluering

Rapportering vil gjennomføres på to nivå; programoperatørene skal rapportere til Siva. Siva rapporterer videre til fylkeskommuner, departementer og ESA.

### Programoperatører

Programoperatørene skal rapportere følgende:

- halvårsstatus (30.06) på aktivitet (antall bedrifter de har i program)
- årlig rapportering av måltall og budsjett for kommende året (01.12)
- årlig rapportering på aktivitet og bruk av programtilskudd for forutgående år (15.01)
- rapportering på hvorvidt aktiviteten i Inkubasjonsprogrammet forutgående år har bidratt til å oppfylle relevante fylkeskommunale planer/strategier (01.02)

### Siva

Siva skal rapportere følgende:

- resultater og effekt av Inkubasjonsprogrammet basert på Sivas MRS (inngår i Sivas årsrapport til NFD og KDD)
- årlig rapport til ESA som viser bruk av programtilskudd
- årlige fylkesvise rapporter om aktivitet, resultater og effekt av Inkubasjonsprogrammet
- halvårlig aktivitetsstatus på de regionale styringsmøtene med fylkeskommunene
- tertialrapportering til programstyret og fylkeskommunene

### 9.1 Programevalueringer

Det vil gjennomføres en midtveisevaluering av Inkubasjonsprogrammet i 2027. Videre vil det gjennomføres en sluttevaluering. Disse vil lyses ut og utføres av eksterne FoU-miljø.

Midtveis- og sluttevalueringene vil se på helheten i Inkubasjonsprogrammet. I tillegg til disse evalueringene vil Siva annethvert år gjennomføre grundige analyser av samtlige programoperatører i forbindelse med revideringen av de differensierte tilskuddsmodellene (se 5.1.2). Siva vil årlig evaluere aktiviteten i programoperatørene, og det vil årlig gjennomføres kundetilfredshetsundersøkelser som utføres av eksternt FoU-miljø.

## 10 Kritiske suksess- og risikofaktorer

En rekke faktorer vil påvirke programmets måloppnåelse. Dette gjelder både forhold knyttet til finansiering, programoperatørens rammebetingelser og programmenes regionale og nasjonale innretning.

### Suksessfaktorer:

- nasjonal konkurransearena for å oppnå best mulig effekt av tilskudd
- nasjonale programmer med regional effekt
- langsiktig og forutsigbar finansieringsmodell
  - forutsigbarhet for programoperatørene
  - resultatstyrt finansiering
  - administrasjons- og gjennomføringskostnader
  - finansiering av fylkesoverskridende tiltak
  - søkbare midler - bedre geografisk og bransjemessig dekning
  - skalering - økt eksport
  - gode opptaks- og evalueringsprosesser

- en god struktur av innovasjonsaktører med tilstrekkelig kapasitet og riktig kompetanse, for å kunne levere tjenester av god kvalitet, til tilstrekkelig mengde bedrifter

#### Risiko:

- Svak finansiering av programmet vil svekke programmets måloppnåelse (gjennom bedriftene), både regionalt og nasjonalt, innen følgende områder:
  - verdiskaping
  - sysselsetting
  - eksport
- Manglende nasjonalt perspektiv vil svekke programoperatørens evne til å:
  - lære av andre programoperatører
  - etablere bransjerettede satsinger
  - utvikling og spredning av metodikk, verktøy og beste praksis for inkubasjon
- Manglende fylkesoverskridende midler vil redusere bedriftenes tilgang på nødvendig kompetanse og nettverk fra andre innovasjonsselskaper, også på skalering.
- For svak kapasitet i til å bygge kompetanse i innovasjonsselskapene som skal utvikle nye og etablerte bedrifter.

## 11 Økonomi

Økonomikapittelet innledes med prinsipper for den differensierte tilskuddsmodellen i Inkubasjonsprogrammet. Deretter redegjøres det for budsjett og finansiering<sup>10</sup>.

