



Musa og fjellet samordnes?



Rapport, perioden 23.02.05 – 31.12.05

Aksjonsprogrammet 2004 - 07
Samarbeid næringsliv – myndigheter – FoU-miljø
for ny næringsutvikling

Aksjonsprogrammet

"I dag er de ulike miljøene; forskere, offentlig sektor og næringslivet for mye låst inne i sine egne båser og det er en betydelig skepsis / avstand mellom miljøene. Skilleveggene må bygges ned og det må innføres radikalt nye måter å arbeide på."

Prosessnotat om innovasjon, Næringsforeningen i Tromsø Region, 1.12.04

Innhold

1. RAPPORTENS HENSIKT	3
2. BAKTEPPE OG SAMMENDRAG	3
3. OM KJERNEN I AKSJONSPROGRAMMET	5
3.1 AKSJONSPROGRAMMETS EFFEKTMÅL	5
3.1.1 <i>Resultatmål 1: Aksjonsmålet</i>	6
3.1.2 <i>Resultatmål 2: Utviklingsmålet</i>	6
3.1.3 <i>Toveisdynamikken</i>	6
3.2 AKSJONSPROGRAMMETS GJENNOMFØRING OG ORGANISERING	7
4. ARBEID I GJENNOMFØRINGSFASEN	8
4.1 PROSJEKTARBEID I GJENNOMFØRINGSFASEN	8
4.2 ARBEID MED TILTAK I GJENNOMFØRINGSFASEN	9
5. PARTNERUNDERSØKELSEN	13
5.1.1 <i>Behovet for Aksjonsprogrammet?</i>	15
5.1.2 <i>Nytten av Aksjonsprogrammet?</i>	16
5.1.3 <i>Aksjonsprogrammets / effektmålets framtid</i>	18
5.1.4 <i>Aksjonsprogrammets hjemmesider</i>	19
6. PROGRAMSTATUS I.H.T MÅL	20
6.1 AKSJONSMÅL, UTVIKLINGSMÅL OG EFFEKTMÅL	20
6.2 EFFEKTER FOR FOU-MILJØET OG ADDISJONALITET	21
7. ”MUSA OG FJELLET SAMORDNES”?	21
7.1 ET GROVT BILDE AV ”FJELLET” OG OMGIVELSENE	21
7.1.1 <i>Integrering etter feb. 2007?</i>	25
<i>Vedlegg 1. Prosjekter som programmet har initiert eller blitt involvert i (mars. 04–des. 05)...</i>	26
<i>Referanser</i>	29

Forord

Mange må takkes. At Aksjonsprogrammet pr. 31.12.05 ser ut til å lykkes, skyldes viljen til kunnskapsdeling og samarbeid som programmet er blitt møtt med av representanter fra:

Innovasjon Norge, Troms fylkeskommune v/regional utviklingsetat og utdanningsetat, NorInnova, toppledelse v/Universitetet i Tromsø, toppledelse v/Mat.nat.-fakultet, Institutt for fysikk, Euro Info, Institutt for informatikk, TTO Nord, NHO, Norut Gruppen, Tromsø kommune, Barlindhaug, Institutt for sosiologi, Innofnettverket, Næringsforeningen i Tromsø Regionen, Connect, Norut Samfunn, toppledelse v/Norges Fiskerihøgskole, Norut IT, Holm Rådgiving, Senja Næringshage, Tromskraft, Nord Norsk Vitensenter, Stokkland Bedriftsutvikling, TBL-Elektro, Fylkesmannen i Troms, Bioklynge Nord, Info.avd. v/UiT, Anupa, Kommunal- og regionaldepartementet, Dyrøy Energi, Bedriftskompetanse, STEP-NIFU, Utviklingscenteret, Harald Hårfagre-prosjektet, Norges forskningsråd, BIT-gruppen, Institutt for planlegging og lokalsamfunnsforskning, Interreg, HUAS, Forny, Institutt for medisin, Nord-Norge-kontoret i Brussel, nettnord.no, Fiskeriforskning, MABIT, forskning.no, Forum for Bioteknologi og Havbruk, Helse IT Nord-Norge, Sintef, Næringshagen i Målselv, Inkubator Tromsø, Invenia, Kunnskapsparken i Harstad, Fiskeridepartementet, Finnmark fylkeskommune, KPMG, Institutt for Statsvitenskap, GNIST, Core Competance, Høgskolen i Volda, Troms Næringssservice, Tekna, Høgskolen i Tromsø, Karolinska Institutt, Halti Næringshage, Tromsdalen Videregående Skole, U-Vett, Megaphone, tidligere Norut Medisin og Helse, Energibedriftenes Landsforbund, Akvaplan-niva, Nordland fylkeskommune, Energiconsult, VINN, Maritimt Nettverk Nord, Teknologibedriftenes Landsforbund, Nasjonalt Senter for Telemedisin og en rekke andre i offentlig og privat sektor.

