



Fallstudie

# Nordland

Jobbe Smartere Sammen

Future Place  
Leadership™

Fallstudie

# Nordland

## Jobbe Smartere Sammen

Syftet med den här fallstudien är att ge inspiration, konkreta verktyg och strategier relevanta för hur Telemarks fylkeskommun skulle kunna jobba smartare tillsammans.

Vi vill belysa hur samverkan mellan olika aktörer i en region – i det här fallet Nordland – kan bidra till en helhet och hur städerna, kommunerna, trots sina olikheter i de olika delarna av regionen, kompletterar varandra.

Med vänliga hälsningar,

Lumi Gala Tomren  
Research assistant

[igt@futureplaceleadership.com](mailto:igt@futureplaceleadership.com)  
Future Place Leadership  
[@placeleadership](https://www.futureplaceleadership.com)  
[www.futureplaceleadership.com](http://www.futureplaceleadership.com)

Jobbe Smartere Sammen  
2019

# FALLSTUDIE NORLAND

## Sammendrag

Smart spesialisering er et verktøy for regional næringsutvikling som på kort tid har blitt tatt i bruk av regioner over hele verden. I Norge var Nordland fylkeskommune først ute med metoden, og meldte seg inn i EUs plattform for smart spesialisering (S3) allerede i 2013, som den første regionen utenfor EU. Etterfølgende har offentlige, akademiske og private aktører i Nordland samarbeidet om å utvikle en solid innovasjonsstrategi for å finne frem til nye spesialisering og skape en mer differensiert næringsstruktur. Fylkets tidlige implementering av smart spesialisering kan sees i tråd med en lengre tradisjon for både europeisk engasjement og satsing regional forskning og næringsutvikling. Samtidig som smart spesialisering passer inn i et eksisterende tankegods og politiske prioriteringer har satsingen endret på arbeidsmåter og satt nye føringer for hvordan strategi- og planprosesser utarbeides og implementeres med involvering av flere aktører i regionen.

Godt samarbeid på tvers av sektorer har vært en avgjørende faktor i prosessen og gjenspeiles i resultatene. Samtidig som samarbeid er en forutsetning for måloppnåelse, har prosessen i seg selv vært en øvelse i samhandling, som over tid har bidratt til å bygge tillit mellom aktører. I fylkeskommunen har man for eksempel opplevd en økt i samkoordinering mellom avdelinger, der ansatte har bedre oversikt over planer og bestemmelser. Nye partnerskap mellom FoU-miljøer og bedrifter har oppstått, og nye regionale klynger har kommet på plass som en følge av strategien. Gode resultater kan sees i mange iverksatte initiativer, men samtidig oppleves implementeringen av innovasjonsstrategien som noe langsom. For at strategien skal kunne nå sitt fulle potensiale trengs det først og fremst en sterkere forankring i næringslivet og samhandling mellom virkemiddelapparatene må styrkes ytterligere.

# Innhold

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAMMENDRAG</b> .....                                 | <b>3</b>  |
| <b>INTRODUKSJON</b> .....                               | <b>5</b>  |
| <b>SMART SPESIALISERING – HVA OG HVORFOR?</b> .....     | <b>6</b>  |
| <b>NORDLAND OG SMART SPESIALISERING</b> .....           | <b>7</b>  |
| NORDLAND I NØTTESKALL.....                              | 7         |
| MULIGE VEIER Å UNDERSØKE VIDERE - SJØMAT NORDLAND ..... | 7         |
| GRUNNLAGET FOR SMART SPESIALISERING .....               | 8         |
| SMART SPESIALISERING - METODE OG STRATEGI .....         | 9         |
| RESULTATER AV INNOVASJONSSTRATEGIEN .....               | 9         |
| VEIEN VIDERE OG RÅD FOR SMART SPESIALISERING.....       | 10        |
| RÅD FOR SMART SPESIALISERING:.....                      | 10        |
| <b>OPPSUMMERING</b> .....                               | <b>11</b> |

