



Sluttrapport – NHO Agder Scaleup prosjekt

Mats Winther Maltby
27.02.2026

Innhold

- 1 Intro
- 2 Bakgrunn
- 3 Fokusområder
- 4 Konklusjoner og anbefalinger
- 5 Vedlegg

Sluttrapport på NHO Agder sitt scaleup-prosjekt

Prosjektet har hatt en treårshorisont siden februar 2023. I februar-mars 2026 har prosjektet gått i 3 år. Det er derfor tid for å trekke konklusjoner fra prosjektet og komme med anbefalinger for videreføring. Siden 2023 har man hatt en prosjektleder i en midlertidig stilling, som løper ut i mars 2026.

Denne sluttrapporten er basert på en midlertidig sluttrapport til internt bruk i NHO.

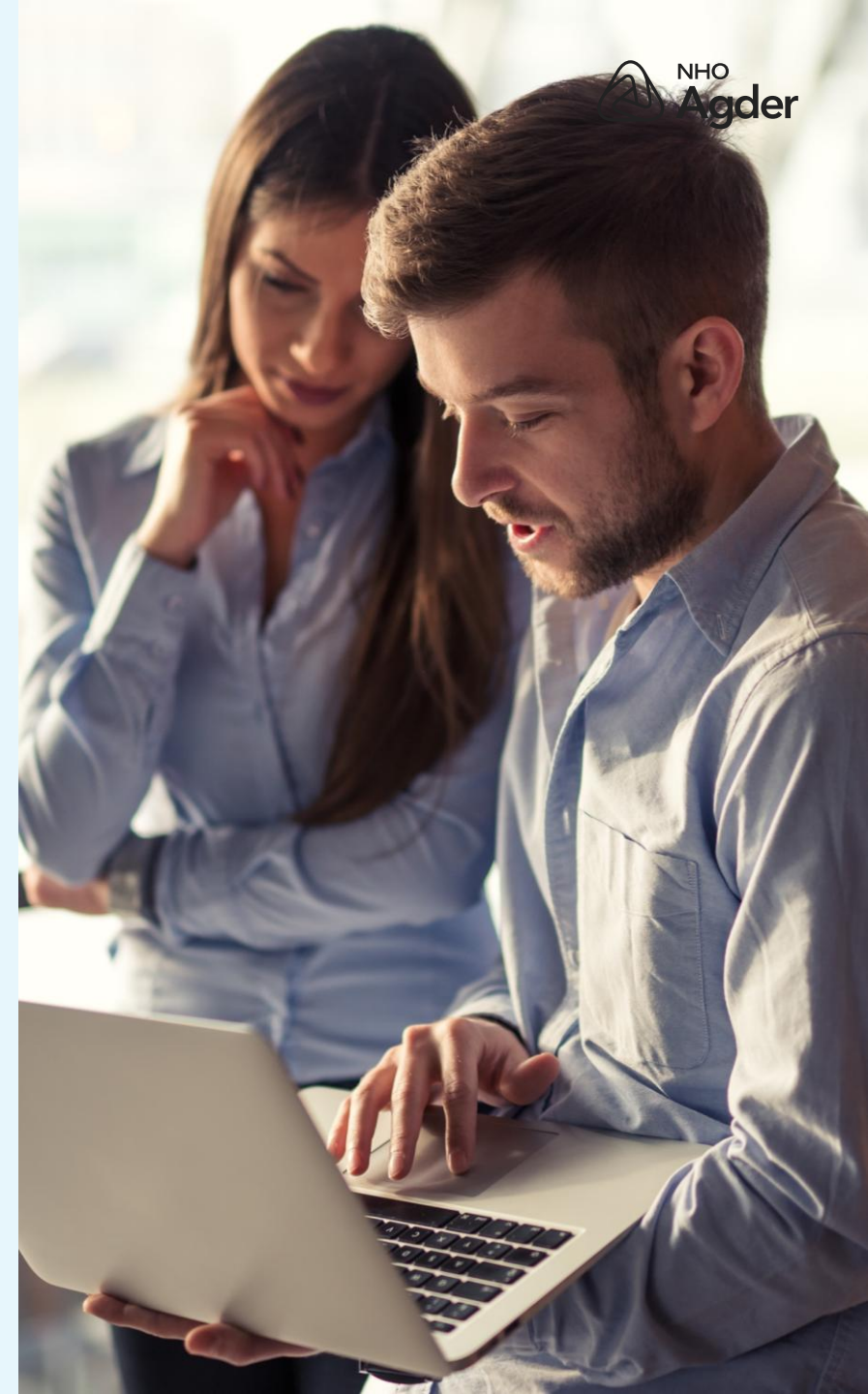
Prosjektet i NHO Agder har vært finansiert av Sørlandet Kompetansefond, Aust-Agder utviklings- og kompetansefond og delvis Agder fylkeskommune. Med en treårshorisont har prosjektet hatt to overordnede formål:

1. Bidra til å utvikle Agder sitt innovasjonsøkosystem

- Gjennom å styrke innovasjonsøkosystemet i regionen og legge til rett for en satsing på vekstbedrifter i regionen. Blant annet gjennom samarbeid med den lokale inkubatoren K2 og Universitet i Agder.

2. Pilotere og utforske NHO sin rolle innenfor "scaleup" segmentet

- Gjennom å få frem kunnskap gjennom rapporter, og teste diverse aktiviteter og møteplasser for NHO, mot spesielt Scaleup-segmentet.



Bakgrunn 1

NHO Agder ble våren 2021 kontaktet av Sørlandets Kompetansefond og oppfordret til å søke støtte for å etablere og drive et scaleup-prosjekt i Agder.

Prosjektet trekker sine røtter tilbake til prosjektet MIT REAP i 2014 da Sørlandet kompetansefond etablerte "MIT REAP South West Norway". Massachusetts institute of technology (MIT) har en særstilling når det kommer til å skape resultater innen entreprenørskap og skalering. REAP står for Regional Entrepreneurship Acceleration Program.

Målet her var å skape flere vekstbedrifter i sørvest Norge med et globalt marked, ikke bare gründerbedrifter. MIT REAP South West kom som et resultat av oljekrisen i 2014 da spesielt leverandørindustrien trengte flere bein å stå på. Arbeidet med MIT REAP Southwest Norway resulterte i en sluttrapport (2017) skrevet av Torger Reve som var styreleder i Sørlandet kompetansfond. Noen av konklusjonene fra

sluttrapporten til MIT REAP Southwest var:

- Det skapes for få vekstbedrifter på Sørvestlandet. Nyetablerte bedrifter står for omlag 2/3 av netto jobbskaping i Norge i perioden 2003 – 2014. Nærmere halvparten av denne jobbskapingen skjer i de nye bedriftene som klarer å vokse, men bare et lite antall av disse unge bedriftene blir store med over 50 ansatte.

Rapporten foreslår at innovasjonspolitikken målrettes mot de nye vekstbedriftene. I Agder etablerte man prosjektet "Scaleup Agder" som følge av MIT REAP arbeidet. Prosjektet ble blant annet ledet av Oxford Research Norge AS. De observerte at det manglet en *kunnskapshub* og *policy-pådriver* for scaleups på norsk og nordisk nivå. Inspirert spesielt av Scaleup Institute UK.



Bakgrunn 2

Sørlandet kompetansefond fant med bakgrunn i dette at NHO var en riktig eier av en slik satsning med tanke på NHO sin rolle som interesseorganisasjon, politikutfordrer, medlemsbase og kollektive kunnskap om norsk næringsliv. NHO takket ja til å ta prosjektet med Agder som en pilot/forprosjekt.

Fra og med våren 2023 har prosjektet hatt en midlertidig ansatt prosjektleder.

2023 ble langt vei brukt til å bli kjent med aktørene i økosystemet (investorer, akademika, virkemidler, (myndigheter), og vekstbedrifter i regionen. I 2023 reiste og en liten delegasjon bestående av Sørlandet Kompetansfond, Aust-Agder utviklings og kompetansefond, Oxford Research og NHO Agder til Scaleup Institute UK i London og Cambridge. Formålet med turen var å lære hvordan Scaleup Institute jobbet med å fremme Scaleups i UK, og spesielt hvordan de jobbet med å "måle/kartlegge" utviklingen til vekstbedrifter/Scaleups i Storbritannia.

For mer info om studieturen er det vedlagt en egen oppsummering av turen nederst i denne rapporten

Med utgangspunkt i denne turen og dialogene med; kompetansefondene, virkemiddelapparatet/myndighetene og bedrifter utviklet man en strategi gjennom 3 fokusområder for hva man skulle pilotere/gjøre de neste 2 årene (24-25) av prosjektet. Disse var henholdsvis 1. innsikt/kunnskap, 2. bidra til utviklingen av regionens økosystem og 3. skape møteplasser. Samtidig har man hele tiden arbeidet med å pilotere og teste diverse produkter og tjenester som NHO kan tilby vekstbedriftene.

Man har også i prosjektet jobbet med politikk for å skape flere vekstbedrifter, men dette er ikke et tema diskutert i detalj i denne rapporten, da mye av det arbeidet er koblet til NHO sitt «vekst-prosjekt», grundermeldingen, rapporten veien til vekst og mer sentrale politiske prosesser.



3 strategiske områder for arbeidet

Prosjektes mål:

1. Bidra til å utvikle Agder sitt innovasjonsøkosystem

Lokalt med å styrke innovasjonsøkosystemet i regionen og legge til rett for en satsing på vekstbedrifter i regionen. Blant annet gjennom samarbeid med den lokale inkubatoren K2 og Universitet i Agder.

2. Pilotere og utforske NHO sin rolle innenfor "scaleup" segmentet

Gjennom å få frem kunnskap gjennom rapporter, og teste diverse aktiviteter og møteplasser for NHO, mot spesielt Scaleup-segmentet.

Resten av rapporten er strukturert etter de 3 strategiske områdene man har hatt i prosjektet. I denne rapporten har vi utelukket en del av arbeidet som er gjort i forbindelse med prosjektets mål nr 2, der det er interne anbefalinger om hva NHO kan og bør gjøre videre med sin satsing på Scaleups og vekstbedrifter. Dette er også arbeid som kommer alt norsk næringsliv til gode, f.eks gjennom ny politikk og kunnskap. NHO lanserte blant annet sommeren 2025 rapporten «veien til vekst» eller «Draghi på norsk», der innovasjon og vekstevne var en sentral del av rapporten og den delen som genererte en del oppmerksomhet rundt vekstbedrifter.

I kunnskapskapitlet har vi oppsummert de forskjellige rapportene prosjektet har gjennomført. I økosystemkapitlet har vi oppsummert arbeidet gjennomført arbeid og i kapitlet møteplasser går vi gjennom de møteplassene vi har gjennomført.

3 strategiske fokusområder for arbeidet

1. Kunnskap



Prosjektet skal:

- Produsere innsikt/rapporter som gir kunnskap om vekstbedrifter
- Identifisere bedrifter i vekst og måle utvikling
- Påvirke politikk og rammevilkår som hindrer de som ønsker å skalere opp ved å bidra med innsikt

2. Innovasjonsøkosystemet i regionen



Prosjektet skal:

- Bidra til at systemet fungerer optimalt gjennom å vise frem de forskjellige aktørene i økosystemet til vekstbedriftene.
- Samarbeide med relevante aktører i regionen slik at nye bedrifter og forskningsmiljøer kobles med etablerte bedrifter og klynger
- Etablere klare satsingsområder hos Universitetet i Agder
- Bidra til læring av og mellom andre regioners innovasjonsøkosystemer

3. Møteplasser



Prosjektet skal:

- Sette fokus på skalering og vekst gjennom kommunikasjon og møteplasser med temaer om kapital, teknologi og vekst.
- Vise frem «best-practise» eksempler og skape debattarenaer for de som vil skalere.
- Snakke opp bedriftene som vil vokse
- Øke fokuset på VC modellen og fremsnakke aktivaklassen

Fokusområde 1: kunnskap om vekstbedrifter



Relevant forskning og rapporter på scaleups:

Som nevnt har en sentral del av prosjektet vært å skaffe frem kunnskap om vekstbedrifter/Scaleups. Hva er en scaleup? Hvordan vokser de? Hvorfor er de viktige? Hvor kommer de fra? Hvordan ser økosystemet i Agder ut?

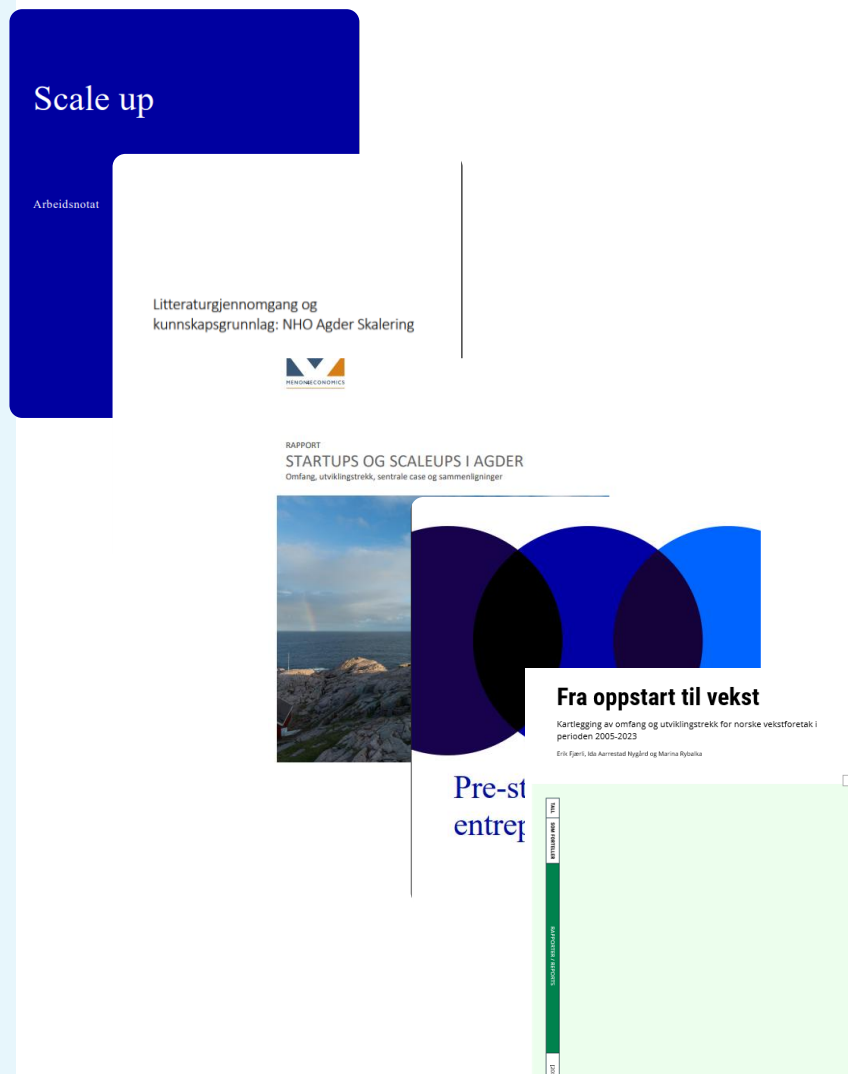
Første del av dette arbeidet var å få en oversikt over hva som finnes av tilgjengelig relevant forskning på Scaleups. Her ser man et utvalg av relevante rapporter og innsikt. En som er spesielt relevant og nevne er Nordic innovation sin studie på Nordic Scaleup Centre. Som er en prestudie på hvordan en nordisk versjon av Scaleup institute i Uk kunne sett ut. Denne rapporten spesielt, ble brukt som et utgangspunkt for den videre utviklingen av prosjektet.

- **Open Innovation Report 2023** – *Sopra Steria*
- **Komparativ analyse av virkemidler for næringsrettet forskning og forskningsbasert innovasjon** – *SØA*
- **Eksportmeldingen 2023** – Et blikk på Norges eksport – *Menon*
- **Startups and Scaleups in the Oslo Region – 2022** – *Oslo business region*
- **Virkemiddelapparatet 2.0** – *Innovasjon Norge, Siva, Forskningsrådet*
- **ScaleUp Nordic Prosjektrapport – Scale up** – *Oxford research*
- **Rigget for omstilling – et mer kraftfullt og brukervennlig virkemiddelapparat i Agder** – *Oxford Research*
- **Pre-study on Nordic Scaleup Centre** – *Nordic innovation*
- **Det næringsrettede virkemiddelapparatet – Pengebruk, virkning og forslag til tiltak for framtidig innretning (Kortversjon)** – *NHO*
- **Vekstbedrifter i Norge** – *Innovasjon Norge*
- **Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report – Adapting to a "New Normal"** – *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) / Babson College*
- **MIT REAP – South West Norway** – *MIT / Regionpartnerskap Sørvest-Norge*
- **Scaling Beyond Frontiers** – *Scaleup institute*
- **Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet** – *Deloitte m.f*
- **Nordic Scaleup Landscape 2022** – *Nordic Innovation*
- **Scale-ups in the Nordics 2020** – *Nordic Innovation*
- **European ScaleUp Monitor 2021 – European scaleups knocked down, but not out** – *Erasmus Centre for Entrepreneurship*
- **Norsk Katapult – A review to guide the strengthening and further development of the Norwegian Katapult centres** – *Gøran Roos for Siva*
- **Høyvekstforetak i Norge – Hvem er de og hva kjennetegner dem?** – *Menon Economics*
- **Vekstvilkår for norske scale-ups** – *Menon Economics*

Prosjektets rapporter

- Oxford Research: Vekstanalyse/notat (2021)
 - Ble gjort i starten av prosjektperioden i overgangen mellom Oxford Research og NHO Agder.
- Kunnskapsgrunnlag for prosjektet (Gjort av prosjektleder, med bistand fra Oxford Research) (23/24)
 - Kunnskapsgrunnlaget ble laget som en «litterature-review» for å få oversikt over de nevnte rapportene og oppsummere den kunnskapen som allerede var tilgjengelig. Da og med et spesielt blikk og relevans for Agder.
- Menon Economics: Startups og Scaleups i Agder (2024)
 - Ble gjort etter model fra Oslo, som hadde gjort lignende analyse. Men en “nyvinning” var bruken av kategorien Scaleups i pipeline. Analysen ble tatt i bruk av flere i innovasjonsøkosystemet og har vært et viktig utgangspunkt for mang aktører.
- Oxford Research: Pre-studie av entreprenørielle økosystemet på Agder (2024)
 - Ble gjort for å få oversikt og tilbakemeldinger fra innovasjonsøkosystemet om hva man trenger i Agder, og hva som er barrierer for f.eks bedrifter å samarbeide md startups. Analysen ble blant annet brukt i samlingene med innovasjonsøkosystemet.
- SSB: Fra oppstart til vekst (2025)
 - Denne SSB rapporten ble gjort for å fange opp det Menon rapportene ikke fanget opp, men ble bygd på mye av det samme grunnlaget. SSB rapporten så spesielt på sysselsetting og sammenlignet regionene i Norge.