Tromsø 21.02.06

Jan Roger Iversen

1. Rapportens hensikt

Aksjonsprogrammets effektmål

Det skal utvikles gode relasjoner mellom FoU-miljø, næringsliv og regionale myndigheter samt strategier i interesserte FoU-enheter som styrker regionens konkurransekraft innen næringsrettet FoU.

Aksjonsprogrammets initiativtakere er Universitetet i Tromsø, Norut Gruppen og NorInnova, heretter omtalt som FoU-miljøet. Programmet styres av ledergruppen som består av rektor Jarle Aarbakke (UiT), adm.dir. Wiktor Sørensen (Norut Gruppen) og adm.dir. Karl Johan Jakola (NorInnova). Styringsgruppen består av ledergruppen, Troms fylkeskommune v/ Kari Mette Aaseth og Innovasjon Norge v/ Randi Abrahamsen. Daglig ledelse ivaretas av strategileder for UiT, Norut, NorInnova, Jan R. Iversen.

Programmet er treårig og samfinansieres av FoU-miljøet (40 %) og Troms Fylkeskommune (60 %). Den økonomiske rammen er på 2,3 mill der vel 90 % går til faste kostnader (avlønning, kontorleie, m.m.) Vel 10 % er "håndpenger" til leie av møtelokaler, etc.

Rapporten er skrevet i feb. 2006 etter at Aksjonsprogrammet har vært i aktivitet i snart to år av sin funksjonstid på tre år (19.02.04 – 1.03.07).

Hensikten med rapporten er å gi innsyn i programmets resultater og status iht. mål, samt avdekke viktige utfordringer i tida fram til programmets avslutning i feb. 07. Et viktig spørsmål er om programmet lykkes iht. sine mål. I så fall blir et annet viktig spørsmål: Hvordan kan FoU-miljøet ta vare på programmets gunstige effekt etter at programmet avsluttes? Eller sagt i tråd med denne rapportens tittel: Kan musa og fjellet samordnes?

2. Bakteppe og sammendrag



Først noen ord om forrige rapport: **Musa som ville flytte fjellet** (23.02.05). Hovedbudskapet var at utsiktene til å oppnå Aksjonsprogrammets effekt- og resultatmål, var ekstremt avhengig av et nært samspill med interesserte aktører i og utenfor FoU-miljøet. Uten vilje til samspill fra dette "fjellet" ville "musa" (programmet) ikke lykkes med sin beskjedne økonomi og personalressurs. Den sterke avhengigheten av *interesse* hos relevante FoU-enheter, framgår da også tydelig av programmets effektmål i kap. 3.

Et annet hovedbudskap var at programmets sterke avhengighet av *interesserte* samhandlingspartnere, tvang det inn på en praksis der veien måtte bli til mens man gikk. Aktiviteter i programmet kunne bare gjennomføres og ønskede resultater bare oppnås, når nødvendige medspillere *selv ønsket det*, og hadde *tid og anledning* til å samhandle med programmet. Dette gjorde at programmet vanskelig kan utføres i tråd med ordinær prosjektpraksis med stringent styring og utvetydige framdriftsplaner. Dette er selvsagt ikke enestående for Aksjonsprogrammet, og synliggjør egentlig bare rammevilkår som alle ressursfattige, matriseorganiserte program og prosjekter står overfor. Kan man ikke kjøpe inn kunnskap og kapasitet, kan heller ikke ønskede resultater oppnås ved egen kraft.

Ettersom UiT, Norut og Norinnova tok initiativet til programmet, og siden de selv står sentralt for programmets evne til å innfri målene, er avhengigheten av nettopp dette FoU-miljøet særlig stor. Uten et nært og godt samspill med denne delen av "fjellet" talte alt for at "musa" raskt ville gå til grunne. Det er simpelt hen umulig å oppnå effektmålets krav om "gode relasjoner" eller resultatmålets krav om f.eks. "nettverk mellom interesserte



Aksjonsprogram- mets effektmål

Det skal utvikles gode relasjoner mellom FoU-miljø, næringsliv og regionale myndigheter samt strategier i interesserte FoU-enheter som styrker regionens konkurransekraft innen næringsrettet FoU.