# Introduksjon

Formålet med denne case-studien er å belyse fordelene og utfordringene som er knyttet til smart spesialisering med utgangspunkt i erfaringer fra Nordland fylkeskommune. Nordland er valgt som et case, fordi fylket er blant regionene i Norden som har lengst fartstid med metoden og er i norsk sammenheng en pionér. Et solid fundament for nytenking og innovasjon har kommet på plass, og fylket regnes som en katalysator for endring i Nord-Norge. Denne studien gir en kort forklaring på hva smart spesialisering er, en kort historisk gjennomgang av smart spesialisering i Nordland, og oppsummerer med råd og anbefalinger for hvordan metoden kan tas i bruk andre steder. Grunnleggende i smart spesialisering er at man tar utgangspunkt i stedsspesifikke forhold og gjennom regionalt samarbeid bygger videre på eksisterende ressurser og kompetanse. Denne studien er ikke ment som en fasit, men benyttes som et eksempel for læring på hvordan regional utvikling kan bygges på regioners egne forutsetninger med involvering av aktører fra privat og offentlig sektor.

I et nasjonalt perspektiv kommer denne studien på et tidspunkt der interessen for smart spesialisering er stadig økende. Etter 2013 har et mindretall norske fylker tilsluttet seg EUs plattform. Mye tyder likevel på at smart spesialisering vil tas i bruk i flere norske regioner, spesielt med tanke på at Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2018 utga en veileder for smart spesialisering som metode for regional næringsutvikling. Med 2020 og nye fylkesregioner i sikte har ledende innovasjonsforskere i Norge oppfordret nasjonale myndigheter til å tilrettelegge for at det kan utvikles regionale planer for smart spesialisering i sammenheng med regionale innovasjonsstrategier og videre anbefalt samtlige regioner til å lære av kunnskapen som utveksles og formidles gjennom EUs nettverk for smart spesialisering. Blant de 26 landene og 197 regionene som er med i plattformen i dag, finnes syv norske fylker – med Nordland i spissen.

# Smart spesialisering – hva og hvorfor?

Alle land og regioner har særegne muligheter og forutsetninger for næringsutvikling, og skal de holde tritt i den globale konkurransen må de bruke de fortrinnene de har. Etterfølgende den økonomiske krisen i Europa har EU økt oppmerksomheten til den regionale dimensjonen av innovasjon parallelt med en mer strategisk bruk av offentlige midler. Da konseptet smart spesialisering ble lansert av EU i 2011 var det for å tilby offentlige myndigheter på nasjonale og regionale nivåer et verktøy for å skreddersy egen næringspolitikk og tilby veiledning for hvordan offentlige ressurser på en smart måte kan forvaltes for høyere innovasjonstakt og strategisk investere i FoU-miljøer som forsyner lokal næring.

Strategier for smart spesialisering skal fremme fornying og omstilling ved å styrke utviklingen på de næringsområdene der regionen effektivt kan koble ressurser og kompetansefortrinn med markedspotensialer. Bedrifter som er i samme bransje, klynge eller med samme teknologi i en region har ofte noen konkurransefordeler sammenlignet med bedrifter som ikke har et tilsvarende regionalt næringsmiljø å støtte seg til. Målet er ikke nødvendigvis å styrke etablerte spesialiseringer, men identifisere hva som kan bli viktige næringer i fremtiden. Ved å identifisere eksisterende styrker kan det legges strategier for hvordan offentlige ressurser og virkemidler bør konsentreres og hvilke områder bør prioriteres. Smart spesialisering er i utgangspunktet et verktøy for regionale myndigheter, men det offentlige kan ikke gjennomføre en strategi for smart spesialisering selv. Det er næringsutvikling som er målet, og næringslivets engasjement og utvikling er avgjørende. Universiteter og kunnskapsmiljøer spiller i denne sammenheng også en sentral rolle, for det er ofte her nye ideer og spisskompetanser utvikles.

Det “smarte” i smart spesialisering ligger i hvordan nye spesialiseringer blir identifisert og utviklet. Lovende spesialiseringer identifiseres ved hjelp av forskningsbaserte analyser og utvikles gjennom samarbeid og medvirkning fra ulike aktører innen forskning, offentlig sektor og næringslivet.