Alle rapportene er oppsummert på de neste sidene. Med relevante grafer og sitater lagt ved på hver rapport. Rapportene kan lastes ned og leses i sin helhet [her](#)



«Vekstanalyse» del 1

- **Formål:** Kartlegge norske bedrifters vekstambisjoner og utfordringer.
- **Metode:** Spørreundersøkelse sendt til 53 811 bedrifter (2 072 svar). Flertallet små- og mikrobedrifter.
- **Funn:**
 - 80 % av bedriftene har ambisjoner om vekst.
 - To av tre har en formalisert vekststrategi, men mange mangler strukturert planverk.
 - Ledergrupper er små (1–5 personer) og ofte tett koblet til gründere/eier.
 - Begrenset erfaring med eksport, men mange har brede nettverk.
 - Samarbeid i økosystemet er viktig, men ofte lite systematisert.
- **Konklusjon:** Det er høy motivasjon og ambisjoner, men mange mangler strategi, internasjonal erfaring og tilgang til støtteordninger for å realisere vekst.

Scale up

Arbeidsnotat

«Vekstanalyse» grafer 1



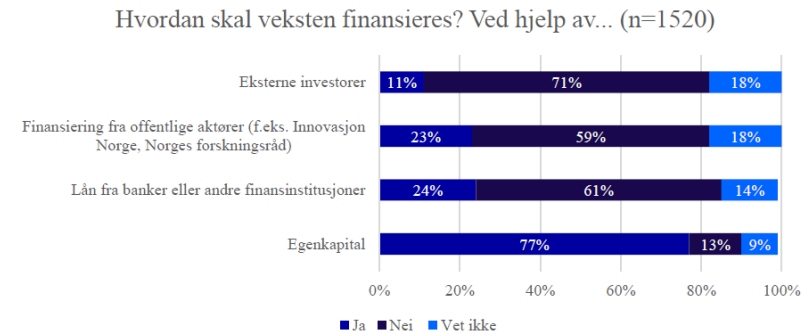
Kilde: Oxford Research AS



Kilde: Oxford Research AS



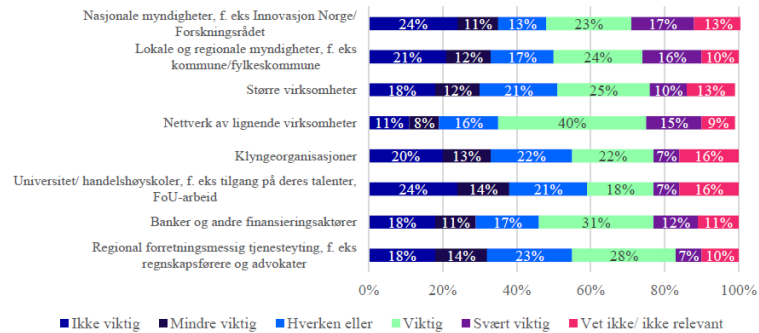
Kilde: Oxford Research AS



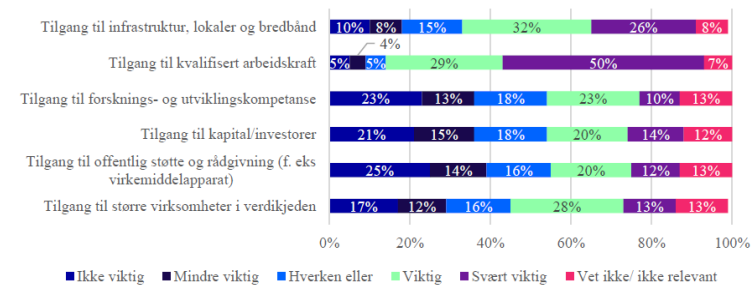
Kilde: Oxford Research AS

Vekstanalyse grafer 2

I hvilken grad vil støtte fra følgende aktører være nyttig for oppskalering av virksomheten i framtiden? (n=1463)

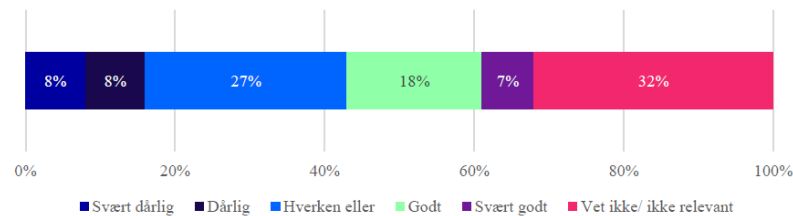


Se fremover, hvor viktig vil hver av følgende faktorer være for at virksomheten din skal vokse i framtiden? (n=1480)



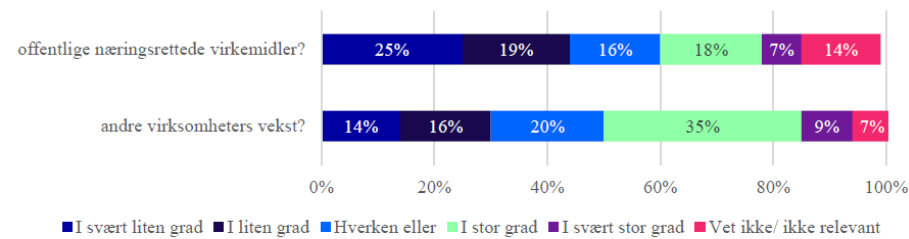
Kilde: Oxford Research AS

Hvordan opplever du samarbeidet blant offentlige aktører med næringsrettede virkemidler (Innovasjon Norge, Forskningsrådet, Etc)? (n=1390)



Kilde: Oxford Research AS

I hvilken grad er din virksomhets vekst avhengig av ... (n=1390)



Kilde: Oxford Research AS

Kunnskapsgrunnlag

- **Formål:** Lage et kunnskapsgrunnlag for hvordan flere norske bedrifter kan skalere, og hvordan regionale økosystemer kan bidra til omstilling.
- **Metode:** Litteraturstudie av norsk og internasjonal forskning (2017–2023) om Scaleups.
- **Funn:**
 - Norge har mange etableringer, men få vokser seg store.
 - Vekst skjer oftest i yngre og mellomstore virksomheter.
 - Kompetanse er Norges største fortrinn – men også største flaskehals, særlig innen kommersialisering og salg.
 - Økosystemer bør koble gründere med erfarne skalere/investorer.
 - Åpen innovasjon og kultur for vekst utnyttes ikke godt nok.
 - Virkemiddelapparatet er fragmentert og komplekst – behov for forenkling.
- **Konklusjon:** For å få flere vekstbedrifter må Norge styrke økosystemene, investere i kompetanse og bedre koble aktører i næringslivet og virkemiddelapparatet.

Litteraturgjennomgang og
kunnskapsgrunnlag: NHO Agder Skalering

Startups og Scaleups i Agder (Menon Economics, 2024)

- **Formål:** Kartlegge omfang, utvikling og betydning av startups, scaleups og "scaleups i pipeline" i Agder.
- **Metode:** Analyse av registerdata, verdiskaping, sysselsetting og kapitaltilgang i regionen.
- **Funn:**
 - 2022-tall for Agder:
 - 94 startups (476 ansatte, 208 mill. kr verdiskaping).
 - 67 scaleups i pipeline (769 ansatte, 742 mill. kr verdiskaping).
 - 39 scaleups (1 900 ansatte, 1,5 mrd. kr verdiskaping).
 - Kristiansand og Arendal dominerer (>60 % av bedriftene).
 - Kunnskapstjenester, IKT og forretningsmessige tjenester er mest fremtredende næringer.
 - Kapitaltilgangen har styrket seg siden 2017, men "dødens dal" mellom startup og scaleup er krevende.
 - Nyetablerte bedrifter har vært viktige for jobbvekst, særlig i Kristiansand.
- **Anbefalinger:** Styrke virkemidler for skalering, øke tilgang på risikokapital og kompetanse, bedre koblinger mellom akademia og næringsliv.



RAPPORT
STARTUPS OG SCALEUPS I AGDER
Omfang, utviklingstrekk, sentrale case og sammenligninger



MENON-PUBLIKASJON NR. 49/2024

Av Leo A. Grünfeld, Maja Olderskog Albertsen, John Oskar Skjeldrum, Mathie Rødal og Per Fredrik Johnsen

Definisjoner: Startups og Scaleups i Agder

Om Definisjoner

Hvordan man skal definere en startup, scaleup og «de i mellom» er en relativt krevende øvelse. Noen bedrifter vil kanskje selv identifisere seg som en scaleup, selv om de per en definisjon er en startup.

Samtidig er ofte utviklingen i spesielt Tech-bedrifter særdeles rask, og når tallene da er for tidligere år, vil det som kanskje er en startup i rapporten, være en scaleup i dag. F.eks er Morrow Batteries i Arendal en startup i denne rapporten, men mange vil se på det som en scaleup grunnet ren størrelse på prosjektet.

I Menon sin rapport har man tatt inspirasjon fra Scaleup institute og brukt kategorien «scaleup i pipeline», for å fange de som er et sted mellom startup og scaleup.

Startup

Et **aktivt aksjeselskap** med **en eller flere gründere** med en strategisk eierandel (gründerbedrift). Startups er **mellom to og fem år** gamle talt fra første fulle år med økonomisk aktivitet, og møter minst ett av følgende kriterier:

- **Innovativt:** selskapet har mottatt SkatteFUNN minst én gang i løpet av sine første fem år.
- **J-kurve:** Selskapet har hatt et akkumulert driftsunderskudd som var dobbelt så stort som akkumulert omsetning i de første to til fem årene, og har registrerte lønnskostnader.
- **Kapitalintensivt:** Selskapet har gjennomført en emisjon og økt sin innskutte egenkapital med minimum 100 000 kroner.

Scaleup i pipeline

Et **aktivt aksjeselskap** med **en eller flere gründere** med en strategisk eierandel (gründerbedrift). Scaleups i pipeline har vokst med minst 15 prosent årlig over en treårsperiode, hatt minst fem ansatte i starten av treårsperioden og i nåværende år, er *ikke en scaleup* og oppfyller minst ett av følgende tre kriterier:

- **Innovativt:** selskapet har mottatt SkatteFUNN minst én gang i løpet av sine første fem år.
- **Kunnskapsintensive:** Selskapet er kategorisert som tilhørende en industri der mer enn 33 prosent av de ansatte har høyere utdanning enn en bachelorgrad
- **Kapitalintensivt:** Selskapet har gjennomført en emisjon og økt sin innskutte egenkapital med minimum 100 000 kroner.

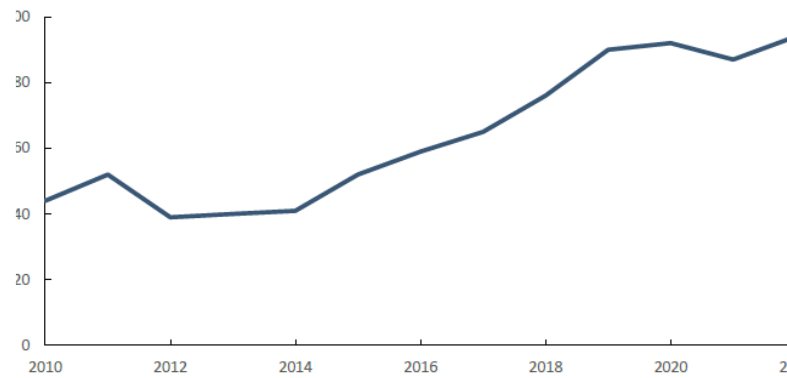
Scaleup

Et **aktivt aksjeselskap** med **en eller flere gründere** med en strategisk eierandel (gründerbedrift). Scaleup har vokst med minst 20 prosent årlig over en treårsperiode, hatt minst ti ansatte i starten av treårsperioden og i nåværende år, og oppfyller minst ett av følgende tre kriterier:

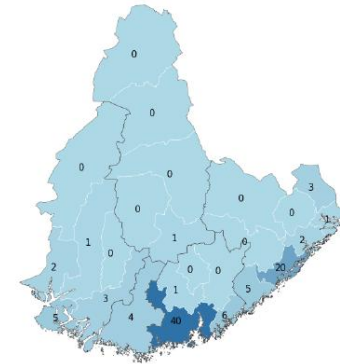
- **Innovativt:** selskapet har mottatt SkatteFUNN minst én gang i løpet av sine første fem år.
- **Kunnskapsintensive:** Selskapet er kategorisert som tilhørende en industri der mer enn 33 prosent av de ansatte har høyere utdanning enn en bachelorgrad
- **Kapitalintensivt:** Selskapet har gjennomført en emisjon og økt sin innskutte egenkapital med minimum 100 000 kroner.

Startups

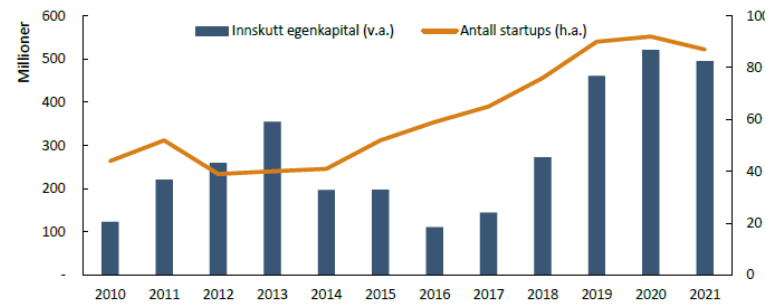
Figur 1-1: Antall startups i Agder. Kilde: Menon Economics



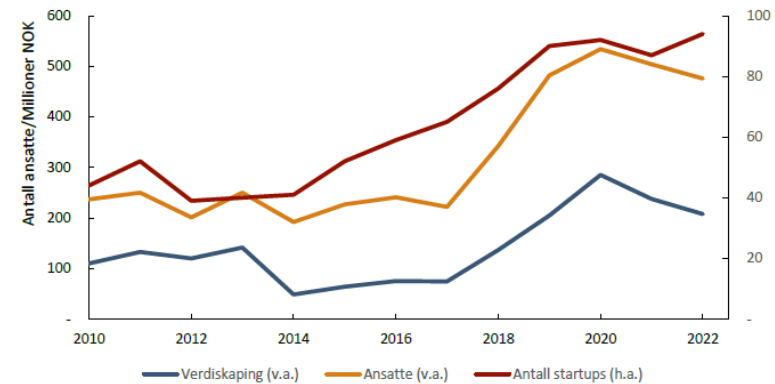
Figur 1-3: Fordeling av startups i kommunene i Agder i 2022. Kilde: Menon Economics



Figur 4-2 Startups - Innskutt egenkapital og antall selskaper. 2010- 2021¹⁹. Kilde: Menon Economics

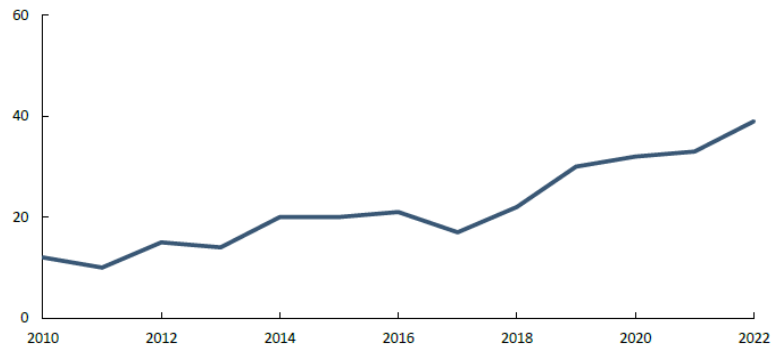


Figur 1-6: Utvikling i verdiskaping og sysselsetting i startups i Agder. Kilde: Menon Economics

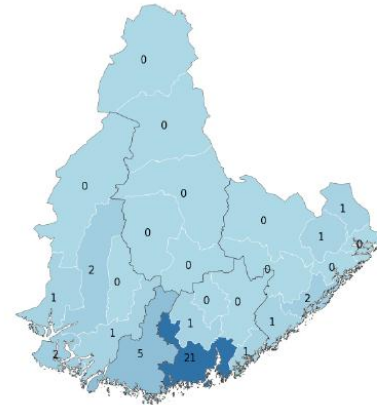


Scaleups

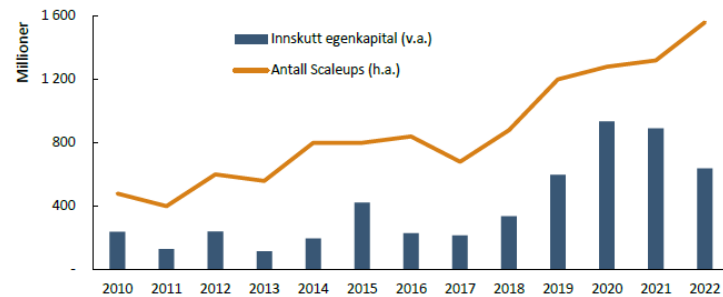
Figur 2-2: Utvikling i antall scaleups i Agder. Kilde: Menon Economics.