Et strategisk spørsmål og

FoU-enheter og eksterne partnere”, hvis FoU-miljøet selv mangler interesse eller ikke ønsker å samarbeide med programmet.

Denne rapporten, **Musa og fjellet samordnes?**, viser at musa ved inngangen til 2006 fortsatt ”is alive and kicking”. Det skyldes at instituttsektoren (Norut) og en del av universitetsmiljøet viser interesse for samhandling med programmet. At andre deler av UiT ikke viser samme interesse, skyldes flere forhold. Dels programleders manglende kapasitet til å markedsføre programmet internt, dels at programmets ledergruppe er enda mer kapasitetsbelastet, og dels tingenes tilstand i kollegiale, løst koplede systemer der ”grasrota” eller FoU-personalet ikke nødvendigvis slutter opp om prioriteringer som kommer fra toppledelsen. I kollegiale organisasjoner som universiteter, er personalets identitet og lojalitet knyttet til fag og disiplin, og i mindre grad til institusjonen man arbeider i og arbeider for¹.

En annen og svært viktig grunn til at musa fortsatt er i live, er at aktører i næringsliv, næringsorganisasjoner, næringsrettede FoU-prosjekter, fylkeskommune, Innovasjon Norge og Norges forskningsråd har møtt programmet med åpne armer. Når det ved inngangen til 2006 skåres høyt på resultatmål og gode tilbakemeldinger, kan det tilbakeføres til resultater som ville vært uoppnåelige uten det gode samarbeidet med nettopp disse aktørene.

Men til tross for gode resultater så langt, kan ikke FoU-miljøet hvile på laurbærene. Ennå gjenstår deler av resultatmålene, ennå må programmet være aktiv i nettverk og prosjekter det er involvert i, ennå krever effektmålet løpende pleie, og fortsatt gjenstår det å avklare hvordan FoU-miljøet skal kunne ivareta prosesser, relasjoner og nettverk som er blitt opparbeidet i programperioden for å innfri programmets målsettinger.

Effektmålet var viktig ved realiseringen av Aksjonsprogrammet i 2004, og utviklinga i ettertid har heller ikke redusert dets betydning. Snarere tvert i mot. Myndighetenes vekt på innovasjon og regionale innovasjonssystemer står fortsatt ved lag. Samtidig har framveksten av en proaktiv nordområdepolitikk skjerpet kravet til regional og nasjonal samhandling, herunder også på tvers av tradisjonelle sektorgrenser som f.eks. forskning – næringsliv.

I tillegg legger tunge virkemiddelaktører som Innovasjon Norge, SIVA og Norges forskningsråd, økt vekt på næringsrettet FoU. Dette kommer bl.a. til syne i satsinger som Arenaprogrammet, NCE og SFI. Og sist, men ikke minst er fylkeskommunene kommet sterkere på banen. Nordland har utviklet egen FoU-strategi og i Troms er Forsknings- og innovasjonsfondet realisert. Dette er en del av et større bilde der regionene gradvis inntar en mer aktiv rolle i utviklingen av egen region. Når fylkeskommunene avløses av større regioner i 2010, vil FoU-miljøet derfor stå overfor sterkere regionale aktører med også større forventninger til FoU-miljøets bidrag i regional utvikling.

Spørsmålet om videreføring av programmets effektmål er derfor **et strategisk spørsmål**: Hvordan kan FoU-miljøet opprettholde en lett mobiliserbar handlingsberedskap på relasjonsbygging og næringsrettet FoU etter at programmet avsluttes i feb. 2007? Følgende tilbakemeldinger mer enn antyder behov for innsats på disse feltene:

- *Aksjonsprogrammets inntreden i rommet mellom forskning og næringsliv har vært særdeles vellykket. (leder, næringslivsorganisasjon)*
- *Programmet fungerer som god smurning mellom FoU og næringsliv, og mellom ulike deler av FoU-miljøet (leder, Norut, partnerundersøkelsen)*

¹ Clark 1983, Larsen og Stensaker 2002

- *Det at universitetet, Norut og NorInnova tok initiativ til dette Aksjonsprogrammet, setter dem i et nytt og bedre lys. De bryr seg om innovasjon og regional utvikling.* (repr. virkemiddelapparatet, partnerundersøkelsen)
- *Vi trenger virkelig et slikt uredde og handlekraftig program i FoU-miljøet som er så lett å samarbeide med.* (repr. virkemiddelapparat, partnerundersøkelsen)

Som det framgår av partnerundersøkelsen i kap. 5, skårer Aksjonsprogrammet så høyt at en avvikling blir uheldig, dersom ikke arbeidet blir fulgt opp på en systematisk måte. Det kan også virke uheldig for FoU-miljøets omdømme, hvis man først starter et arbeid for å oppnå økt regionalt fokus og samarbeid med fylker, næringsliv og virkemiddelapparat, og i neste omgang avviker arbeidet til tross for at det gir ønskete resultater.