Utgangspunkt er at ingen aktører alene ser alle mulige videre utviklingsveier. Men når bedrifter, forskere og andre aktører får tilgang til kunnskap som er forskjellig fra deres egen, men ikke så forskjellig at de er ute av stand til å forstå eller bruke den, øker sjansene for innovasjon. Dette betegnes som “entreprenørielle oppdagelsesprosesser” og det man ønsker å oppdage er altså noe som er større enn enkeltprosjekter, men mindre enn en ny bransje eller sektor. Samarbeid gjør også metoden smart, fordi det sikrer at metoden stadig utvikles videre basert på læring og samspill mellom praksis og forskning.

# Nordland og smart spesialisering

## Nordland i nøtteskall

Nordland er en region med ca. 243 000 innbyggere som er bosatt i 44 kommuner. Fylket har 11 byer, med administrasjonssenter i Bodø. Nordland er langstrakt med ca. 90 mil fra nord til sør og er kjent for slående landskap, øyer, fjell og fjorder. Samtidig forårsaker de geografiske forholdene og avstandene en utfordring for kommunikasjon i regionen og har stor betydning for implementering av innovasjonspolitik i fylket. Nordland kan beskrives som en produksjonsregion med en global økonomi og et betydelig eksportoverskudd. Eksportinntektene kommer hovedsakelig fra kraftforedlende industri, havbruk og opplevelsesbasert turisme. Verdiskapingen i regionen har de siste årene hatt en positiv utvikling, men veksten innenfor sysselsettingen har ikke vært like positiv. I likhet med flere produksjonsregioner er det et behov for kunnskapsutvikling for å vedlikeholde produksjonssystemet posisjon og utvikle nye nisjer i næringslivet. For å gjøre dette på best måte var det stor enighet i Fylkeskommunen om å utvikle en strategi for smart spesialisering som bygger opp under de eksisterende næringene.