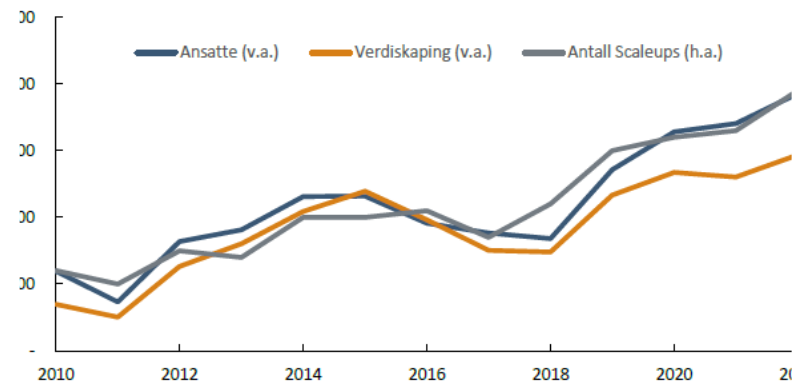
Figur 2-3: Scaleups i Agder fordelt på kommune. Kilde: Menon Economics



Figur 4-3: Scaleups - Utvikling i innskutt egenkapital, 2012-2022. Kilde: Menon Economics²⁰

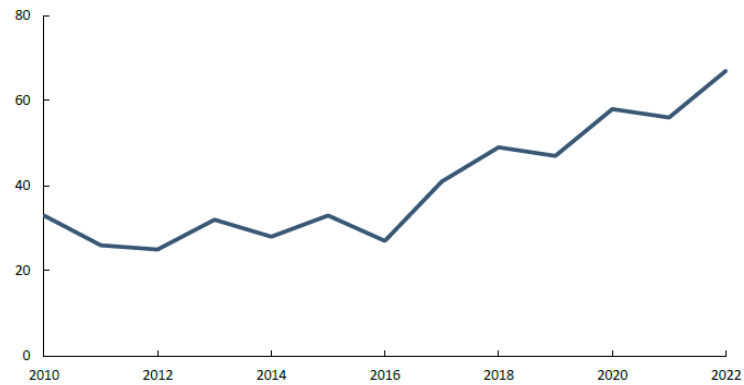


Figur 4-4: Utvikling i verdiskaping og sysselsetting i scaleups i Agder. Kilde: Menon Economics

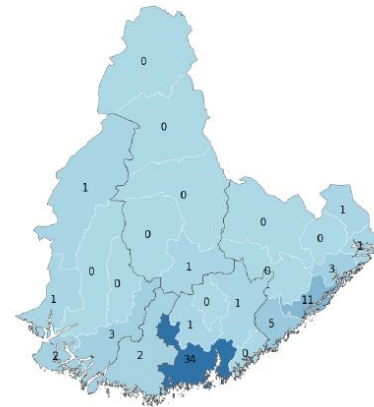


Scaleups i pipeline

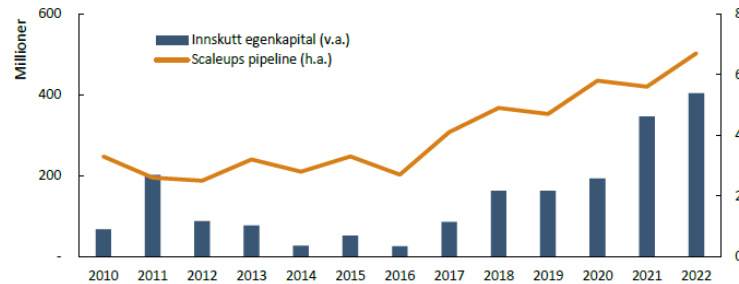
Figur 3-1: Antall scaleups i pipeline i Agder. Kilde: Menon Economics



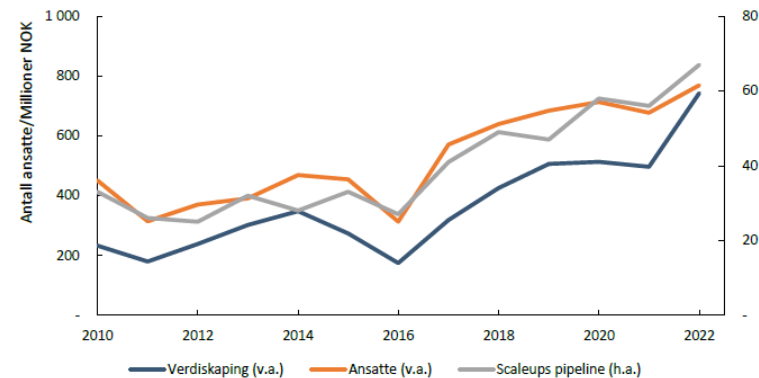
Figur 3-2: Kart over scaleups i pipeline i Agder. Kilde: Menon Economics



Figur 4-4 Scaleups i pipeline – utvikling i innskutt egenkapital. 2010-2022. Kilde: Menon Economics

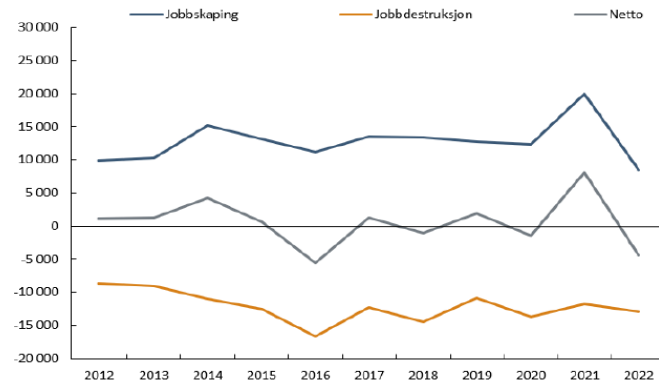


Figur 3-4: Utvikling i verdiskaping og sysselsetting i scaleups i pipeline i Agder. Kilde: Menon Economics

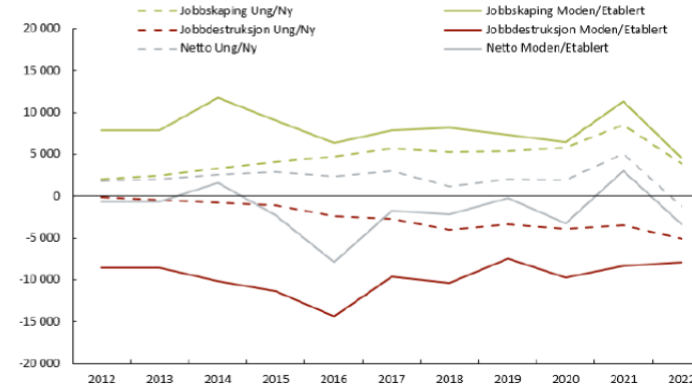


Jobbskaping og jobbdestruksjon

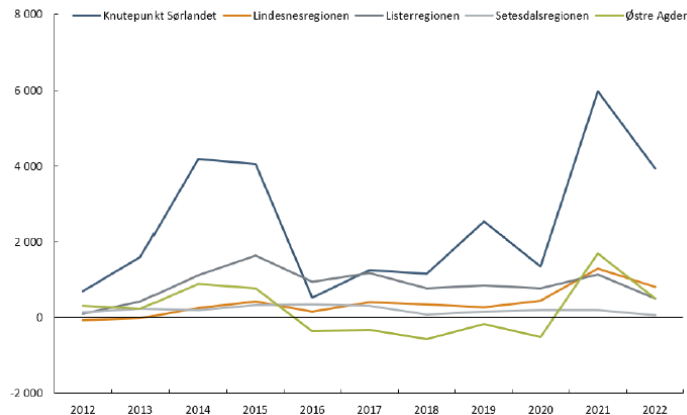
Figur 5-1: Årlig jobbskaping, jobbdestruksjon og netto for Agder i perioden 2012 til 2022. Kilde: Menon Economics



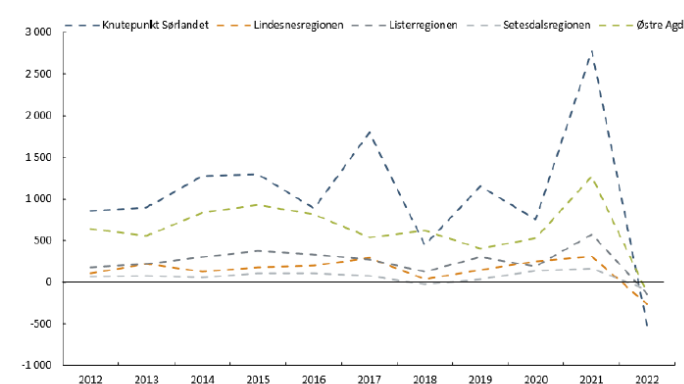
Figur 5-2: Jobbskaping, jobbdestruksjon og netto for Agder i perioden 2012 til 2022. Fordelt på unge/nyetablerte virksomheter og modne/etablerte virksomheter. Kilde: Menon Economics



Figur 5-3: Kumulativ netto jobbskaping for regionene i Agder over perioden 2012 til 2022. Kilde: Menon Economics

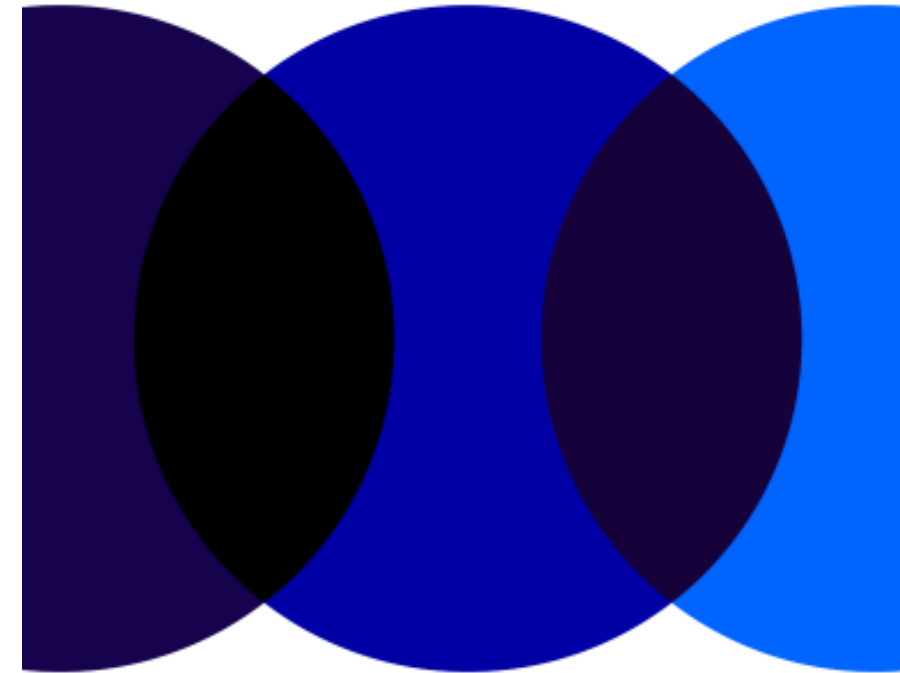


Figur 5-4 Netto jobbskaping for nyetablerte virksomheter (etablert etter 2010) i Setedalsregionen, Knutepunkt Sørlandet, Østre Agder, Listerregionen og Lindesnesregionen i perioden 2012 til 2022. Kilde: Menon Economics



Pre-studie av entreprenørielle økosystemet på Agder (Oxford Research, 2024)

- **Formål:** Kartlegge styrker, svakheter og utviklingsmuligheter i Agders entreprenørielle økosystem.
- **Metode:** Kvalitativ studie basert på 31 intervjuer med nøkkelaktører i regionen.
- **Funn:**
 - Økosystemet er fragmentert: Kristiansand (tykt), Øst-Agder (middels), Vest-Agder (tynt).
 - Tre hovedutfordringer:
 - Tilgang til nettverk og møteplasser av høy kvalitet.
 - Tilgang til relevant kompetanse.
 - Tilgang til venture- og risikokapital.
 - Entreprenører mangler skaleringsstøtte og kompetent kapital.
 - Etablert næringsliv ønsker bedre samarbeid, mens investorer etterlyser profesjonalisering.
 - Virkemiddelapparat og UH-sektor er fragmentert og mangler kommersialiseringskompetanse.
- **Anbefalinger:** Etablere "gartnere" som kobler aktører og bygger kultur for vekst, styrke virkemiddelapparatet for skalering, og satse både i sterke og svake regioner.



Pre-studie av
entreprenørielle

Utvalgte sitater fra rapporten

- «Kapital søker avkastning, og når du kommer inn i entreprenørbedrifter som ikke har salg, blir det mye tro og håp. Du må ha tillit til at de kommer til å få det til. Da er det vanskelig som en stor bedrift å gå inn med kapital.»
 - «...vi [er] best i verden på startups, men dårlig på å ta vare på de veletablerte selskapene. Det er flott med startups, men bedrifter som skalerer ansetter flere. Vi har en annen måte å skalere på enn gründervirksomhet.»
 - «Hvis det kommer til entreprenørskap og innovasjon kan vi ikke gjøre det alene, vi trenger andre også. Vi trenger samarbeid for disse tingene.
 - «Vi som investor må være sterk i troen på hva vi mener er riktig. Det er en individuell idrett. Før en investering skal skje, må alt knyttet til selskapet undersøkes og vurderes.»
 - «Det legges mye tid og ressurser i tidlig fasen på forretningsprosjekter, men i landsdelen er vi dårlige på å få igjennom prosjekter i vekstfasen. På Sørlandet mangler det et apparat for å få igjennom vekstfasen.»
 - «Kapital i senere faser, særlig senere i forhold til gründeroppstarten. Det er vanskelig fordi private vil ikke gå inn her på grunn av risiko. Nesten hvert gründerprosjekt koster tre ganger mer og tar tre ganger så lang tid som det en så for seg når en startet. Det er mange som mislykkes her».
- «Vi investerer helst i annengangsgründere og det er det mangelvare på i landsdelen. Grunnen til en slik investeringsstrategi er at disse bedriftsetablererne vet hva entreprenørskapsreisen innebærer og er villige til utvanning, emisjon, etc for å få gode investorer med på laget.»
 - «Vi har signifikante krav til omsetning der potensielle investeringsobjekter må ha en omsetning på ti millioner, før bedriftene i det hele tatt kvalifiserer for å bli vurdert. Vi kan gå inn med en liten investering på 1-2 millioner i nye og mer etablerte modne bedriftene.»
 - «"vi har ikke mange gode nok ideer ... De gode prosjektene får kapital – så er vi inne der risikoen er så høy at vi må avlaste.»
 - «Det handler om å få satt folk og aktører i kontakt med hverandre, slik at de blir kjent på en måte slik at de åpner opp om dere virksomhet og hvordan de ønsker å vokse framover».
 - «Jeg tror kultur har mye å si. Jeg ville ha mytene vekk, men jeg må innrømme at det er kulturelle barrierer her som setter en standard for hvordan folk forholder seg til ting. Hvor raskt de aggerer, hva de interesserer seg for er litt annerledes.»

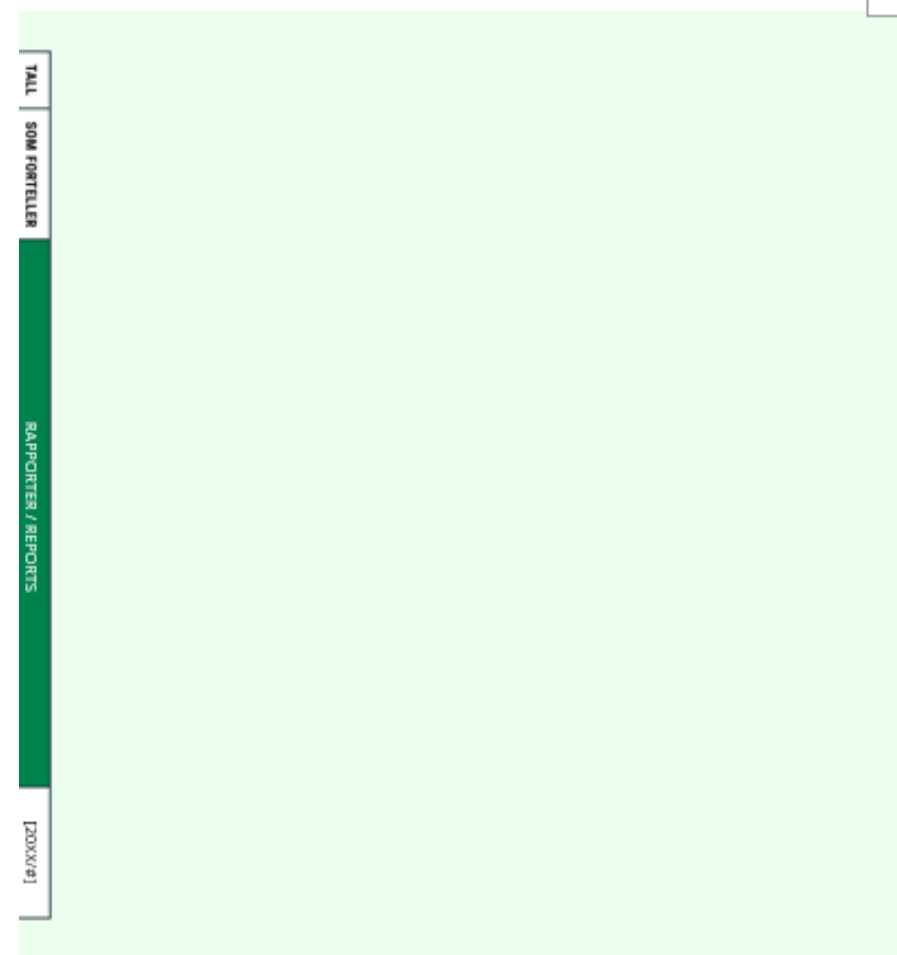
Fra oppstart til vekst (SSB, 2025)

- **Formål:** Kartlegge utviklingen av norske vekstforetak 2005–2023.
- **Metode:** Registerdata koblet med eierskap og offentlige virkemidler.
- **Funn:**
 - Vekstforetak er få, men viktige for sysselsetting og verdiskaping.
 - Oslo og teknologitunge næringer dominerer, mens industrinæringer stagnerer.
 - Antall høyvekstforetak har falt sammenlignet med Europa, til tross for økt offentlig støtte.
 - Familieeide investeringsselskaper er de viktigste eierne; fond og offentlige investorer spiller mindre rolle.
 - Mikrostartups har høyest evne til å opprettholde vekst, mens gaseller har størst sannsynlighet for å bli scaleups.
- **Konklusjon:** Norge lykkes ikke med å øke antall scaleups, selv med mer innovasjonsstøtte. Tilgang på kapital og kompetent arbeidskraft er fortsatt de største barrierene.

Fra oppstart til vekst

Kartlegging av omfang og utviklingstrekk for norske vekstforetak i perioden 2005-2023

Erik Fjærli, Ida Aarrestad Nygård og Marina Rybakka



Definisjoner

SSB sin analyse av vekstbedrifter er annerledes enn Menon sin, da man har en større forskjell i definisjon av vekstbedrift. SSB mener at omsetning er en langt mer variabel størrelse enn sysselsetting, gjennom f.eks høy prisvekst. En ansettelse er en mer «permanent indikasjon» på evne og vilje om vekst på sikt.

SSB har også lagt flere definisjoner som man har samlet disse i kategoriene i forskjellige grader for grafene. Man bør derfor ha med seg definisjonene for hver graf. Da samlingen av disse kan variere.

Overordnet gjør dette analysen mer presis på mange områder, men samtidig mer kompleks og vanskelig å kommunisere.

Sammenlignet med Menon rapporten er her

Startups: kategoriene **2 og 3**

Scaleups: **4 og 8**

Scaleups i pipeline: **7**

Unge vekstforetak (4-5 år gamle foretak siden første aktivitet)

1. Oppstartsforetak i vekstb,c: minst 1 ansatt i starten av treårsperiode og gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år.

2. Mikrostartups: 1-4 ansatte i starten av treårsperiode, gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år og klare innovasjonsambisjoner (identifisert ved at foretaket har fått bevilgning til FoU og innovasjon i siste 3 år).

3. Høyvekst startupsc: minst 5 ansatte i starten av treårsperiode og med gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år.

4. Gaseller (unge scaleups)c,d: minst 10 ansatte i starten av treårsperiode og med gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 20 prosent i siste 3 år - undergruppe av høyvekst startups.

Etablerte vekstforetak (mer enn 5 år gamle foretak siden første aktivitet)

5. Mikroforetak i vekstc: 1-9 ansatte i starten av treårsperiode og gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år.

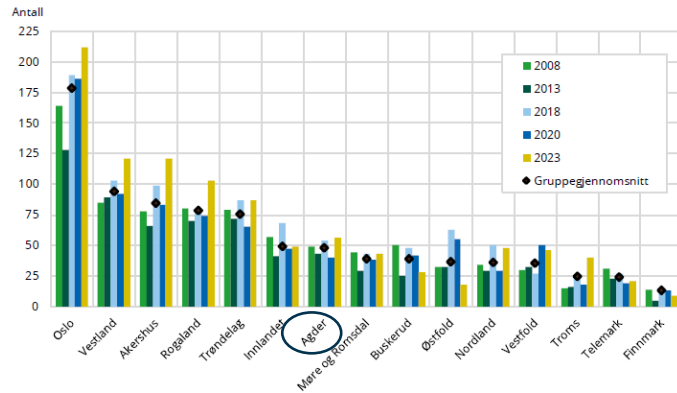
6. Etablert foretak i vekstc,d: minst 10 ansatte i starten av treårsperiode og gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år.