### 11.1 Prinsipper for differensiert tilskuddsmodell i Inkubasjonsprogrammet:

Noen hovedtrekk ved bruk av den differensierte tilskuddsmodellen:

- Det gjennomføres omfattende differensieringsanalyser av alle programoperatørene annethvert år. Analysene baseres på et sett med differensieringskriterier og programoperatørene sammenlignes på en nasjonal konkurransearena. Basert på differensieringsanalysene foreslås både reviderte differensierte tilskuddsmodeller og innplassering av den enkelte programoperatør. Siva er faglig ansvarlig for dette arbeidet.
- Dersom det i disse analysene avdekkes at noen programoperatører bør følges opp særskilt, iverksetter Siva en slik oppfølging og er tett på programoperatøren det kommende året. Videre gjennomføres det en begrenset differensieringsanalyse av disse etter ett år for å bestemme hvorvidt disse skal settes ned i tilskudd eller tas ut av program.
- De økonomiske rammene for differensieringsanalysene fastsettes av Programstyret annethvert år
- Siva gjennomfører møter med alle fylkeskommunene for å diskutere Sivas forslag til innplassering av respektive programoperatører før Siva oversender omforent forslag til innplassering til Programstyret.
- Programstyret vedtar den endelige innplasseringen (under forutsetning av tilførte midler i statsbudsjettet og fylkesvise politiske vedtak).
- Differensieringsanalyser vil gjennomføres for første gang i 2024 (med effekt fra 2025)
- De differensierte tilskuddsmodellene finansieres via post 61 i statsbudsjettet, og følgende føringer gjelder for oppdragene fra fylkeskommunene til Siva: Ved ingen endring eller økning i post 61 har fylkeskommunene en intensjon om minimum å opprettholde de differensierte

<sup>10</sup> De foreslåtte budsjettpostene er beheftet med usikkerhet, og er avhengig av bevilgningene over de årlige statsbudsjettene og de fylkeskommunale prioriteringer

tilskuddsmodellene i to-årsperioder (periodene mellom hver differensiering). Dersom fylkeskommunene får kutt i post 61 forholder de seg til formålet med post 61 og gjør en vurdering av hvordan post 61 bør disponeres for å oppnå mest mulig effekt av midlene i eget fylke. Dersom dette resulterer i kutt i oppdragene til Siva, inviterer fylkeskommunene Siva til dialog om det er særskilte hensyn som bør ivaretas.

## 11.2 Budsjett

Det er tre hovedelementer som må finansieres i Inkubasjonsprogrammet:

- programtilskudd til den enkelte programoperatør
- gjennomførings- og administrasjonskostnader i Siva, inkludert finansiering av utviklingsarbeid, kompetanseheving og nettverksaktiviteter som tilbys inkubatorene
- fylkesoverskridende tiltak (satsingsforslag)

### Forutsetninger for programtilskudd til inkubatorene:

- Posten inkluderer programtilskudd i differensieringsmodellen, samt fylkeskommunenes eventuelle midler til toppfinansiering og eventuelle forprosjekt eller andre regionale oppdrag.
- Beløp på oppstartstidspunkt utgjør en økning på 14 MNOK (11 prosent) utfra dagens aktivitetsnivå.
- Budsjettet ligger fast for to år av gangen (gjeldende differensieringsperiode). For å ta høyde for økt aktivitet og opptak av nye programoperatører, budsjetteres det med en økning på 15 prosent av rammen til programtilskudd hvert annet år.

### Forutsetninger for gjennomførings- og administrasjonskostnader<sup>11</sup>

- Det forventes en årlig økning på fem prosent basert på dagens aktiviteter og ressurser.
- I tillegg forventes det behov for økte administrative ressurser som følge av økt antall oppdragsgivere og økt aktivitet i tilbudene fra Siva til programoperatørene.
- For å nå programmenes målsettinger knyttet til kompetanse, samt fylkeskommunenes økte involvering på nettverksarrangement, økes det årlige budsjettet med 2,2 MNOK.

### Forutsetninger for fylkesoverskridende tiltak (satsingsforslag):

- Rammen tar utgangspunkt i dagens nivå på søkbare midler og tilgjengeliggjøring av kompetanse og testfasiliteter, samt en forventning om økende omfang og aktivitet innenfor disse tiltakene.
- Skaleringsfunksjonen er inkludert i fylkesoverskridende tiltak.