## Mulige veier å undersøke videre - sjømat Nordland

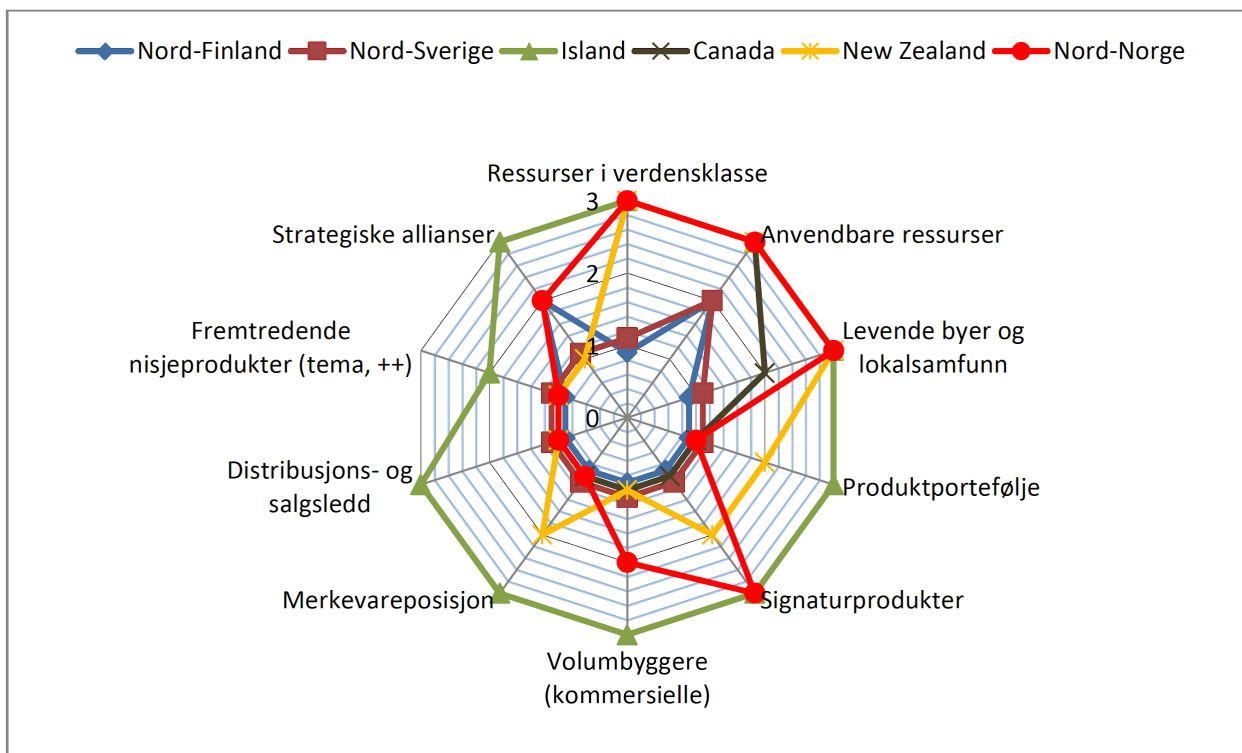
| Spesialiseringen sjømat                          | Eksempel på mulige veier å undersøke videre for oppdagelser  |
|--|--|
| Innenfor sjømat                                  | Hvilke muligheter finnes for klatring i verdikjeden sjømat? Hvor ligger det potensialer for å bygge merkevarer og produsere mer bearbejdede produkter og kunnskapsbaserte tjenester?   |
| Mellom sektorer i sjømat (eks. fangst –oppdrett) | Hvilke sektorer innen sjømat er særlig sterke i regionen? Kan disse lære av hverandre? For eksempel, hva kan fangst lære av oppdrett om hvordan verdikjeden må organiseres for å få mer igjen fra markedet?  |
| Sirkulær økonomi, sjømat                         | Hva slags avfall skaper sjømatindustrien i regionen? Blir dette avfallet benyttet til noe andre steder? Kan man se for seg potensialer for å benytte hele eller deler av dette avfallet til noe?   |
| Nye verdikjeder i sjømat                         | Kan alger bli utgangspunkt for en ny, lønnsom verdikjede?<br>Hva er produktene alger kan brukes til? Hvor er markedene og hva krever de? Hva skal til for å utvikle denne verdikjeden? Hvem og hvor er konkurrentene? Hva er farene? Finnes det aktører som er villige til å satse? Hvordan kan det offentlige legge til rette for alger som nytt næringsområde? |
| Mellom sjømat og opplevelser                     | Fisk er både opplevelse og mat. Hvordan kan fisk og fiske og fiskeri gi nye muligheter i reiselivs- og opplevelsesnæringene? Hvordan kan reiselivs- og opplevelsesnæringene være gunstige for sjømatindustrien?  |
| Mellom sjømat og industri                        | Hvilke muligheter gir digitalisering og automatisering til sjømatnæringen? Har regionen kompetanse i de sterke industrinæringene, for eksempel innen digitalisering og automatisering, som kan gi særlige konkurransefortrinn til sjømatindustrien?  |
| Leverandørutvikling, sjømat                      | Hvilke leverandørmarkeder er mulige å utvikle videre? Kan sjømatnæringens leverandører også levere til maritim sektor, eller til oppdrett? Er det nye leverandørmarkeder der regionen kan ha særlige fortrinn?   |

Kilde: <https://www.regjeringen.no/contentassets/9cff31a9a15c457c9366c63c5aa65f42/smart-spesialisering-generell-presentasjon-mal.pptx>

## Grunnlaget for smart spesialisering

Da interessen for smart spesialisering festet seg i 2012 var konseptet på mange måter ikke helt nytt, da fylket i flere år hadde drevet en aktiv FoU strategi og et VRI-prosjekt med fokus på å utvikle innovasjoner i ledende industrier og næringer ved å stimulere til samarbeid mellom bedrifter og FoU-institusjoner i fylket. I fylkeskommunen så man verdien av disse prosessene og utviklingen av en strategi for smart spesialisering ble dermed en videreføring av det arbeidet som allerede var gjort tidligere.