7. Scaleups-i-pipeline: minst 5 ansatte i starten av treårsperiode, gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 10 prosent i siste 3 år og klare innovasjonsambisjoner (identifisert ved at foretaket har fått bevilgning til FoU og innovasjon i siste 3 år), men ikke «modne scaleups» (se neste definisjon).

8. Modne scaleupsc,d: minst 10 ansatte i starten av treårsperiode og med gjennomsnittlig årlig vekst i sysselsetting på minst 20 prosent i siste 3 år - undergruppe av etablerte foretak i vekst.

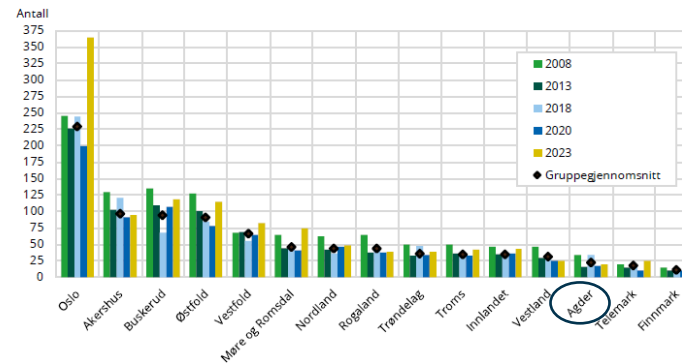
Agder sammenlignet med andre landsdeler

Figur 2.6 Antall startups etter fylke¹. 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



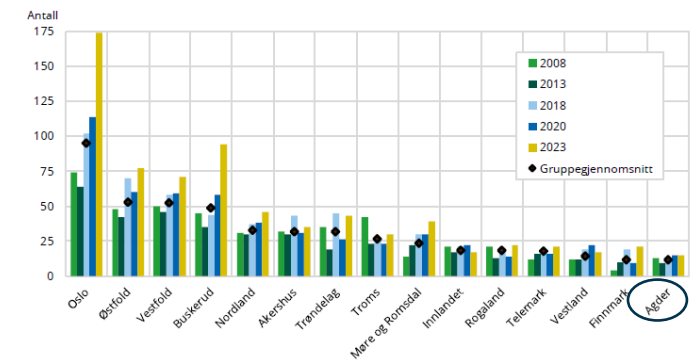
Startups

Figur 2.7 Antall scaleups etter fylke¹. 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



Scaleups

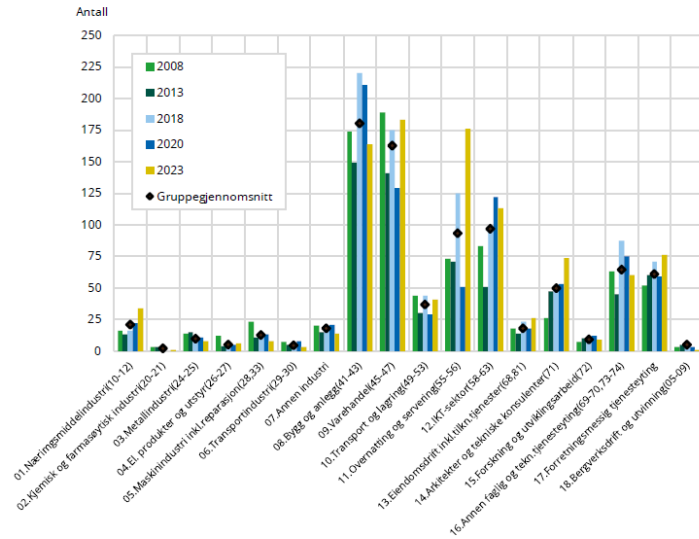
Figur 2.8 Antall scaleups-i-pipeline etter fylke¹. 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



Scaleups i pipeline

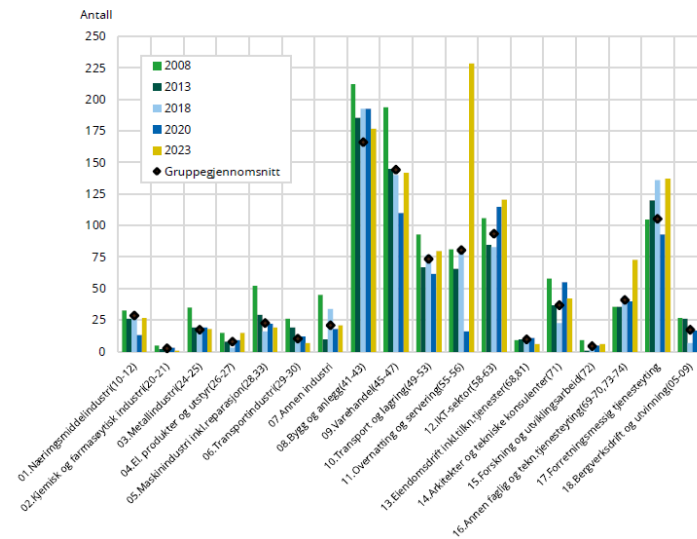
Antall Startups-Scaleups-Scaleups i pipeline etter næring

Figur 2.9 Antall startups etter næring, 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



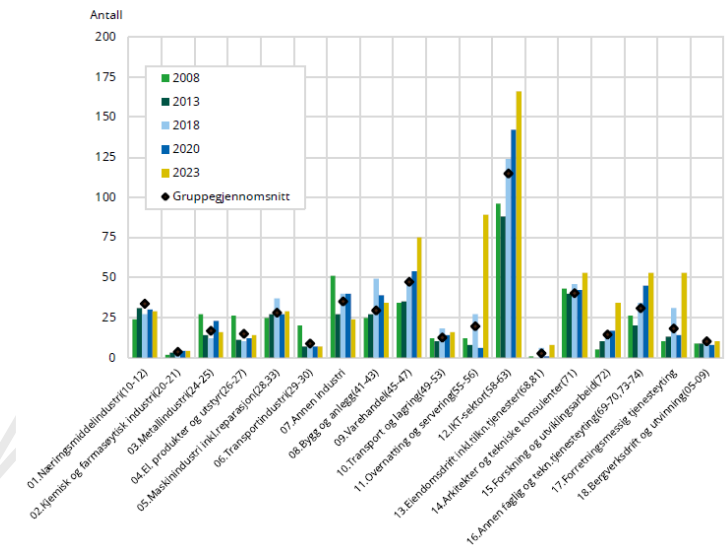
Startups

Figur 2.10 Antall scaleups etter næring, 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



Scaleups

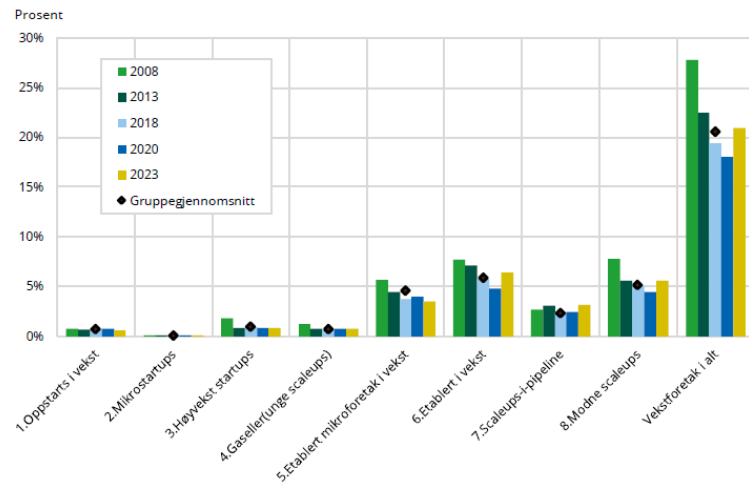
Figur 2.11 Antall scaleups-i-pipeline etter næring, 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023



Scaleups i pipeline

Bidrag til sysselsetting og verdiskapning

Figur 2.12 Andel årsverk etter type vekstforetak og totalt av vekstforetak¹. 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023

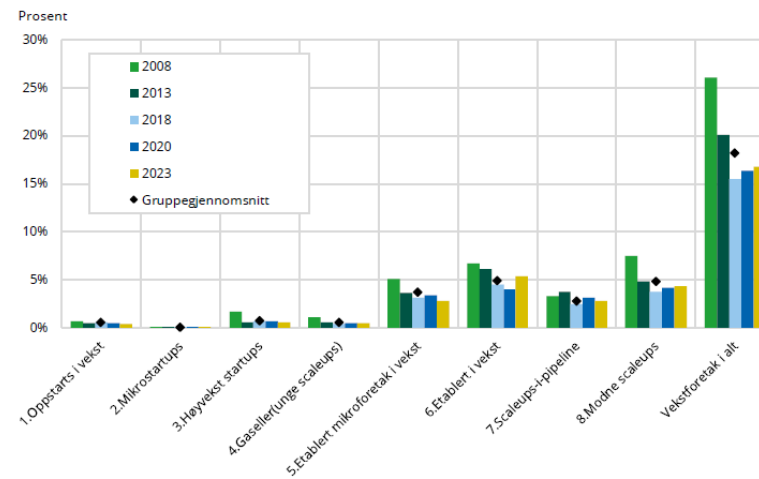


Andel årsverk

Nøkkelobservasjoner:

- Fallende over tid
- Relativt stor del av totale aksjeselskap

Figur 2.13 Andel verdiskapning etter type vekstforetak og totalt av vekstforetak¹. 2008, 2013, 2018, 2020 og 2023 samt gruppegjennomsnitt over 2008-2023

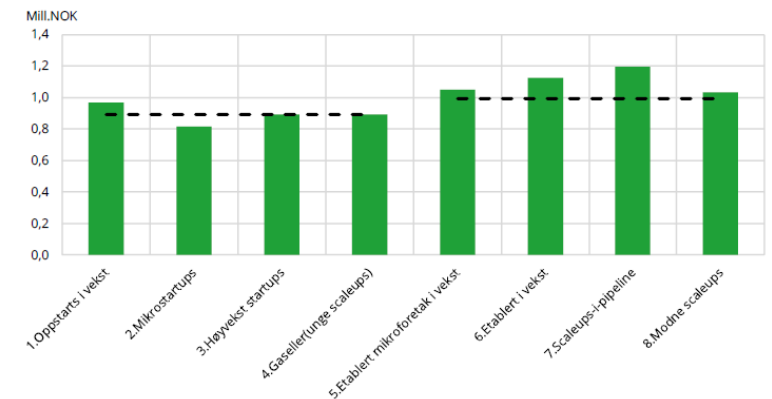


Andel verdiskapning

Nøkkelobservasjoner:

- Fallende over tid
- Relativt stor del av total verdiskapning

Figur 2.14 Verdiskapning per årsverk etter type vekstforetak (i mill. NOK), 2023



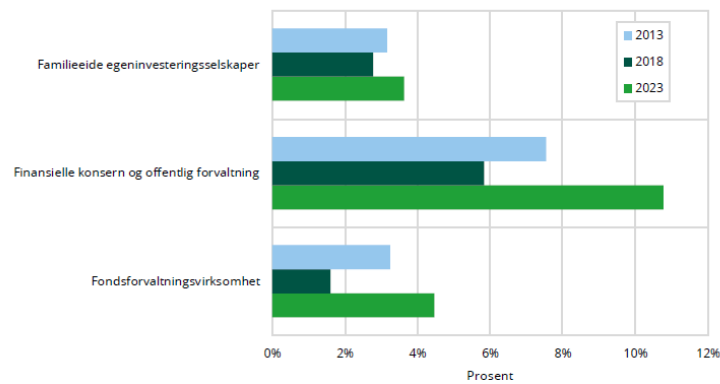
Verdiskapning per årsverk etter type

Nøkkelobservasjon:

- Etablerte vekstforetak er generelt mer produktive enn unge vekstforetak og det er «scaleups-i-pipeline» som er mest produktive blant vekstforetak med rundt 1,2 millioner kroner pr årsverk.

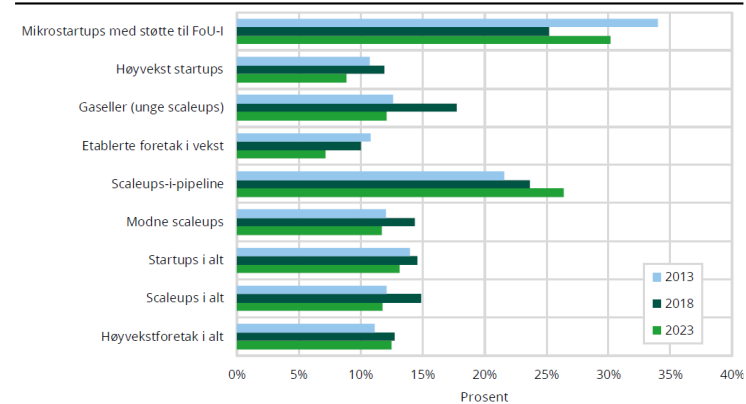
Finansiering av vekstforetak

Figur 3.1 Andel høyvekstforetak¹ i porteføljen etter type privat fond. Prosent i 2013, 2018 og 2023



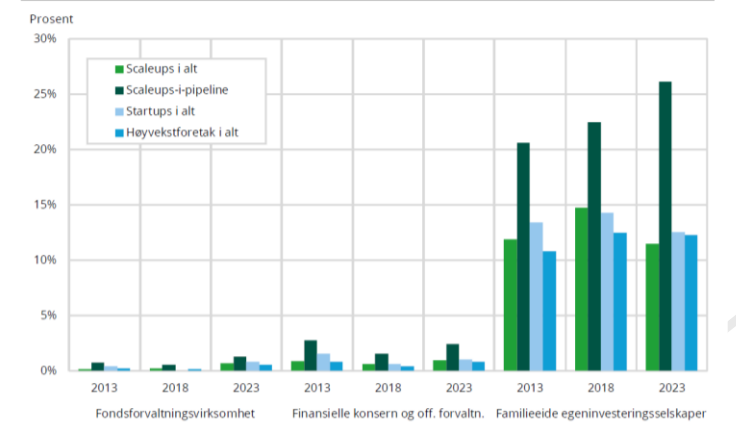
¹ Høyvekstforetak omfatter her startups (grupper 2 og 3 i Boks 2), scaleups (grupper 4 og 8 i Boks 2), scaleups-i-pipeline (gruppe 7 i Boks 2) og andre etablerte høyvekstforetak (gruppe 6 i Boks 2).
Kilde: Foretaksdemografi og Aksjonærdata. Statistisk sentralbyrå.

Figur 3.3 Andel høyvekstforetak¹ med fond og holdingselskaper inne på eiersiden etter vekstkategori. Prosent i 2013, 2018 og 2023



Høyvekstforetak omfatter her startups (grupper 2 og 3 i Boks 2), scaleups (grupper 4 og 8 i Boks 2), scaleups-i-pipeline (gruppe 7 i Boks 2) og andre etablerte høyvekstforetak (gruppe 6 i Boks 2).
Kilde: Foretaksdemografi og Aksjonærdata. Statistisk sentralbyrå.

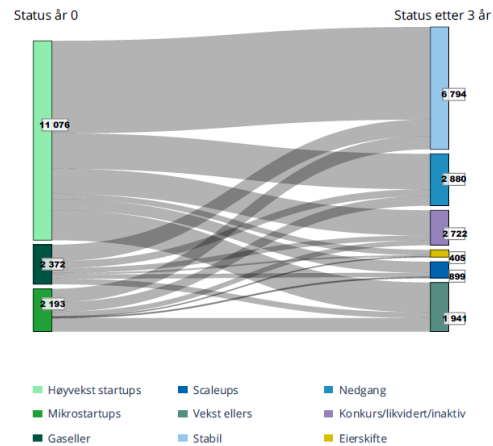
Figur 3.2 Andel høyvekstforetak¹ med fond og holdingselskaper på eiersiden etter fondstype. Prosent i 2013, 2018 og 2023



¹ Høyvekstforetak omfatter her startups (grupper 2 og 3 i Boks 2), scaleups (grupper 4 og 8 i Boks 2), scaleups-i-pipeline (gruppe 7 i Boks 2) og andre etablerte høyvekstforetak (gruppe 6 i Boks 2).

Bedriftenes utviklingsløp. Fra oppstart til vekst.

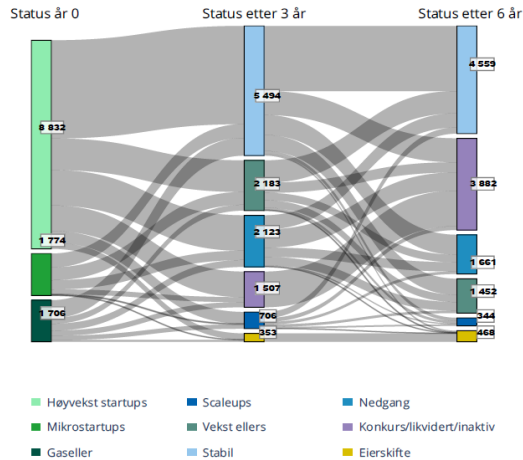
Figur 4.1 Oversikt over status 3 år senere for foretak definert som «startup» i periode 0. Kohorter av startups i 2005-2020, etter type startup



3 år

Mikrostartups demonstrerer størst evne til å vokse videre. Blant dem er det omtrent 34 prosent som fortsetter å vokse mot rundt 21 prosent for høyvekst startups og rundt 25 prosent for gaseller. Samtidig er blant gasellene vi finner den høyeste andelen foretak som har utviklet seg til scaleups tre år senere

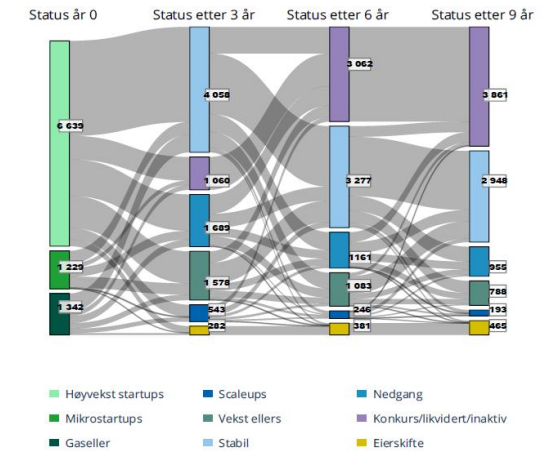
Figur 4.2 Oversikt over status 3 og 6 år senere for foretak definert som «startup» i periode 0. Kohorter av startups i 2005-2017, etter type startup.



6 år

Vi ser at ca. 37 prosent av startups har vært i stabil utvikling etter seks år. Omtrent 13 prosent har opplevd nedgang, om lag 31 prosent har ikke overlevd (pga. konkurs, ble likvidert uten konkurs eller har blitt inaktiv) og rundt 4 prosent har blitt overdratt til et annet foretak per dette tidspunktet. Videre er det om lag 15 prosent av startups som fortsetter å vokse, hvorav bare ca. 3 prosent har hatt status som scaleups etter seks år.