Nedenfor vises budsjettet for Inkubasjonsprogrammet i ti-årsperioden (alle beløp i tusen kroner). Beløpene er ikke indeksregulert.

Budsjettposter	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Totalt
Programtilskudd inkubatorer	142 900	142 900	164 335	164 335	188 985	188 985	217 333	217 333	249 933	249 933	1 926 973
Gjennomførings- og adm.kostnader Siva	9 659	10 836	12 036	12 507	13 003	13 523	14 069	14 642	15 244	15 877	131 395
Fylkesoverskridende tiltak inkubatorer	27 400	49 400	60 050	64 550	66 550	66 550	72 700	74 200	74 200	74 200	629 800
<b>Totalt budsjett</b>	<b>179 959</b>	<b>203 136</b>	<b>236 421</b>	<b>241 392</b>	<b>268 538</b>	<b>269 058</b>	<b>304 102</b>	<b>306 175</b>	<b>339 377</b>	<b>340 010</b>	<b>2 688 168</b>

Tabell 6 Budsjett for programperioden

## 11.3 Finansieringsplan

Inkubasjonsprogrammet finansieres via statsbudsjettets Kap. 553, post 61 Mobiliserende og kvalifiserende næringsutvikling. For de ulike elementene gjelder følgende:

<sup>11</sup> Prosessen for fastsettelse av administrasjons- og gjennomføringskostnader står beskrevet i retningslinjene for post 61, punkt 5.3



- Programtilskudd programoperatører: Fylkeskommunen gir årlige oppdrag til Siva basert på gjeldende finansieringsmodell (se avsnitt 4.1.1.) Basert på oppdragsbrevene fra fylkeskommunene, utarbeider Siva tilsagnsbrev til inkubatorene. Programtilskuddet utbetales som artikkel 27 og 28 (se avsnitt 4.4). Artikkel 27 krever 50 prosent medfinansiering fra programoperatøren, og artikkel 28 utløser et krav om at bedriftene betaler minimum 25 prosent av markedsverdien på tjenestene de mottar (sett bort fra preinkubasjonsfasen der det kan ytes inntil 100 prosent støtte). Egenfinansieringen og fakturerte egenandeler inngår ikke i budsjettet. Budsjettet viser finansieringsbehovet knyttet til programtilskuddet via post 61.
  - Gjennomførings- og administrasjonskostnader (inkludert finansiering av utviklingsarbeid, kompetanseheving og nettverksaktiviteter hos programoperatørene) fastsettes årlig i dialog mellom Siva, fylkeskommunene og departementet, jf. retningslinjene for kap. 553, post 61. Etter avtale med fylkeskommunene utbetales disse midlene direkte fra KDD til Siva.

Fylkesoverskridende tiltak finansieres via post 61 og fylkeskommunene bes vurdere å sette av en ramme fra post 61 som kan nyttes til nye fylkesoverskridende tiltak

#### 11.4 Utbetalingsrutiner

- Programtilskudd til programoperatørene: Fylkeskommunene utbetaler midler til Siva to ganger årlig (1. februar og 15. august) basert på oppdragsbrev, jf. retningslinjene for kap. 553, post 61. Siva utbetaler programtilskudd til programoperatørene i februar og september.
- Gjennomførings- og administrasjonskostnader: Utbetales halvårlig fra KDD til Siva hver januar og august.
- Fylkesoverskridende tiltak: Fylkeskommunene utbetaler midler til Siva en gang årlig.

Rapporteringsrutinene i avsnitt 9 følges opp årlig. Det kan iverksettes ytterligere kontrolltiltak for å sikre at bruken av midlene skjer i samsvar med forutsetningene for tildelingen.

Dersom tilskuddsmottaker gir uriktige opplysninger eller tilskudd ikke benyttes i samsvar med fastsatte betingelser for tildelingen, kan støtte utbetalt i forbindelse med tilsagnet kreves helt eller delvis tilbakebetalt.