På bestilling fra fylkeskommunen la Nordlandsforskning i 2013 frem et forslag til smart spesialisering, basert på en solid analyse av regionen. Analysen bygger på statistikk, ulike analysemetoder og innsikt fra fokusgrupper i viktige næringer i regionen. Med på analysearbeidet var også en arbeidsgruppe fra næringsavdelingen i Nordland fylkeskommune. Analyser som kartlegger fortrinn og utfordringer i en region er et viktig steg i smart spesialisering. I arbeidet bør datakilder og metoder holdes tilgjengelige, slik at ulike aktører føler tillit til at analysegrunnlaget er riktig, og kan diskutere uenigheter og uklarheter. For Nordland var såkalte GAP-analyser en viktig del av primærdatinnnsamlingen. Der fikk strategisk plasserte aktører innenfor det regionale Triple Helix-systemet - det vil si fra FoU-institusjonene, næringslivet og offentlig sektor deltok - evaluere hverandre. Basert på dette datagrunnlaget fikk man oversikt over hvilke deler av innovasjonssystemet var fragmentert og hvor i systemet ulike forventninger og behov ikke ble dekket.



Figur: Konkurransesposisjon for Nord-Norge på sommer i Norden (inkl. Norge).

Kilde:<http://m.nordlandsforskning.no/getfile.php/134985->

[1421330885/Dokumenter/Arbeidsnotater/2013/Notat\\_1006\\_13%20-](http://m.nordlandsforskning.no/getfile.php/1421330885/Dokumenter/Arbeidsnotater/2013/Notat_1006_13%20-)

[%20Konkurrentanalyse%20Nordnorsk%20Reiseliv%20-%20delrapport%201.pdf](http://m.nordlandsforskning.no/getfile.php/1421330885/Dokumenter/Arbeidsnotater/2013/Notat_1006_13%20-%20Konkurrentanalyse%20Nordnorsk%20Reiseliv%20-%20delrapport%201.pdf)



## Smart spesialisering - metode og strategi

I 2014 kunne fylkeskommunen melde om at fylkets første innovasjonsstrategi “Et nyskapende Nordland” var vedtatt for 2014-2020. Strategien fokuserer på de tre største næringsområdene (havbruk, industri og reiseliv) fordi de generer store eksportinntekter og dermed er det sannsynlig at de forvalter kompetanse og andre ressurser som kan være grunnlag for nye beslektede næringsmuligheter. Innovasjonsstrategien tar utgangspunkt i EUs retningslinjer for smart spesialisering, samtidig som den følger opp mål i andre utviklingsstrategier, særlig FoU-strategien og de respektive strategiene for reiseliv, industri og sjømat. Det bør nevnes at innenfor alle disse strategiene har tankegangen og metoden for smart spesialisering også vært brukt, dvs. at i alle planene har det vært omfattende dialog med bedrifter i Nordland, fylkeskommunen, virkemiddelapparater og forskere. Til sammen har mer enn 600 personer vært med i utviklingen av næringsstrategiene, FoU-strategien og innovasjonsstrategien.

En strategi for smart spesialisering krever mye tid og ressurser, men kan samtidig være samlende og skape en felles problemforståelse. Det er viktig å informere om prosessen til et bredt publikum og passe på at det er tydelig og forståelig hvorfor valg og prioriteringer blir som de blir. I Nordland er forståelsen av smart spesialisering i ferd med å feste seg bredt både i fylkeskommunen og kommunene og viktigheten av en mer diversifisert næringsstruktur er anerkjent. I fylkeskommunen har man i løpet av prosessen opplevd en positivt endring i arbeidskulturen internt. Ansatte forteller at det har blitt en bedre samkoordinering mellom avdelinger og at de har fått bedre oversikt over planer og bestemmelser. Et felles språk og enighet om betydningen av innovasjon er viktig for at en innovasjonsstrategi skal lykkes. For Nordlands strategi er det en helt avgjørende faktor, fordi implementeringen av strategien ikke har et eget budsjett, men skal virke gjennom alle relevante kanaler, ikke minst gjennom hvordan tilskuddsordninger i ulike avdelinger innrettes.