Figur 4.3 Oversikt over status 3, 6 og 9 år senere for foretak definert som «startup» i periode 0. Kohorter av startups i 2005-2014, etter type startup.



9 år

Etter 9 år er det fortsatt mikrostartups som demonstrerer høyeste evne til å vokse videre. Blant dem er det ca. 15 prosent som har hatt vekst i den tredje 3-års perioden (4 prosent gjennom hele perioden på 9 år) mot 10 (1) prosent både for høyvekst startups og gaseller. Samtidig er det fortsatt foretak blant gaseller hvor vi finner flest scaleups 9 år senere med 3 prosent mot 2 prosent både for høyvekst foretak og for mikrostartups.

Erfaringer med kunnskapsarbeidet

Det gjøres, og er gjort mye forskning og undersøkelser på vekstbedrifter, spesielt de senere årene. Innovasjon Norge har f.eks hatt dette jevnlig som tema i sin årlige Innovasjonstale. Ofte kombinert med en undersøkelse.

Samtidig er det lite kontinuerlige sammenlignbare nasjonale målinger. De målingene som gjøres årlig er ofte internasjonale som EU sin innovasjonsindeks og global entrepreneurship monitor. Den nærmeste årlige nasjonale målingen er omstillingsbarometeret til Abelia og DN sin gasellekåring. Samtidig er mange av rapportene og analysene lite sammenlignbare. Der rapportene bruker sine egne definisjoner av hva en startup og scaleup er. Samtidig er kategorien vekstbedrift enda bredere. Samtidig er det lite sammenlignbare analyser på regionnivå, der regioner kan sammenligne seg med andre regioner i henhold til populasjon etc. Her er SSB analysen et unntak.

Det er også gjort mange utredninger og forsøk på å gjøre noe med virkemidlene og dette arbeidet er nesten kontinuerlig. Det har og pågått gjennom flere regjeringer, fra virkemiddelgjennomgangen til virkemiddelapparatet 2.0, og det ble lagt frem en Gründermelding.

Utfordringen i virkemiddelapparatet er fortsatt at det er mange aktører og en «jungel». Med det sagt er det bedre med en jungel enn en ørken.

Alle analysene, våre egne og eksterne trekker ofte noen lunde like konklusjoner:

- Vi må bli bedre på skalering. Det er også en praksiskunnskap, ikke en teoretisk øvelse
- Det trengs mer privat risikokapital i spesielt skaleringsfasen
- Nye vekstbedrifter kommer fra Tech og er innovasjonsdrevne (har fått f.eks skattefunn eller andre innovasjonstilskudd)
- Koblingen mellom nye bedrifter (scaleups) og etablerte bedrifter må styrkes. De etablerte må jobbe mer aktivt som kunder og investorer med nye bedrifter
- Vi er til dels offer for næringsstrukturen vår, der de områdene vi er gode på ikke nødvendigvis er avhengig av mye ny forskning og brede innovasjonssatsinger. Ref Abelia sin «sardinboks-økonomi»

Om kunnskapsarbeidet i prosjektet.

2023 ble det brukt betydelig med tid på å kartlegge den eksisterende kunnskapen som finnes på fletet og analysere hva som manglet og hvordan type definisjoner som passet best. Slik at man deretter kunne fokusere i spesielt 2024 og første halvår av 2025 på og produsere og bestille egne rapporter. Siden Arendalsuka og SSB rapporten og NHO sin Veien til vekst ble lagt frem har det vært mindre fokus på å lage nye rapporter og heller få frem kunnskapen fra de rapportene.

Vår vurdering er at rapportene har hatt påvirkning på fokuset på vekstbedrifter, spesielt Menon sin rapport om startups og scaleups i Agder og NHO sin Veien til vekst.

Økosystem rapporten til Oxford har hatt en verdi for økosystemarbeidet, men kunne nok også blitt benyttet enda mer for å sette agendaen regionalt.

SSB undersøkelsen kom i skyggen av valg og veien til vekst som man valgte å fokusere på. Samtidig er denne rapporten kanskje den viktigste og mest «oppsiktsvekkende» for Agder, der man havner dårlig ut på antall scaleups, nå målt etter sysselsetting.

Fokusområde 2:
Videreutvikling av
innovasjonsøkosystemet i Agder



Hva er et Innovasjonsøkosystem?

Prosjektets utgangspunkt har vært å bidra til å optimalisere økosystemet for innovasjon, og slik skape flere scaleups. Økosystemet er illustrert til høyre. Bestående av akademien ved et universitet, risikokapital, etablerte bedrifter og entreprenører. Et økosystem for innovasjon er videreføringen av den vell brukte trippel helix modellen.

Modellen er utgangspunkt for utviklingen i for eks Silicon valley, cambridge, MIT og andre ledende såkalte innovasjonsdistrikter.

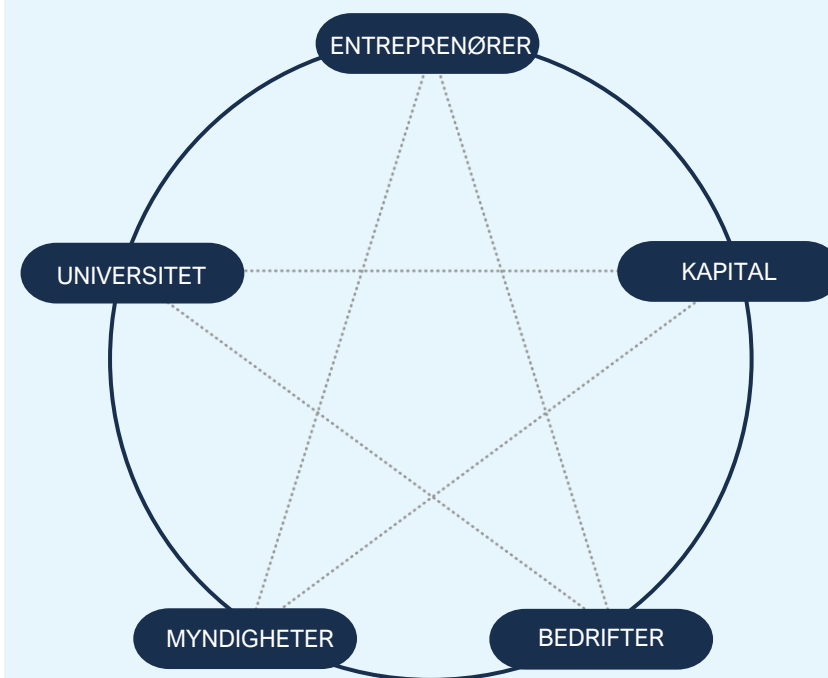
Et godt økosystem kjennetegnes ofte ved at de som har lyktes med å skalere opp en bedrift, bidrar tilbake igjen til nye bedrifter med kapital og rådgivning. Et norsk eksempel på dette er bedriften ODA (tidligere kolonial.no), der de aller fleste av de 10 gründerne nå jobber med andre vekstbedrifter og kapitalisering av disse.

Samtidig spiller myndighetene en viktig rolle i å legge til rette for myke virkemidler og kapital for å løse markedssvikter. Samt gode rammevilkår for de som vil starte en bedrift og vokse den stor. I Norge og Agder har vi ikke et direkte problem med startups og det er enkelt og starte bedrift, utfordringene er å vokse dem. Her må økosystemet enda bedre tilrettelegge for den fasen.

Et fellestrekk for suksessfulle økosystem er en sterk tilknytning til akademien for nye tanker og ideer, samt folk. De etablerte bedriftene spiller og en avgjørende rolle som første kunder og som potensielt industrielle eiere.

Kombinasjonen av alle disse er et økosystem som stadig lager nye vekstbedrifter som vokser.

I Norge har det vært en positiv utvikling på dette området i spesielt Oslo de siste 10 årene, der man ser at modellen fungerer. Men for at den utviklingen skal fortsette og komme på samme nivå som f.eks Sverige trengs tiltak.



Kartleggingsarbeid

Da prosjektet startet var det viktig å gå i dialog med alle aktørene som opererer i det regionale innovasjonsøkosystemet og lære hva som allerede ble dekket. Dette betydde møter med diverse investorer, entreprenører, bedrifter, myndigheter og akademiske institusjoner i regionen.

Samtidig gjorde man og undersøkelser på hva som ble gjort på nasjonalt og nordisk nivå, samt at man undersøkte andre regioner sine metoder.

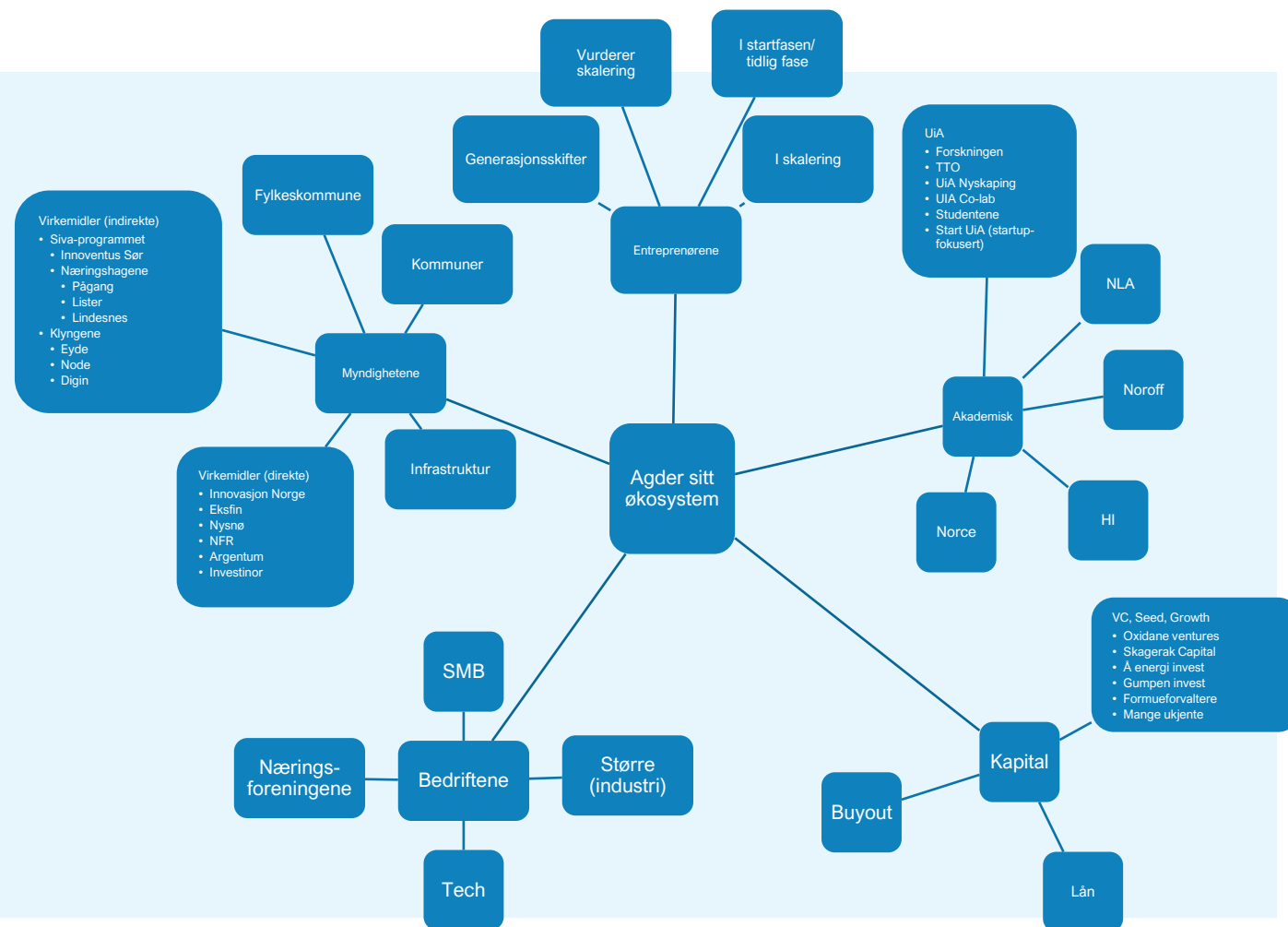
Økosystemkartlegging og innspill til prosjektet (2023)

- Møter med kapitalmiljøene i Agder, Skagerak Capital, Oxidane Capital, Agder næringsselskap, Å Energi, Finansco
- Møter med partnere i Siva-programmet, Lister Nyskaping, Pågang næringshage og Innoventus sør
- Bedriftsbesøk/møter (Agder) med blant annet; Smart inspection, Foamrox, Sharebox, Baring Ocean, OGtech, Smartorg, Å energi, Bitpro
- Oslo/Halden – økosystemkartlegging med møter med blant annet; Startuplab, Nordic innovation, Scaleup XQ, BI, Smart innovation Norway (Halden), Artic Securities, Sopra Steria, Abelia,
- Møter med økosystemaktører i Agder; Agder fylkeskommune, Sørlandet komptansefond, Aust-agder utviklings og kompetansefond, Næringsalliansen i Agder, UIA nyskaping, Innovasjon Norge x2, Etablerersenteret Agder (Driv), Arendal kommune (næring), Business region Kristiansand, Forskningsrådet, Invest in Agder.

Agder sitt økosystem for innovasjon

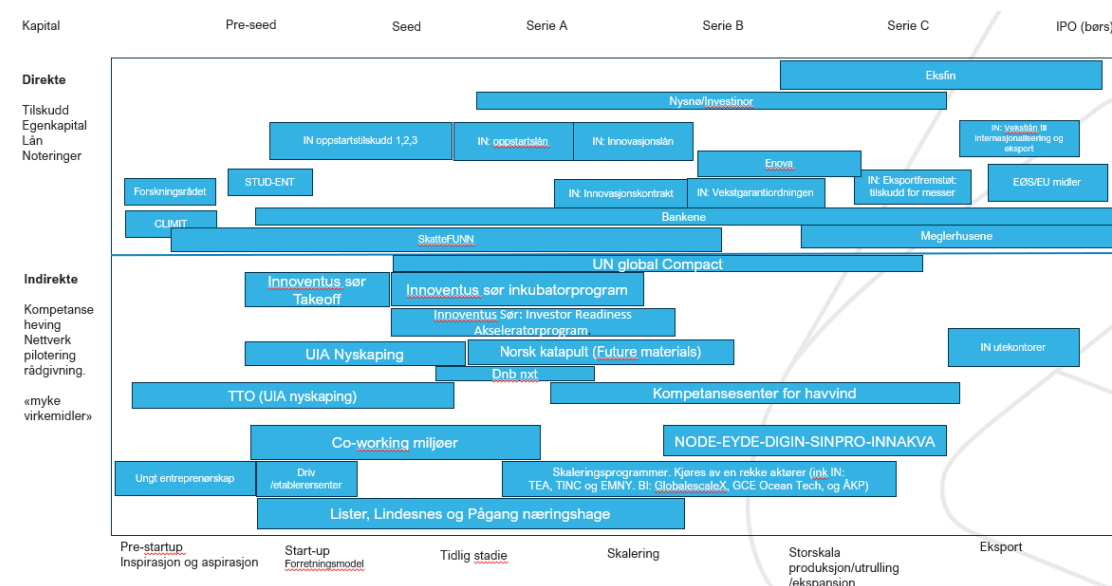
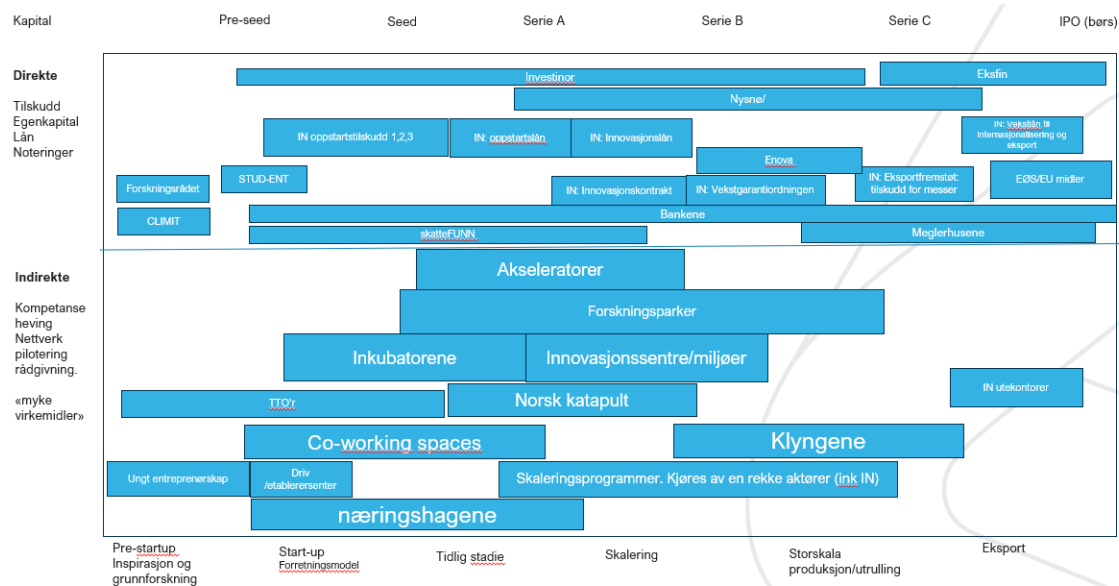
Det finnes mange gode programmer og initiativer som kan bidra til flere vekstbedrifter og vekst i Agder. Apparatet bedriftene har til sin disposisjon er stort. Men samtidig er landskapet/ økosystemet komplekst og uoversiktlig for bedriftene.

Bedriftene har ikke nødvendigvis tid eller ressurser til å sette seg inn i alt som finnes av programmer de kan delta i eller bruke. Dette gjelder ikke bare de offentlige virkemidlene, men også samarbeider med andre bedrifter, universiteter og kapital.



Kartlegging av virkemidler

Det ble og gjort en kartlegging av hvilke virkemidler som dekker hvilke faser i vekstreisen, der man undersøkte både de regionale og nasjonale virkemidlene. Formålet med å få en god oversikt over virkemidlene var å kunne ha en viss ide om hvilken retning man kunne peke bedriftene som ønsket å benytte seg av diverse tjenester, men også for å kunne ha en ide om hva som allerede ble dekket av andre aktører allerede.



Samarbeid med økosystemet for innovasjon

Etter at man hadde kartlagt alle aktørene som jobbet aktivt med innovasjonsøkosystemet og samlet innspill, trakk man konklusjonen at man trengte å samle økosystemet og få en overføringsverdi fra andre regioner. Da spesielt Oslo Science City, parallelt ble samarbeidet med prosjektet og Universitet i Agder mer konkret, og Universitet var med som arrangør av studieturen til Oslo Science City.