I 2017 organiserte fylkeskommunen i Nordland en skole for smart spesialisering for å bidra til implementeringen av strategien. Opplegget var først og fremst rettet mot ansatte i fylkeskommunen og de øvrige virkemiddelapparatene, men flere aktører fra næringslivet var også tilstede. Deltakere ble presentert med både teori og praktiske gruppeoppgaver for å forstå hva smart spesialisering er og hva det er den skal oppnå. Kurset viste seg likevel å være mest nyttig for de offentlige ansatte, som mer eller mindre kjente til temaet før, enn de andre deltakerne. Smart spesialisering er i utgangspunktet et teoretisk verktøy med mange begreper som kan være vanskelig å forstå og ikke minst oversette fra teori til handling. Denne erfaringer er ikke unik for Nordland og belyser at det å utvikle et felles språk for bedre kommunikasjon internt i fylkeskommunen, men også videre ut mot andre institusjoner og næringslivet, er en utfordrende prosess som krever tålmodighet.

## Resultater av innovasjonsstrategien

Etter innovasjonsstrategien ble vedtatt har flere tiltak og prosjekter blitt iverksatt. Blant annet har Nordland opprettelsen et nytt innovasjonsforum, innovasjonsstrategien har blitt integrert i tildelingsbrev til Innovasjon Norge Nordland, nye næringsklynger har blitt opprettet, et større leverandørutviklingsprosjekt innenfor sjømat har mottatt tilskudd og flere større satsinger innenfor opplevelsesbasert reiseliv har blitt iverksatt. Aktører tilknyttet reiselivsnæringen er de som hittil har kommet tettest på å jobbe opp til smart spesialisering som metode. Her har man klart å bygge relevant forskningskapasitet som støtter bedriftene og man har styrket bevisstheten i næringen om opplevelsesøkonomien. Flere mikrobedrifter har blitt organisert inn i utviklingsmodus og agendaen for tilsvarende for destinasjonsselskaper har blitt samkjørt. Man har også tatt tak i finansieringsmodeller for lokale fellesgoder som tilfaller tilreisende turister, og stimulert til kvalitetsutvikling i alle ledd i produktutvikling og drift. Det er tydelig at reiselivet i Nordland har beveget seg fra å være en klassisk turistdestinasjon, til en opplevelsesdestinasjon der flere små foretak samarbeider om å skape en unik

opplevelse for besøkende. I 2018 startet man dessuten opp et nytt besøksforvaltningsprosjektet med to ansatte i fylkeskommunen som skal jobbe videre med å samordne interesser i utvikling av reiseliv og opplevelser med utgangspunkt i bærekraftig utvikling. Alt dette faller godt sammen med analysene av næringens utviklingsbehov og muligheter sett fra et stedsbasert perspektiv.

Samtidig som mange tiltak og prosjekter er igangsatt og flere analyser er under bestilling, er det ikke alle som har merket at innovasjonsstrategien har medført betydelig endringer så langt. Havbruk- og industrinæringene går det jo bra med, men har man blitt mer nyskapende og innovative etter at den nye strategien ble vedtatt? En midtveisrapport som undersøkes utviklingen hvilken effekten strategien har hatt hittil beskriver at framdriften mot praktisk implementering av strategien har vært noe langsam. Det skorter på operasjonaliseringene av strategien i det offentlige og virkemiddelbruken er enda ikke tilspisset nok til at den kan regnes som "smart". Et åpenbart hinder for å en skreddersydd virkemiddelbruk er de statlige føringene som de regionale virkemiddelapparatene må forholde seg til og som ikke følger prinsippene for smart spesialisering. Å anerkjenne hindringer og hvilke konsekvenser disse medfører er en viktig betraktning som aktører bør tenke på tidlig i prosessen og skape en felles forståelse for. Deretter kan aktører slå hodene sine sammen og undersøke hvilke alternative grep kan bidra til å unngå fragmentering og lede til samme ønskede effekt.

## Veien videre og råd for smart spesialisering

Neste steg for Nordland vil være å skape en større forankring av strategien i næringslivet. Skal strategien nå sitt fulle potensiale anbefaler forskerne at må det etableres flere partnerskap som kan utforske nye mulige forretningsområder. Et følgeforskningsprosjekt er underveis og skal bidra til å nå målene i innovasjonsstrategien, evaluere effekten av igangsatte tiltak og lede til en regional kunnskapsplattform for smart spesialisering. Igjen er det Nordlandsforskning og SINTEF som gjennomfører prosjektet, i tett samarbeid med Innovasjon Norge, SIVA, Norges forskningsråd og Nordland fylkeskommune. Følgeforskningsprosjekt handler i stor grad om å lære av prosessen hittil og identifisere hva som vil være viktig å prioritere på veien videre. I listen under er det samlet råd fra forskere i Nordland og fra

### Råd for smart spesialisering:

1. Utover en overordnet strategi kan det være fordelaktig for fylkeskommunen å konkretisere hvordan man skal operasjonalisere mål for smart spesialisering for prioritering av oppgaver og vurdering av søknader om tilskudd.
2. Avklar forholdet mellom tiltak som faller under strategien for smart spesialisering og andre sider ved fylkeskommunens næringspolitikk.
3. Styling og oppfølging av store porteføljer og prosjekter kan med fordel løftes til et strategisk nivå, i samarbeid med andre aktører.
4. Involver entreprenører og andre næringsaktører systematisk i innovasjonsløp
5. Virkemiddelaktørene i fylket bør ha en forent forståelse om smart spesialisering, både på strategisk og operasjonelt nivå for å oppnå en sterk strategisk koordinering av virkemidler
6. Ta sjanser ved å prioritere å satse på utviklingsveier man ikke er sikker på fører fram
7. Smart Spesialisering er en eksperimentell tilnærming med stor innovasjonshøyde. Vær forberedt på at ting kan gå galt og ta lærdom av feil underveis.
8. Som med andre offentlige strategier tar implementering ofte lang tid. Målet er langsiktig og det gjelder å være tålmodig
9. Bring inn nasjonale og internasjonale blikk på utviklingen, for på den måten å se regionen i verden og verden i regionen

# Oppsummering

Strategien og metodikken for smart spesialisering er det viktigste næringsrettede verktøy for innovasjon og utvikling i Nordland. Nordlandsforskning la frem et forslag til smart spesialisering i 2013, og i 2014 vedtok fylkeskommunen en innovasjonsstrategi. Strategien bygger på grundige analyser av regionen der sentrale aktører fra næringsliv, offentlig sektor og FoU-miljøer har bidratt. Det har tatt tid å utvikle et felles språk og forståelse for hva innovasjon er, men metoden for smart spesialisering er ved å befestes seg bredt i fylkeskommunen. I arbeidet mot nye spesialiseringer og en mer diversifisert næringsstruktur er det aktører fra reiselivsnæringen som har kommet lengst med å jobbe opp mot en smart spesialiserings metode, der forskning og eksisterende kompetanse har ført til at regionen har gått fra å være en klassisk turistdestinasjon til en unik opplevelsesdestinasjon med mange små bedrifter som samarbeider om å utvikle nye produkter. For å utvikle flere nye spesialiseringer innen sjømat og industrinæringen må strategien implementeres videre, der neste steg er en større forankring i næringslivet. Godt samarbeid har vært avgjørende for resultatene som Nordland har oppnådd så langt og det er videre samarbeid mellom sektorer som vil avgjøre om strategien møter sine mål.

De viktigste faktorene for godt samarbeid som denne studien har belyst kan sammenfattes i noen korte punkter:

1. **Et felles kunnskapsgrunnlag.** I begynnelsen av prosessen bestilte fylkeskommunen en omfattende analyse der flere aktører var involvert og bidro med å kartlegge styrkene i regionen. I analysearbeidet bør datakilder og metoder holdes tilgjengelige, slik at ulike aktører føler tillit til at analysegrunnlaget er riktig, og kan diskutere uenigheter og uklarheter.
2. **Fylkeskommunen som fasilitator og leder av prosessen.** Det er fylkeskommunen som har ansvar for utvikling av regional næringspolitikk. Det betyr ikke at det offentlige kan gjennomføre en strategi for smart spesialisering selv, men de trenger eierskap til prosessen og tillit til at de får kunnskapsbaserte råd for å kunne prioritere. Videre har det vært en fordel
3. **Kompetanseutvikling starter i eget hus.** Smart spesialisering krever at det etableres ny praksis, nye holdninger og et nytt språk. I fylkeskommunen i Nordland har man arbeidet for at teoretisk kunnskap og praksis forstås av alle, slik at alle har det samme utgangspunktet i den diskusjon.
4. **Videreføring av eksisterende kunnskap.** Strategien for smart spesialisering kan sees i sammenheng med tidligere politiske satsninger som også har fokusert på å koble FoU-miljøet med bedrifter. Strategien for smart spesialisering bygger videre på kunnskapen og ressursene i prosjektene, ved å tilføre nye metoder og koble på et enda større nettverk.
5. **Fokus på forskning.** Sentralt i smart spesialisering er å koble FoU-miljøer på næringslivet og tilrettelegge for felles prosjekter. I reiselivsnæringen i Nordland har man klart å bygge relevant forskningskapasitet som støtter bedriftene og man har styrket bevisstheten i næringen om opplevelsesøkonomien.

# Kilder

## Intervjuer:

Representant fra Nordland Fylkeskommune, avdeling innovasjon  
Intervjuet 31.05.2019 via skype

Representant fra Innovasjon Norge Nordland  
Intervjuet 23.05.2019 via skype

## Nettsider:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/smart\\_specialisation/smart\\_ris3\\_2012.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf) [besøkt 03.05.2019]

[https://www.nfk.no/\\_f/p34/ic48ed4d0-b9fb-40a4-b9f0-4aa158001c28/innovasjonsstrategi\\_trykkeklar1.pdf](https://www.nfk.no/_f/p34/ic48ed4d0-b9fb-40a4-b9f0-4aa158001c28/innovasjonsstrategi_trykkeklar1.pdf) [besøkt 03.05.2019]

<https://www.nfk.no/tjenester/naring/innovasjon/s3-skole-host-2017.1001798.aspx> [besøkt 03.05.2019]

[https://www.nfk.no/\\_f/p34/i4a0bf448-2798-4f9a-b34b-9110c31a60b8/prosjektbeskrivelse\\_offentlig.pdf](https://www.nfk.no/_f/p34/i4a0bf448-2798-4f9a-b34b-9110c31a60b8/prosjektbeskrivelse_offentlig.pdf) [besøkt 03.05.2019]

[https://www.nfk.no/\\_f/ic206dc3b-e371-4cdc-afd8-f6e174f9e50f/blir-nordland-mer-nyskapende.pdf](https://www.nfk.no/_f/ic206dc3b-e371-4cdc-afd8-f6e174f9e50f/blir-nordland-mer-nyskapende.pdf) [besøkt 04.05.2019]

<https://www.nfk.no/tjenester/naring/innovasjon/regionalpolitisk-verksted-presentasjoner-og-oppsummering.828470.aspx> [besøkt 06.05.2019]

<http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1295018/FULLTEXT01.pdf> [besøkt 06.05.2019]

[http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/13724-](http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/13724-1409215092/Dokumenter/Rapporter/2013/Rapport_4_2013.pdf)

[1409215092/Dokumenter/Rapporter/2013/Rapport\\_4\\_2013.pdf](http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/13724-1409215092/Dokumenter/Rapporter/2013/Rapport_4_2013.pdf) [besøkt 03.05.2019]

<https://www.regjeringen.no/contentassets/9cff31a9a15c457c9366c63c5aa65f42/veileder-smart-spesialisering-endelig.pdf> [besøkt 06.05.2019]

<https://www.fpol.no/innovasjonsforskning/> [besøkt 04.06.2019]

<http://www.ostsam.no/wp-content/uploads/2016/11/2016-05-26-Notat-fra-Nordlandsforskning-om-smart-spesialisering-p%C3%A5-%C3%98stlandet.pdf> [besøkt 04.06.2019]