Formålet med studieturen var å lære av Oslo Science City om hvordan man samarbeidet på tvers av innovasjonsøkosystemet. Dette inkluderte blant annet at delegasjonen fra Agder møtte med Universitetet i Oslo, StartupLab, Forskningsparken og Oslo Science City. Det var et formål med turen og "samsveise" aktørene i Agder slik at man la grunnlaget for noe tilsvarende i Agder. På studieturen deltok blant annet ledelsen i , Eyde-klyngen, Agder fylkeskommune, K2 Grunderlab, Universitet i Agder, Sørlandet kompetansefond, Grimstad kommune, Kristiansand kommune, Næringsalliansen, og Fagskolen i Agder.

Studieturen ble fulgt opp med et dialogmøte på Kjøita med alle aktørene for å diskutere veien videre for noe tilsvarende i Agder. Her trakk man konklusjonen at K2, UiA og NHO etablerte et samarbeidsprosjekt basert på det man hadde lært. Man etablerte da også et forum for innovasjonsøkosystemet i regionen med representanter for alle deler av innovasjonsøkosystemet. Dette forumet var igjen samlet 20 oktober og 15 januar.

I Januar – Februar 2026 har det også vært samlinger med bedrifter i regi av Sørlandet kompetansefond, prosjektet og K2, for å kartlegge deres behov og ønsker.

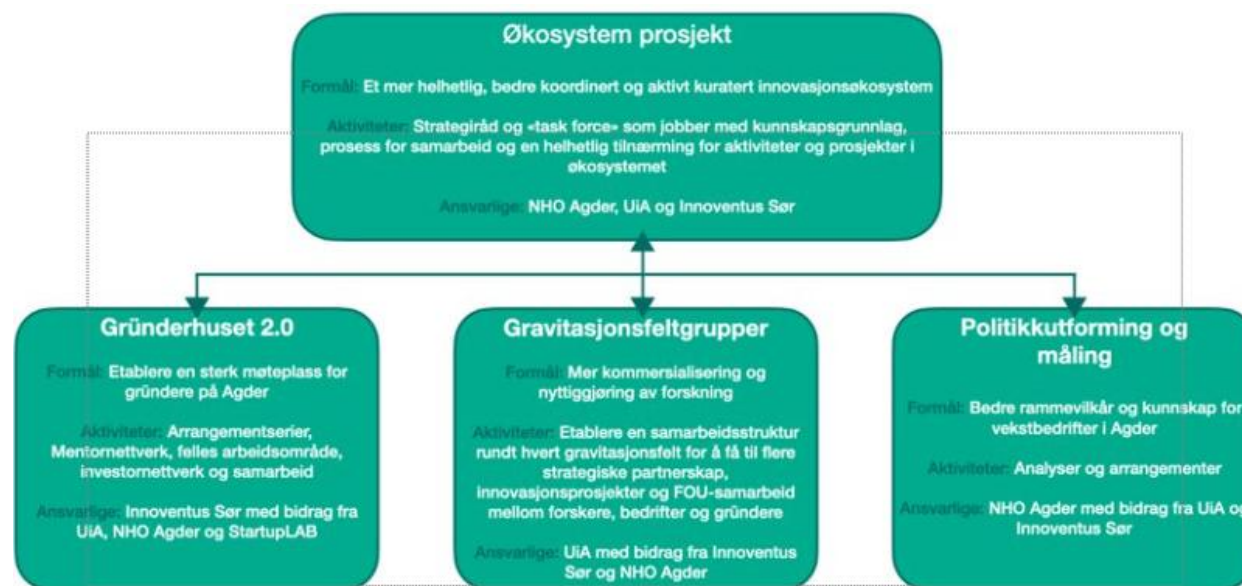


Samarbeid med Universitet i Agder og K2 Gründerlab

Som nevnt så har NHO Agder som en del av prosjektet inngått et samarbeid med K2 og Universitet i Agder. Prosjektet er delt opp 4 arbeidspakker. Der NHO har hatt «lead» på 2 pakker. Det overordnede økosystemprosjektet og politikkutforming og måling. Man har samarbeidet tett med de andre partnerne på økosystem prosjektet og internt i NHO på politikkutforming og måling, blant annet med:

- NHO sin rapport «veien til vekst»
- Prosjektet «NHO vekst», inkludert Arendalsuka
- Abelia med SSB analysen
- Kapitaldag i Agder og Arendalsuka

På økosystemprosjektet har man hatt ukentlige møter mellom partnerne og månedlige møter med Sørlandet kompetansefond som også har vært tett på prosjektet. Her har man koordinert i henhold til de underliggende prosjektene, planlagt forumene med økosystemet og workshopper.



Erfaringer med økosystemarbeidet

For prosjektet har dette kanskje vært det vanskeligste området på mange måter. Dette er først og fremst fordi innovasjonssystemet i Agder (som mange andre steder) er komplekst, med mange aktører som ønsker å se den samme utviklingen og som jobber aktivt med problemstillingen. Dette være seg næringshager, inkubatorer, investeringsmiljøer, academia med mange undergrupperinger, klynger, kompetansefond, fylkeskommune, næringsavdelinger i kommunene, private coworking miljøer, virkemidler og mer.

Da prosjektet startet i 2023 opplevde man vell totalt sett mindre «energi» rundt tematikken. Nå opplever vi at det er mer energi og en bedre struktur for samarbeid internt i innovasjonsøkosystemet.

Vår vurdering er et at man har klart å samle aktørene i innovasjonsøkosystemet godt både formelt og uformelt. Man har nå en etablert struktur i samarbeidet mellom de nevnte aktørene over gjennom forumene. Samtidig har man klarere tanker rundt behovene for f.eks innovasjonssentre i regionen. Her kommer man fort inn igjen i diskusjonen om man «går hverandre i beina». Fokuset er også tydeligere, der man er klar over hva som er utfordringene, da spesielt på f.eks kapital, skaleringskompetanse og de «rette» møteplassene.

Fra teori til praksis

Å gå fra teorier og diskusjoner til praktiske operative samarbeider er den største utfordringen, og en sterkere forankring med «de på gulvet» av bedrifter. Her er det noen områder prosjektet vurderer som spesielt viktige for økosystemet videre.

Åpen innovasjon

Ifølge Sopra Steria scorer Norge lavt på hvor strategisk viktig etablerte bedrifter ser på samarbeid med startups. Det er en større jobb som må gjøres for å få frem hvordan og hvorfor startups bør være en del av strategien til etablerte virksomheter. Her er det viktigste å få frem eksempler til etterfølge; f.eks Dyreparken og Newbringer, der en større aktør som Dyreparken kjøper tjenester av en oppstartsbedrift og bidrar til deres og sin egen utvikling.

Innovasjonssentre

Regionen trenger tydelighet i hvor ny innovasjon skapes. Den skapes naturligvis ute blant bedriftene, men man bør tilstrebe å gode møteplasser og samlingsarenaer for disse aktørene. Det er og nå en trend med såkalte «founders hubs» som ligner mer «hackaton-lignende» miljøer for KI-utviklet programvare, f.eks founders hub i Oslo. Her finnes det allerede en del arenaer i regionen, hvor det beste eksempelet er Basecamp til K2. Det bør være en klar og helhetlig regional strategi for utviklingen av disse sentrene, fra Motion og Ocean test hub i vest, langs kysten og i øst. Det bør være tyngde og fokus i miljøene og ikke at alle prøver å være alt. Men heller at helheten favnes regionalt, og spissing lokalt.

Dette og mer plukkes opp i siste del av rapporten.

Fokusområde 3: Møteplasser



Møteplasser

En sentral del av prosjektet har vært å tilrettelegge møteplasser med formålet om å bedre økosystemet. NHO Agder har gjennom prosjektet vært medarrangør av flere større konferanser som «Slush'd» og «Techpoint», og hatt egne arrangementer med vekst som tema.

På flere disse arrangementene har man og hatt godt samarbeid med landsforeninger som Abelia og Finans Norge. Men også med aktører utenfor NHO felleskapet som Norsk Venturekapitalforening og Skagerak Capital.

Møteplassene har overordnet handlet om to sentral temaer

- Kapital
- Tech/innovasjon

Prosjektet har også presentert rapportene nevnt tidligere på flere konferanser og arrangementer lokalt.



Møteplasser - Tech

- Abelia – (2024) Omstillingsarrangement, lunsj med vekstbedrifter og medlemsmiddag + bedriftsbesøk
 - Sammen med Abelia hadde prosjektet et program fra 12-12, der man hadde et dialogmøte med lokale vekstbedrifter som Sharebox, Checkin, Anzyz Technologies og Smartorg. Man arrangerte også et seminar med blant annet økosystemet for innovasjon, Abelia sitt omstillingsbarometer og Menon Economics presenterte sin analyse av Startups og Scaleups i Agder. Etter dette ble det arrangert en middag med medlemsbedrifter, og dagen etter bedriftsbesøk hos scaleupen Bitpro.
- Slush'd (2024 og 2025)
 - NHO Agder var sentral i etableringen av SLUSH'D i Mandal. For å bli en delkonferanse av den populære SLUSH konferansen i Helsinki i November var det en søknadsprosess for å få bruke navnet og ha en kobling til konferansen. I dette arbeidet bidro NHO Agder med søknaden og «pitchen» til Slush. NHO Agder har og siden konferansen ble etablert bidratt i program komitéarbeidet og vært med å utvikle konseptet. Konferansen har vokst til å bli en viktig møteplass for venturebransjen og startupmiljøet utenfor Oslo. Der bedrifter som 1X har presentert, og VC fond som Sandwater, Skagerak Capital og Skyfall er tilstede og aktive.
- Techpoint (2025)
 - NHO Agder har i 2025 bidratt ledelsen i Techpoint med debattanter (Anniken Hauglie og Øystein Eriksen Søreide) til hovedscenen og deltatt på lunsj med digitaliseringsministeren. NHO Agder hadde også sitt eget arrangement på dag 2 av konferansen med fokus på politikk og vekst. Her med blant annet Lars Nehru Sand og stortingsrepresentantene Amalie Gunnufsen og Kai Steffen Østensen



Møteplasser - Kapital

Arendalsuka 2024

- Under Arendalsuka i 2025 samarbeidet prosjektet med Skagerak Capital, NVCA (Norsk Venturekapitalforening) og Investinor om et arrangement. Her var temaet om private equity og venture var en tapt mulighet for pensjonskasser og livselskaper. Disse selskapene er "relativt" underrepresentert som investorer i P.E og Venture, samtidig er det eksempler som f.eks KLP som presenterte i Arendal som har plassert 1 milliard av 1000 i P.E. Målet med arrangementet var å diskutere hvorfor livselskapene og pensjonskassene er "underinvestert" i aktivaklassen sammenlignet med andre aktivaklasser som eiendom og noterte aksjer, selv om f.eks Oljefondet mener det er et attraktivt investeringsobjekt. På arrangementet deltok blant annet KLP, Storebrand, og pensjonskasseforeningen. Idar Kreutzer innledet arrangementet.

Arendalsuka 2025

- Sammen med NVCA og Skagerak Capital var hovedtemaet for 2025 "verdikjeden for kapital", der man så på veien fra tidligfase oppstart til børs. Idar Kreutzer sammen med Allon Groth i NVCA innledet arrangementet. Grunnet valget var også det politiske naturligvis også på agendaen. Arrangementet besto av to paneler, begge ledet av Tom Staavi i Finans Norge. Et fra panel fra næringen med Storebrand, Startuplab, Cubera og Skagerak Capital. Og et med Politisk panel med fokus på blant annet skatt.

Kapitaldag i Agder 2024

- I samarbeid med blant annet Finans Norge og Eksfin arrangerte prosjektet et heldagsarrangement om kapital. Mer spesifikt, vekstkapi tal for vekstbedrifter. Arrangementet hadde blant annet: Innlegg fra Innovasjon Norge og Eksfin om sine finansieringsløsninger, bankene, NVCA og Finans Norge, panel med vekstbedrifter som Csub, Sharebox og Otechos, og kandidater til Stortinget. NHO Agder bidro også på en arrangementserie om finansieringsvirkemidler med innovasjon Norge, Eksfin, GCE Node mm i November.

Kapitaldag i Agder 2025

- Desember 2025 arrangerte man igjen kapitaldagen med 70 deltakere. Her hadde man innlegg fra eiere som Knut Ugland, Oxidane Ventures og Skagerak Capital. Med banker, virkemiddelaktører og vekstbedrifter som Bliksund, Bybente og Stimline. Hovedformålet med dagen var å samle kapitalmiljøene i regionen og diskutere hva som skal til for å skape flere vekstbedrifter. Etterpå ble det arrangert en middag med henholdsvis, Sparebankstiftelsen, Lind finans, Skagerak Capital, Oxidane ventures, Telaris, NVCA, Eksfin, DNB, og K2.



Erfaringer møteplasser

Prosjektet har gitt flere viktige erfaringer knyttet til utvikling av møteplasser rundt innovasjon og kapital i Agder. Overordnet viser erfaringene at møteplasser med kapital som hovedtema har hatt høyere oppslutning enn rendyrkede tech-møteplasser. Dette betyr ikke at tech-møteplassene har hatt lav kvalitet, men snarere at kapital som tematikk fungerer samlende og tiltrekker seg vekstbedrifter på tvers av bransjer, også når disse ikke er direkte i fokus. Samtidig har det vært et tydelig behov for å styrke og samle kapitalmiljøene i regionen, ettersom disse historisk har hatt færre arenaer for samhandling sammenlignet med tech-miljøene.

Samarbeid med aktører som Norsk

Venturekapitalforening har bidratt til å utvide bredden i møteplassene i Agder. Dette har trukket til seg deltakere som ellers ikke er aktive i etablerte næringslivsnettverk, og lagt til rette for gode diskusjoner om blant annet pensjonskapital, investeringsstrategier og aktivaklasser. Kapitaldagen i 2024 i samarbeid med Finans Norge, viste også en god bredde i det regionale økosystemet, og samarbeidet rundt større arenaer som Arendalsuka har vært særlig verdifullt. Det samme gjorde kapitaldagen i 2025 der venture var desto mer i fokus.

De politiske innslagene i kapitalmøteplassene har hatt betydning. Blant annet bidro diskusjonene under Arendalsuka 2024 til å legge et viktig grunnlag for videre dialog mellom Investinor og pensjonskasser om investeringer i fond-i-fond-strukturer. For pensjonsfond og livsselskaper er tilgang på produkter med forutsigbar avkastning avgjørende for å kunne oppfylle sine forpliktelser. Dette gjør direkte investeringer i enkeltbedrifter utfordrende, mens investeringer i flere fond fremstår som et mer attraktivt og risikoreduserende alternativ.

Tech-møteplasser har også en tydelig nytte i Agder, særlig som arenaer for å synliggjøre regionens relevans overfor nye og fremvoksende bedrifter. Erfaringene viser imidlertid at slike møteplasser fungerer best når de gjennomføres i samarbeid med andre aktører, som Abelia, eller som del av større konferanser. Eksempler fra blant annet Techpoint viser at politiske temaer ikke nødvendigvis er hovedmotivasjonen for deltakerne, og at agendaen i større grad bør reflektere det som oppleves mest relevant for tech-bransjen, som for eksempel kunstig intelligens og ny teknologi.

Hvilke møteplasser trengs i Agder?

Næringslivet er alltid i utvikling og endrer seg med tiden. Dette setter et krav til alle som jobber i sfæren rundt bedriftene om å tilpasse seg hele tiden etter næringslivets behov, og ikke prøve å få opprettholde tidligere strukturer, for historiens skyld. Det som ble diskutert og var aktuelt i går, er ikke nødvendigvis aktuelt i dag. Spesielt innen teknologiutvikling er dette tilfelle.

Rapporten fra Oxford Research om økosystemet peker blant annet på at det er mange møteplasser i regionen, men ikke mange av høy kvalitet.

Prosjektets vurdering er at deler av apparatet rundt ikke har klart å fange og tilrettelegge for bedriftene sine behov raskt nok. Spesielt på teknologi og innovasjon. Det bør være gode tech-møteplasser i regional skala i regionen. Man har større arrangementer som SLUSH'D og Techpoint som skaper nasjonale møteplasser. Tilbudet på denne typen møteplass er ikke noe problem. Det er derimot prosjektets vurdering at det er behov for møteplasser på lavere nivåer, spesielt mellom f.eks startups og R&D avdelinger i større virksomheter og på tvers av klyngene.

Hindringer,
anbefalinger og
avsluttende om
prosjektet



Hindringer

Norge trenger flere scale-ups som lykkes

Norge henger etter på «evnen» til å skape scaleups sammenlignet med både USA og andre europeiske land vi liker å sammenligne oss med. Samtidig har Norge et potensial for å lykkes, gitt de rette forutsetningene. I 2025 har hindringene for vekstbedrifter vært et gjengående tema i den norske debatten, og spesielt formueskatten og diskusjonen rundt særnorske skatter har stått sentralt. Analysene peker entydig i én retning: kompetanse og kapital er de viktigste hindringene for å skape flere scaleups.

For å styrke norsk konkurransekraft må vi få frem flere vekstselskaper, særlig de som kan vokse internasjonalt. Vi har færre slike selskaper enn Sverige og Danmark, og en større andel blir solgt til utenlandske eiere. For at selskaper skal vokse trenger de tilgang til kapital – spesielt risikokapital i sen fase for å kommersialisere og skalere innovasjoner – tilgang til arbeidskraft med rett kompetanse for å videreutvikle og internasjonalisere virksomheten, et velfungerende økosystem med forutsigbare virkemidler for ulike faser fra forskning til eksport, og et harmonisert og konkurransedyktig skattesystem som muliggjør entreprenørskap.

Kapital – en kritisk flaskehals, særlig i Agder

Det norske risikokapitalmarkedet er underutviklet relativt til sammenlignbare land. Vi har mindre risikokapital som andel av BNP enn andre nordiske og vesteuropeiske land, og sammenlignet med USA er Europa generelt undereksponert i tidligfase- og ventureinvesteringer – Norge desto mer. Spesielt Sverige har både flere og større fond i alle faser, som gir svenske vekstselskaper gode forutsetninger for vekst.

En viktig forklaring på denne underinvesteringen er at pensjonsfond og livsforsikringsselskaper i Norge investerer svært lite i aktivaklassen venture og private equity, sammenlignet med sine amerikanske motparter. Dette fører til at man mangler betydelig skaleringskapital og større fond som kan gjøre de store investeringene som kreves for å ta et selskap fra vekstfase til industriell skala. Noe av grunnen er mangel på erfaring og kompetanse hos disse institusjonelle investorene når det gjelder å velge forvaltere og vurdere aktivaklassen. KLP er et positivt unntak: ved å bruke én av tusen milliarder på venture og PE har de lyktes godt, og demonstrert at norske institusjonelle investorer kan oppnå gode resultater i denne aktivaklassen.

Tilgangen på kapital oppleves som særlig vanskelig i sen fase – når virksomhetene skal skalere. Her kan det offentlige virkemiddelapparatet spille en større rolle gjennom fond-i-fond-løsninger, der private fond tar seg av kapitalallokeringen. På den måten kan staten dra nytte av kompetansen til private investorer, uten at de offentlige virkemidlene fortrenger privat kapital. De offentlige virkemidlene må konsentrere seg om å løse reell markedssvikt.

For Agder er kapitalutfordringen ekstra tydelig. Andre landsdeler har statlige «motorer» i sine regioner: Nysnø i Rogaland, Argentum i Bergen, Investinor i Trondheim og Folketrygdfondet i Tromsø. Agder mangler tilsvarende tunge investormiljøer, og er i stor grad avhengig av familieeide investeringsselskaper som Skeie teknologi og større industriaktører som Arendals Fossekompani. Det å etablere et helt nytt finansvirkemiddel for Agder er verken særlig klokt eller sannsynlig. Derimot bør økosystemaktørene i regionen jobbe målrettet for at eksisterende familiekontorer, banker, stiftelser, formuesforvaltere og pensjonskasser ønsker å opprette nye og større fond – og at kapital i større grad kanaliseres mot nye næringer fremfor, for eksempel, eiendom. Familiekontoret Skeie er et godt eksempel på en aktør som er involvert helt fra tidlig fase til industriell skalering, og som viser hva som er med lokal kapital i ett langsiktig eierskap.

Kompetanse – grunnmuren for vekst

Det som skaper nye vekstbedrifter er et komplementerende kompetanse-økosystem, der teknologisk kompetanse kombineres med finansiell kompetanse og skaleringskompetanse. Det er nettopp når disse elementene finnes i samme miljø at man klarer å bygge selskaper som kan vokse. Slike bedrifter og miljøer oppstår ikke i et vakuum – de vokser ut fra eksisterende nærings- og kompetansemiljøer.

Agder har historisk hatt en høyt kompetent arbeidsstyrke innen olje og gass, men stadig flere bedrifter melder at de ikke finner den spesialiserte kompetansen de trenger for å vokse inn i nye markeder. I vekstfasen har selskapene gjerne behov for spisskompetanse, men begrenset evne til å tilby konkurransedyktig lønn. Skattereglene for ansattopsjoner i oppstarts- og vekstselskaper er et viktig virkemiddel her, men for mange vilkår begrenser bruken i praksis. En gjennomgang av disse reglene, med sikte på å bringe dem på linje med våre viktigste konkurrenter, er nødvendig.

For å styrke kompetansetilgangen på sikt må det tilrettelegges bedre for at vekstselskaper kan tiltrekke seg den kompetansen de trenger – både gjennom utdanningssystemet, ved å forenkle prosesser for internasjonal rekruttering og ved å gjøre Norge til en mer attraktiv destinasjon for internasjonalt talent. Et nasjonalt program, som arbeidstittel kalt Work in Norway, bør opprettes for nettopp dette formålet.

For Agder bør det settes sterkest fokus på kommersialisering og prosessen for kommersialisering av de eksisterende ideene på Universitet og i næringslivet. Dette betyr en styrket TTO funksjon hos Universitet og enda bedre koble på de som har kommersialisert før med ideene. Man må jobbe strategisk for å i større grad skille idehaver og ideen. Det er ikke slik at den som har ideen til et nytt produkt eller tjeneste er den som skal kommersialisere det.

Hindringene 2

Næringsstruktur – sardinboksøkonomien og veien ut

Norge sammenligner seg ofte med Sverige når det gjelder evnen til å skape scale-ups. Stockholm har lyktes med å bli Europas tech-hovedstad, og det er ikke tilfeldig. Sverige har en helt annen tradisjon enn Norge for å skape og skalere nye bedrifter. De har hatt sterke kapitalmiljøer i generasjoner, og en kultur for å bygge opp til industrier av global rekkevidde – fra Spotify og Klarna til IKEA og Volvo.

En viktig forklaring er næringsstrukturen. Norge har det man kan kalle en «sardinboksøkonomi» – dominert av råvarer som olje, fisk og aluminium, sjelden foredlet til komplekse sluttprodukt. Mye av verdiskapingen skjer altså i den tidlige enden av verdikjeden. Sverige befinner seg i den andre enden, med komplekse produkter som jagerfly, krafttransformatorer og programvare. Dette skaper en kultur der markedet selv finner nye ben å stå på og nye løsninger på eksisterende problemer – en kultur der entreprenørskap er normen, ikke unntaket.

Land og regioner der noen få store aktører kjøper opp alle mindre utfordrere er ikke sunne over tid. Norge står i nettopp denne utfordringen på flere områder, ikke minst i overgangen fra olje og gass til nye næringer. Denne overgangen vil kreve at den entreprenørielle kapasiteten øker betydelig. Vi trenger erstatninger for sardinboksen, og det krever et endret fokus der nye næringer vokser raskere enn de etablerte minker. Markedet løser ikke dette alene – det trengs også god politikk, slik Sverige demonstrerte da de fjernet formuesskatten og stimulerte til sparing i aksjer og fond fremfor eiendom.

Skatt og rammebetingelser – hemmende særnorske særtrekk

Skattesystemets innretning og konkurransedyktighet påvirker investeringsviljen direkte. Kombinasjonen av en særnorsk formuesskatt og exit-skatten er særlig utfordrende for vekstbedrifter. Formuesskatten svekker kapitaltilgangen fordi eierne må betale skatt på verdier som ofte er illikvide – man betaler med andre ord skatt av penger man ikke har tilgang til. En streng exit-skatt skaper i tillegg en uheldig kombinasjon av innlåsnings- og utestengingseffekt: den gjør det vanskeligere for norske bedrifter å rekruttere høykompetent arbeidskraft fra utlandet, og for gründere å følge selskapet sitt ut i verden.

Et velfungerende hjemmemarked er en viktig plattform for internasjonalisering. Offentlig sektor spiller en nøkkelrolle her – gjennom innovative offentlige anskaffelser kan det offentlige bidra til at nye løsninger utvikles, testes og skaleres. Dette styrker bedriftenes konkurransekraft og gir dem referanseprosjekter de kan bruke internasjonalt.

En helhetlig satsing på vekstbedriftenes rammevilkår

Å drive, jobbe og investere i vekstselskaper er risikosport der tempoet er høyt. Da trenger eiere, ansatte og investorer rammebetingelser som gir både forutsigbarhet og fleksibilitet. NHO etterlyser en helhetlig satsing på vekstselskaper, der næringsliv, myndigheter, kapitalmiljø, virkemiddelapparat og det øvrige økosystemet spiller sentrale roller. For Agder betyr dette konkret at de lokale aktørene – familiekontorene, næringsforeningene, universitetet og virkemiddelapparatet – må samle seg om felles prioriteringer og dra i samme retning.

De tre viktigste tiltakene nasjonalt er å redusere skattebyrden som hemmer kapital og kompetanse (avvikle formuesskatten på arbeidende kapital, endre exit-skatten slik at den kun betales ved faktisk realisering, og innføre unntak for utenlandsk kompetanse i Norge midlertidig), å styrke kapitalmarkedet med bedre tilgang til senfase-risikokapital gjennom fond-i-fond-virkemidler, og å bedre vilkårene for å utvikle, teste og ta i bruk nye løsninger gjennom innovative offentlige anskaffelser.

I tillegg er det behov for et konkurransedyktig selskapsskattennivå, en gjennomgang av skattereglene for ansattopsjoner, harmoniserte fradragsregler for investeringer i oppstartsselskaper, og en ambisiøs forenklingsagenda på linje med EUs mål om å redusere reguleringsbyrden med minst 25 prosent for alle selskaper og 35 prosent for SMB. En velfungerende verdikjede av kapital – fra tidligfase til langsiktig vekstfinansiering – er ikke bare et nasjonalt anliggende. Det er avgjørende for at Agder skal lykkes med å bygge de neste generasjonenes vekstbedrifter.

Anbefalinger: Agder sitt innovasjonsøkosystem

Basert på tallene fra tidligere nevnte rapporter har Agder fortsatt en stor utfordring med å skape flere scaleups. «Startup-scenen» i regionen er i positiv utvikling, med K2 Gründerlab som en drivende kraft i dette arbeidet.

Samtidig har fokuset på konkurransekraft gjennom innovasjon fått mye oppmerksomhet og vært en sentral del av den offentlige debatten i 2025. «Vekstpolitikk» har vært utgangspunktet for blant annet debatten under valgkampen om formueskatt og rammevilkår for gründere.

En overordnet anbefaling for arbeidet videre er å ta det «neste skrittet» å gå mer praktisk til verks i innovasjonsøkosystemet. Det finnes nå, delvis takket være prosjektet - god og oversiktlig innsikt om problemstillingen og mange er klar over hva man trenger og mangler. Samtidig er økosystemet bedre koblet. Det betyr ikke at man skal slutte å undersøke problemstillingene, men man trenger ikke finne opp nye metoder.

Det neste steget, er å etablere strukturer, flere møteplasser og systemer som kobler aktørene i større grad med fokuset på å starte nye bedrifter. Dette må og gjøres uten å gjøre et allerede uoversiktlig landskap mer uoversiktlig.

Hva bør gjøres i fremtiden?

- Gjenta Menon rapporten når tallene for 2026 er offentliggjort i 2027, men inkludere sammenlignbare fylker og justere for befolkningstall. Da fanger man nye tall 2024-25 og da 26. Slik kan man få et oppdatert bilde om status for Agder og Norge.
- Gjenta Oxford Research sin «vekstanalyse» for å se om det har vært en endring i bedriftenes ambisjoner og hvordan veksten skal gjøres. Da med mer fokus på teknologi og KI enn Bærekraft.
- Vedlikeholde forumet for innovasjonsøkosystemet, med jevnlige møter. F.eks halvårlig. Samtidig sikre god informasjon til alle aktørene i periodene mellom møtene. Dette bør være spesielt i Universitet i Agder sin interesse.
- Sikre og styrke Universitetet i Agder sitt engasjement for å skape nye bedrifter. UiA bør ha som et av sine topp 2 viktigste mål å skape nye bedrifter. Tilsvarende f.eks MIT eller andre ledende universiteter.
- Styrke og bygge **kapitalmiljøet i regionen**. En viktig oppgave fremover vil være å fortsette å samle og bygge kapitalmiljøet i regionen, innenfor hele «verdikjeden» for kapital. Videreføre arrangement om kapital under Arendalsuka og kapitaldag i November-Desember.
- Styrking og videreutvikle K2 Gründerlab som regionens innovasjonsselskap, til å ta enda større posisjoner innen innovasjon og åpen innovasjon.
- **Innovasjonssentre** –sammenkoblet
 - Etablere en serie sammenkoblede miljøer/innovasjonssentre etter modell fra Innlandet Science Park, med hovedsete/tyngde på kommersialisering i Kristiansand og spissede kompetansemiljøer i Arendal og Mandal/Lyngdal. Grimstad og campus der som et teknologisk nav og «idèsentere» i økosystemet.
- Vurdere en «systemstruktur» etter modell fra Smart Innovation Norway og Kongsberg innovasjon, der man har f.eks en klynge, fond og inkubator under samme plattformsamarbeid/organisasjon.

Avsluttende kommentarer om prosjektet

Prosjektet har tjent sin hensikt med de to hovedmålene, NHO har som en del av sin 2030 strategi vekstbedrifter godt dekket, og utviklet ny politikk for å skape flere vekstbedrifter. Denne politikken brukes mot politikere og for tjene næringslivets interesser, også da spesielt «nye bedrifter».

Prosjektet har først og fremst fungert som en koblingsboks for økosystemet i Agder, og hatt dialog med «alle», fra bedrifter til virkemiddelapparat til forskningsmiljøer. Det oppleves som at det har vært behov for denne funksjonen, som kan tipse aktørene om hverandre og hva som skjer de forskjellige stedene.

Samtidig er regionen preget av mange aktører og prosjekter med samme mål. Alle opprettet med et godt formål og nytte, samtidig er det en utfordring at det er et krevende landskap å manøvrere, mellom klyngearrangementer og prosjekter av kommunen etc. Spørsmålet er om man trenger enda en aktør som kobler disse sammen, for så å risikere enda mer uoversiktighet, eller om man bør tegne opp hele riggen på nytt, med f.eks klyngesammenslåinger og modellene fra den «regionale virkemiddelgjennomgangen».

Her finnes det mange og evt ta inspirasjon fra, som f.eks Smart Innovation Norway eller Kongsberg innovasjon, der f.eks en klynge eller inkubator er en del av en «større virksomhet» med inkludert et investeringsfond for tidligfase. Slik at ikke 8 forskjellige organisasjoner leverer 8 forskjellige regnskap + prosjektrekniskaper. Men at de administrative og strategiske områdene samles. Samtidig sikrer man en større grad av koordinering og samarbeid mellom disse. Det fremstår også tydeligere for bedriftene.

Prosjektet har i prosjektperioden hovedsakelig fungert som en smørekanne for innovasjonsøkosystemet i regionen. Samtidig som man har testet, undersøkt og vurdert hva som trengs lokalt og i NHO. Man har endt opp på et sted annerledes enn det man så for seg i starten, men hele tiden trukket lærdom fra det tidligere arbeidet. Der man i starten av perioden var mer fokusert på innsikt og modellen til Scaleup institute er arbeidet nå mer praktisk og målrettet med f.eks arbeid med innovasjonssentre.

For NHO sin del er det regionale initiativer man viderefører som samlinger rundt kapital og partnerskap med venturebransjen. Samtidig som en viderefører og arbeider politisk for vekstbedriftene. Regionalt er man på et bedre sted nå i innovasjonsøkosystemet enn man var for 3 år siden, med en godt fungerende og voksende inkubator og flere aktører som tar en interesse i scaleups og setter i gang initiativer. Prosjektet har vært en bidragsyter til å skape felles retning og gi alle samme informasjonsgrunnlaget.

Et område som fortsatt står noe uforløst er arbeidet med å etablere en norsk eller nordisk kopi av «Scaleup institute». Denne «muligheten» er der fortsatt, men for prosjektet har dette vært et område som over tid ikke har vært hovedmålet. Da det har vært større behov for regional innsikt om Ager sin utvikling og ikke nordiske data. Det har likevel blitt tatt initiativer for undersøke muligheten, og spesielt da i dialog med Nordic innovation, som laget en pre-study på området.

Vår vurdering er at nordic innovation kunne ha støttet et slikt initiativ økonomisk, men at man har måtte hatt et nordisk nedslagsfelt. Da trenger man partnere i de andre nordiske landene. Det ble gjort et initiativ fra NHO mot andre nordiske søsterorganisasjoner, men som ble satt på vent i slutten av 2025 i forbindelse med NHO sin interne omorganisering.

Vedlegg:
Studietur til Scaleup
institute



Studietur til Scaleup Institute

Deltakere:

- Mats Winther Maltby, Prosjektleder Scaleup NHO Agder
- Lindy Berge, Seniorrådgiver Sørlandet kompetansefond
- Rune Røiseland, Seniorrådgiver Sørlandet kompetansefond
- Rune Stiberg-Jamt, Adm.dir Oxford Research AS
- Høye Høyesen Regiondirektør NHO Agder
- Ole Magnus Heimvik, Daglig leder Aust-Agder utviklings og kompetansefond

Turens formål:

Lære hvilken rolle Scaleup institute (heretter SUI) spiller i det britiske økosystemet for skalering og vekst.

- Avdekke om man skal samarbeide med disse i den videre utviklingen.
- Forstå hvordan en kompetansehub med fokus på skalering jobber med lokale økosystemer og aktørene i de økosystemene.

Denne oppsummeringen fra studieturen er delt inn i 3 hoveddeler.

1. Det britiske økosystemet for vekst
2. Scale up institute
 1. Forskning og data
 2. Utvikling av lokale økosystemer
 3. Kompetanseheving
 4. Ønskede resultater
 5. Rolle i økosystemet
3. Hva tar vi med oss i vår strategiske prosess?

I denne oppsummeringen fokuseres det på hva SUI jobber med og hvilken rolle de har, samt hva vi kan ta med oss i utviklingen av vårt initiativ. Den faktiske innsikten som SUI produserer, som for eksempel at de bedriftene som skalerer ofte skalerer igjen er ikke hovedfokuset i denne oppsummeringen. Dette er innsikt som likevel vil bli brukt i det videre arbeidet.

Det britiske økosystemet og SUI

Det britiske økosystemet for vekst

Det er naturligvis mange forskjeller mellom det britiske økosystemet og det norske. Apparatet til britene for økt innovasjon er *Innovate UK*, dette er en del av det større britiske organet UK Research and innovation. Sammenlignet med Norge er Innovate UK det samme som innovasjon Norge. Britene har satt sitt forskningsråd (UK Research) under en og samme paraply (UKRI). Hovedfunksjonen til Innovate UK er å støtte næringsdrevet innovasjon i alle sektorer. De har et todelt fokus i at man har direkte grants (Fond) og indirekte virkemidler gjennom det de kaller "connect". Connect-delen av innovate UK kan sammenlignes med Siva-programmet i Norge. Her merket vi oss den indirekte støttefunksjonen Innovate UK EDGE, som har et spesielt fokus på skalering. Her får bedrifter i skalering en rådgiver fra innovate UK/økosystemet som bistår dem i vekstfasen. Disse rådgiverne eller "growth specialists" kommer fra blant annet lokale veksthubber som for.eks St-john's innovation centre i Cambridge. Det fungerer på mange måter som at innovasjon Norge skulle pekt bedrifter som ønsket å skalere til Startuplab, næringshagene eller en inkubator og andre fagpersoner/miljøer i den regionen man er i.

En viktig del av de britiske lokale økosystemene virker å være at man er tett koblet opp mot et universitet som aktivt tar en rolle i kommersialisering av forskning. Her har vi egentlig bare Cambridge som et erfart case, men det samme kan sies om Oxford og andre akademiske institusjoner. Som et eksempel bistår nobelprisvinnere basert i Cambridge lokale Scaleups der som mentorer, eksperter og rådgivere.

Britene er også preget av langt flere selskaper og er et langt større økosystem enn det nordiske. I Agder er det kanskje 3-4 selskaper som oppnår OECD sin definisjon (20% vekst i omsetning hvert år i 3 år og over 10 ansatte) av en Scaleup. I hele UK er dette tallet 8457. Hovedpoenget er at i UK og andre større geografiske områder gir det langt mer mening å bruke Scaleup-definisjonen, mens i mindre geografiske/demografiske områder blir OECD definisjonen vanskelig å bruke i praksis, da man ikke vil ha mye data. Samtidig kan en slik "strengere" definisjon gi mening på nordisk nivå.

Scaleup institute (SUI)

Scaleup institute er et resultat av "the scaleup report" som ble rekvirert av regjeringen etter en nedgang i produktivitet i 2014. Grunnen til rapporten var at man viste det gikk dårlig i britisk økonomi, men man visste ikke helt hvorfor og hadde ikke noe godt datagrunnlag. Konklusjonen til rapporten var mye knyttet opp mot Scaleups som en avgjørende del av britisk økonomi, og at man (som i Norge) produserer mange startups, men få vokser videre. Etter at Cameron-Clegg koalitionen (koalisjonsregjering) som var de opprinnelige bestillerne brøt samarbeidet seg i mellom etter valget i 2015 i var selskapene (google, Stock Exchange, banker m.f) som var involvert i rapporten redd for at politikerne ville legge dette i skuffen. Selskapene valgte da å ta et initiativ sammen med Irene Graham som nå er daglig leder i SUI til å videreføre arbeidet med å etablere SUI. Instituttet var altså "pull-basert" fra næringslivets side med formålet å være en enhet som "champion the Scaleup agenda".

Rapporten la et grunnlag for SUI sin videre utvikling. Rapporten ga ikke bare en slagkraft i debatten med virkemiddelaktørene og politikerne, men la også et utgangspunkt for instituttet sin rolle som nettopp et institutt. Kjerneaktiviteten til SUI er data og innsikt, og denne innsikten brukes for å oppfylle deres visjon om at UK skal være den mest fruktbare plassen for bedrifter å skalere og vokse.

SUI sine tre hovedaktiviteter er knyttet til forskning og data, kompetanseheving og utvikling av lokale økosystemer. Det er også verdt å nevne spesielt hvordan instituttet jobber med kartlegging og videreformidling av programmer. SUI sitt mål med dette arbeidet er å forbedre økosystemene, men det har også en tilleggsfunksjon i å gjøre de kompetansehevende virkemidlene mer oversiktlige for bedriftene.



2.1 Forskning og data og utvikling av økosystemer

2.1 Forskning og data.

SUI samler data fra en rekke aktører som ONS, Companies house, egne undersøkelser m.f. Disse datasettene måler og vurderer statusen i en "scaleup-økonomi", med et dypere dykk på forskjellige nivåer som f.eks. hvilke sektorer der det skaleres mer enn andre. Disse dataene brukes i rekke forskjellige publiseringer/barometre som deres årlige "Scaleup Review" som gir en oversikt av scaleup økonomien og aktivitetene til SUI. En annen viktig rapport er den årlige "scaleup index". I tillegg har man publikasjoner som "Scaling up Scotland", "Female founders index", "The family business index", "finance monitor", "procurement index", Scaleup sentiment tracker" og en rekke case studier.

SUI deler bedriftene de måler i to hovedkategorier, scaleups og scaleup-pipeline, begge med et utgangspunkt i omsetning og ansatte. De følger OECD sin definisjon av hva en Scaleup er, mens en bedrift i pipeline enten har 15%-19,99% eller 10%-14,99% vekst i omsetning hvert år over 3 år.

Denne forskningen brukes også politisk og som en form for tankeledelse for å påvirke interessenter som politikere, virkemiddelapparatet, universiteter m.m. Den brukes også for å sammenligne og formidle data om de lokale økosystemene i UK. En viktig aktivitet for SUI er å formidle "best-practise" til de lokale økosystemene, slik at de lærer av hverandre.

Det er også verdt å nevne at SUI har påvirket andre "datasamlere" til å fokusere på vekst og skalering i datainnsamlingen. Flere ganger trekkes det frem fra SUI viktigheten av å vise virkeligheten som den er. Går antallet Scaleup's ned, så skal det være like synlig som en oppgang.

Innsikten SUI opparbeider er ikke utelukkende for å måle utviklingen, men også for å avdekke hva som skaper flere scaleups og vekst. For eks at scaleups ofte skaleres igjen eller at predikatorene for vekst i scaleups ofte følger en reise med innovasjon-eksport-vekstambisjon-10-15 år-søke/bruke "core finance"- investeringsplanlegging. En annen innsikt er for eks at tilgang på talent og kapital gjør en forskjell for veksten, samt at klynger og hub'r gjør en forskjell.

SUI måler også de lokale økosystemene i henhold til sektorer. Slik kan man se om det er en utvikling av energisektoren i et sted i landet, sammenlignet med andre steder i landet. Overført til Norge kunne man for eks sett hvordan energi-sektoren utvikler seg i Agder kontra for eks Rogaland.

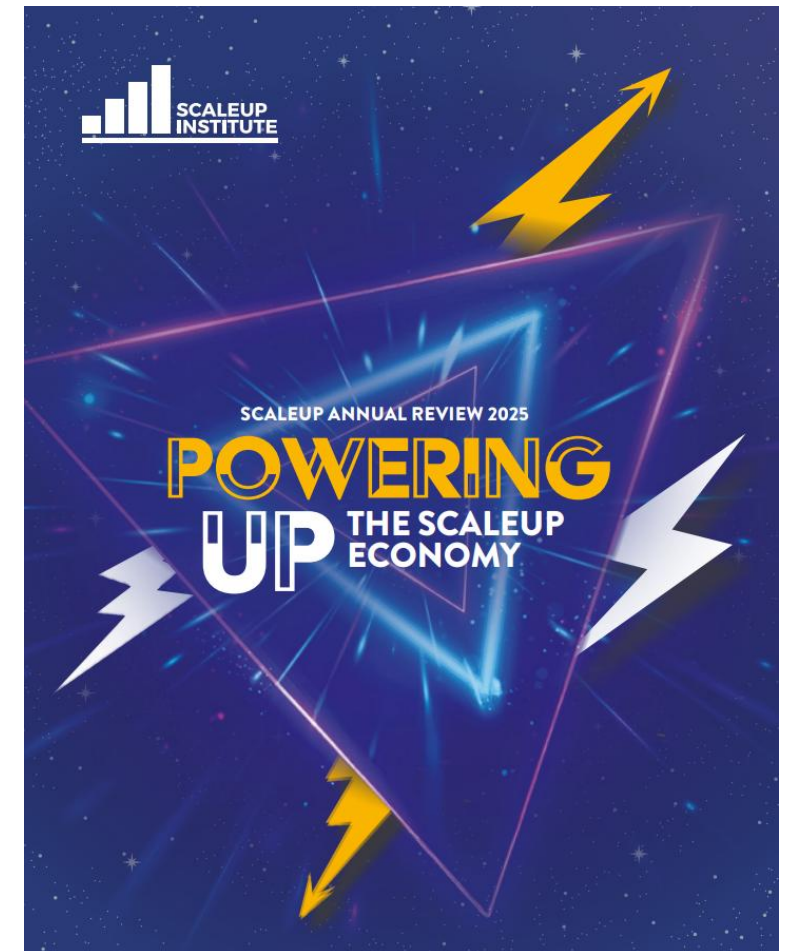
2.2 Utvikling av økosystemer

De lokale økosystemene består av inkubatorer, akseleratorer, katapultsentre, innovasjonssentre, co-working miljøer, klynger, investorer, bedrifter, universiteter, lokale myndigheter og ikke minst entreprenørene. Det kjøres på lokalt nivå en rekke tiltak og programmer for å bedre verdiskapningen og skalering. SUI har tatt en rolle i å forbedre disse lokale programmene og tiltakene, og på en måte sikre kvaliteten i dem for de bedriftene som ønsker å skalere og bruke apparatet.

Måten de gjør dette på er å evaluere disse programmene og videreformidle og promotere de som blir godkjent. Måten denne godkjenningen skjer på er at SUI henter ut en rekke data og informasjon fra programmet, med spesielt to kjernespoørsmål 1. Jobber man med Scaleups? og 2. hvordan hjelper det? Etter at man har avdekket en del av denne informasjonen (også fortrolig informasjon) så går programmet videre til Scaleup institute sine komiteer. Disse komiteene består av partnerrepresentanter, ledende akademikere, og representanter fra de lokale økosystemene.

Disse har en kontinuerlig rullering. Disse komiteene kommer med en godkjenning eller innspill til hva som må forbedres i programmet. Siden denne anerkjennelsen er viktig for programmene gjennomføres ofte disse endringsforslagene fra komiteene og programmet søker igjen året etter. SUI fungerer som en sekretær for disse komiteene. Komiteene gir også en sterk troverdighet til kvalitetssikringen av programmene. Det er noe usikkert hvor strenge komiteene er. SUI har rundt 260 godkjente programmer. Disse programmene er ikke utelukkende kompetanseprogrammer og akseleratorer, men inkluderer også f.eks VC fond. Programmer fungerer på mange områder som et begrep bare ment for å fange "fasilitatorer" og virkemidler (private og offentlige).

SUI gjør også en "state of the nation annual review" som inkluderer data på hva som fungerer i økosystemet med tilhørende lokale eksempler. Et begrep brukt under presentasjonen til SUI var at de "pollinerte" de lokale økosystemene, altså at de utførte en form for fertilisering som resulterer i frø, som igjen resulterer i en større og mer robust underskog av bedrifter.



Kompetanseheving og SUI sine ønskede resultater

2.3 Kompetanseheving

SUI leverer også selv kompetanseprogram til de lokale økosystemaktørene med formålet at disse økosystemene fokuserer på scaleups og skaper et miljø som fokuserer på bærekraftig vekst. Dette kan ses på som et svar på det fokuset som har vært på startups, der man har bygd en "hype" på det å starte bedrift, men ikke på det å skalere den og "stå løpet ut". SUI påvirker de lokale interessentene som igjen påvirker lokale bedrifter og andre til å fokusere på skaleringen og ikke bare oppstarten. De lokale økosystemaktørene kan for eks være ST.Johns innovation Centre i Cambridge, der representanter der deltar på kurs sammen med for eks noen fra Oxford miljøet eller lokale hub's fra nordøst. Disse kursene er lagd for å møte behovet til de forskjellige økosystemene, Agder sitt økosystem trenger for eks kanskje noe annet enn for eks Nordland, men har kanskje likere behov som si Telemark og kursene SUI tilbyr spesialiseres deretter.

SUI avholder også round tables og andre former for peer-to-peer læring mellom aktørene i økosystemene som igjen hever kompetansen til de som jobber i lokale innovasjonssentre. Et godt eksempel på hvordan SUI gjør slike koblinger fikk vi erfare selv da de trakk inn to representanter fra to forskjellige miljøer i London (Rise og ScaleSpace) sammen med en representant fra Nordøst LEP (Local Enterprise Partnership) og en representant fra Coventry & Warwickshire Growth Hub. Disse aktørene har naturligvis mye å lære av hverandre i hvordan man kan fasilitere for å skape flere scaleups. SUI tilbyr også andre læringsarenaer mellom scaleups som deres "breakfast for champions".

2.4 SUI sine ønskede resultater

Med disse aktivitetene håper SUI å oppnå en økt synlighet om mulighetene og behovene knyttet til scaleups. På det nasjonale nivået ønsker man totalt flere programmer som fungerer, spesielt i områdene det trengs mest. Et annet viktig resultat som SUI ønsker å oppnå er bedre politikk for disse bedriftene gjennom spesielt hvordan offentlig og privat kapital kan flytte seg mot disse bedriftene. På det lokale nivået ønsker man å oppnå et resultat i form av bedre økosystemer som fokuserer på aktiviteter knyttet direkte mot scaleups.

2.5 SUI sin rolle i UK

Det er liten tvil om at SUI har vært suksessfulle på mange områder. De har tatt en tydelig posisjon i UK som ledende eksperter på vekst/scaleupøkonomien. SUI har en høy profil med sterke ressurser og ressurspersoner i partnerne og i komiteene sine. De har en sterk troverdighet politisk, hos bedriftene og i de lokale økosystemene hva angår scaleups. De har også en svært god oversikt over de lokale økosystemene, og arbeider med dem på det som virker som en konstruktiv måte. Dataen de samler gir en god inngang når de arbeider med å forbedre lokale økosystemer. Dataen snakker for seg selv, og gir en troverdighet, SUI har også en stor grad av åpenhet til hvor de får sine data fra, som igjen øker troverdigheten.

Denne troverdigheten fra data og arbeidet med både de lokale økosystemene, samt deres uavhengighet fra virkemiddelapparatet gjør at de kan ta en rolle i UK som et institutt med politisk påvirkningskraft. Samtidig er de et indirekte virkemiddel for de indirekte virkemidlene gjennom at de jobber med å gjøre de indirekte virkemidlene bedre gjennom sitt arbeid med å forbedre kvaliteten blant disse aktørene.

SUI operer i sjiktet mellom bedrifter og økosystemer til politikk og virkemidler. Dataen og innsikten de produserer brukes i begge retningene for å skape økonomisk vekst, bedre vilkår for bedriftene og bedre innovative økosystemer.

SUI har også naturligvis høy kompetanse på barrierene scaleups og pipeline scaleups står ovenfor, og fungerer som en kompetansehub på hva som skal til for å oppnå flere Scaleups. De har en god regresjonsanalyse av hva disse utløsende faktorene er. Dette igjen gir de en økt kredibilitet ovenfor deres interessenter.

Hva tar vi med oss i vår strategiske prosess?

Fokuset til SUI er scaleups, og de bruker definisjonen til OECD som utgangspunkt for det aller meste av sin datahenting og aktivitet. Siden OECD definisjonen er relativt strengt i forhold til Agder, så er det vanskelig å sammenligne mange deler av SUI sin forskning med Agder. I Agder har vi kanskje 3 Scaleups og i UK har de over 8000. Dette preger hvor sammenlignbart vårt initiativ er med SUI. Samtidig er Norge og Agder et helt annet og mye mindre nedslagsfelt enn hele UK. Det er to forskjellige kontekster, der man i UK har en helt annen tilgang på caser enn i Norge. Samtidig er det mange læringspunkter og overførbare aktiviteter som passer med vårt initiativ og som vi inspireres av.

Data og analyse

SUI er blitt en stor leverandør av rapporter på vekst og vekstmuligheter i UK, og disse rapportene er blitt viktige for myndighetene, virkemiddelapparatet, bedriftene og de lokale økosystemaktørene. Datainnsamlingen og dataformidlingen er den sentrale leveransen SUI leverer til sine interessenter. Det er også et av de viktige elementene de tilfører det britiske systemet for innovasjon og vekst. Samtidig jobber de tett opp mot lokale økosystem og med forbedringen av disse. Dette gjør de som en uavhengig aktør og arbeidet krever troverdighet og anerkjennelse. Denne troverdigheten har SUI og den er bygd med kredibilitet fra komiteene og data. Initiativet vårt i Agder bør adoptere den samme strategien knyttet til innsikt og data av flere grunner. Den ene er at det ikke finnes noe tilsvarende i Agder eller Norge i dag. Det gjøres mange rapporter om virkemidler, startups og scaleups, men det er ikke en aktør eller enhet som trekker sammen disse kildene og gir et overordnet bilde for så å aksjonere på de problemstillingene på økosystemnivå. Forankringen i kunnskap er også komplimentert til dagens lokale virkemiddelapparat, da dette er primært operasjonelle tjenester og støtteordninger. Samtidig kan den innsikten vi frembringer bidra til et forbedret økosystem på flere områder, blant annet gjennom å formidle de sentrale problemstillingene bedriftene som vil skalere står ovenfor. Samtidig har vi en viktig rolle i å overføre for eks innsikten som Scalup institute og andre aktører har på området og sørge for at Agder sitt økosystem er "up to date".

Programmer

Videreformidlingen av tjenestene og programmene tilbydt av andre aktører er også et element verdt å ta med seg. Virkemidlene for vekst blir ofte omtalt som uoversiktlige og vanskelige å vite hvordan man skal bruke. Virkemiddelapparatet jobber selv med å gjøre dette enklere gjennom "siri-modellen" og "en vei inn". Samtidig vil nok bedrifter fortsatt kreve en form for veiledende hånd som peker dem mot programmer etc. Samtidig fanger ikke virkemiddelapparatet sine prosjekter opp de private virkemidlene som VC fond, vekstfond, og innovasjonshubber. Her kan vi ta en rolle og vi kan oppfordre bedrifter til å bruke det apparatet som er der. Vi kan opprette et Advisory Board/komite som kvalitetssikrer og vurderer programmene, men man kan spør seg om Agder blir for lite til at dette er relevant. På nasjonalt plan vil noe slikt gi mer mening, og er noe vi bør vurdere på sikt. Da kan man også oppnå en effekt i at bedrifter i en region kobles med bedrifter i en annen. Man kan få steder i landet med spissede programmer for en spesifikk type sektor for eks. Et eksempel er Oxidane Ventures (VC fond) i Kristiansand som spesialisere seg innenfor havteknologi. Ved at disse er synlige i en nasjonal plattform gjør kanskje at et selskap basert i Trondheim på jakt etter kapital kobles med Oxidane. Dette finnes ikke i Norge så langt vi vet. Å pilotere en slik løsning i Agder er verdt et forsøk.

Universiteter

Det er også verdt å nevne at universitetene i UK tar en langt mer aktiv rolle i å skape økosystemer enn det vi gjør i Norge og Agder. Cambridge er kanskje et av verdens ledende miljøer hva gjelder dette, og vi kommer nok ikke på det nivået med det første, men vi bør fortsette jobben med å koble universitetet tett på resten av økosystemet og bidra med koblinger og inspirasjon der vi kan. Problemstillingen er naturligvis ikke løst over natten, men det er et tema som er verdt å ta med i det videre arbeidet.



Andre konklusjoner

- Å kjøpe en lissens for å kopiere SUI-modellen er ikke riktig for vårt initiativ, da nedslagsfeltet er annerledes og alle metoder på datanalyse etc vil ikke treffe godt i Agder. Konteksten er for ulik. Samtidig bør samarbeidet fortsette, men uten formelle forpliktelser.
- Kartlegging av vårt lokale økosystem er en viktig første del. Dette er allerede pågående, men arbeidet er ikke slutført helt enda, og etter hvert som dette er et økosystem i endring vil det kreve kontinuerlige oppdateringer, som i seg selv ikke er et problem.
- Media og kommunikasjon viktig for å spre kunnskapen om vekstbedriftene, men også for å inspirere de som vil satse og at de "står løpet ut" og endrer seg med omgivelsene.
- Bærekraft og bedre jobber er kanskje viktigere enn bare flere jobber. Hovedutfordringen i Agder per nå er ikke nødvendigvis at vi trenger å skape veldig mange flere jobber, siden et av de store problemene er å få tak i rett kompetanse. Vi må skape nye jobber som erstatter de gamle, men vell så viktig er at dette er verdiskapende og gode jobber. Samtidig pekes det på fra Finans Norge at vi trenger 300.000 nye jobber innen 2030. Samtidig skal vi erstatte verdiskapningen fra olje og gass har gitt oss. Samtidig er dette problemstillinger man kan dykke dypere i med egne rapporter og innsikt: hva trenger vi egentlig?
- Vi skal etablere en nasjonal prosess fra Agder, samtidig som vi etablerer et mvp for den lokale operatørsiden på Agder. Det geografiske fokuset er vanskelig, men også viktig.

• Møteplasser og nettverk

- Vi må spre innsikten vi produserer og bruke den for å skape et bedre økosystem. Samtidig er perspektivene i Merete Nygaard sin kronikk i FVN verdt å ta med seg. Det er helt avgjørende at aktørene møtes og skaper nye ideer, koblinger, slår seg sammen, finner kapital og utveksler strategier. Alt bidrar til et bedre økosystem.

Forslag på tre pilarer i det videre arbeidet.

Innsikt: Produsere relevante rapporter og fungere som en kompetansehubs for økosystemet.

- Disse kan også brukes videre i NHO felleskapet politisk.

Videreformidling: Etablere nettside med oversikt over programmer og nettverk av verdi for de som har vilje til vekst.

Møteplasser og kommunikasjon

- Spre innsikten

Bedrifter gir liv i bygd og by!