.. et praktisk spørsmål . . .

I tillegg står FoU-miljøet overfor **et praktisk spørsmål**. Aktører i næringsliv, virkemiddelapparat og FoU-miljø gir i økt grad uttrykk for usikkerhet med tanke på programmets avslutning. Vil FoU-miljøets interesse og beredskap for samhandling med regionalt næringsliv, virkemiddelapparat og fylkeskommuner bli redusert? Hva skjer med hjemmesidene? Hvem overtar etter programmet i nettverk, prosjekter og aktiviteter som ikke avsluttes før programmet legger inn årene?, etc.

.. og med en viss hast.

For å unngå at effektmålet forvirrer og at opparbeidet omdømme, relasjoner og samhandlingsmønstre forsvinner, bør initiativtakerne ta stilling til begge spørsmål i løpet av våren 2006.

Som et svar på disse spørsmålene, anbefaler denne rapporten at programmets effektmål blir samordnet med ordinær aktivitet i FoU-miljøet. Dvs. at aktivitetene integreres eller samordnes slik at de selvsagte i FoU-miljøet på linje med f.eks. UiT og Noruts websider eller renhold av lokaler. Anbefalingen er m.a.o. at "musa" og "fjellet" bør samordnes.

3. Om kjernen i Aksjonsprogrammet

3.1 Aksjonsprogrammets effektmål

Det skal utvikles gode relasjoner mellom FoU-miljø, næringsliv og regionale myndigheter samt strategier i interesserte FoU-enheter som styrker regionens konkurransekraft innen næringsrettet FoU.

- Med "**næringsrettet FoU**" menes programmer, prosjekter og tiltak som styrker FoU-miljøets evne til å bidra i kommersialisering av forskningsresultater og/eller som styrker FoU-miljøets evne til å bidra i innovasjoner i eksisterende næringsliv.
- Med "**interesserte FoU-enheter**" menes enheter ved Universitetet, Norut Gruppen og NorInnova som har ambisjon om å styrke egen evne og prestasjoner innen næringsrettet FoU, og som ønsker Aksjonsprogrammets medvirkning i dette arbeidet.

Ovennevnte effektmål er utledet i to resultatmål, aksjonsmålet og utviklingsmålet. Som det framgår nedenfor er aksjonsmålet tematisk avgrenset til realfag som IKT, marin sektor, m.v., og i forlengelsen av dette avgrenset programmets ledergruppe programmet primært til samtlige selskap i Norut Gruppen, NFH v/institutt for bioteknologi og UiT v/ instituttene fysikk, telematikk og statsvitenskap (Rapport av 23.02.05).

3.1.1 Resultatmål 1: Aksjonsmålet

Aksjonsmålet tar primært sikte på å styrke FoU-miljøets evne til innovasjoner som kan skape det "ufødte" næringsliv

Aksjonsprogrammet skal på *initiativ fra leder- og styringsgruppe* styrke den regionale handlingsberedskapen og gjennomføringsevnen innen næringsrettet FoU. Dette skal skje ved å ta i bruk muligheter som oppstår, og herunder utvikle nye prosjekter og regionale programmer som kan styrke den næringsrettede FoU-innsatsen.

- Ved hjelp av *ressursgrupper* skal programmet innen feb. 2007 ha bidratt til å utvikle og realisere minst 4 *prosjekter* som styrker den næringsrettede FoU-innsatsen. Innsatsen avgrenses til IKT, marin sektor og rom-jord teknologi, kaldklimateknologi, energiteknologi og petroleumsteknologi i nord-områdene.
- I tillegg skal det være avholdt minst 2 *Aksjonsseminarer* og lagt en *omforment struktur for fortsatt strategisk samarbeid* mellom UiT, Norut Gruppen, NorInnova, Troms fylkeskommune, Innovasjon Norge og andre aktører av særlig betydning for næringsrettet FoU.

3.1.2 Resultatmål 2: Utviklingsmålet

Utviklingsmålet tar primært sikte på å styrke FoU-miljøets evne til å bidra i innovasjoner i det eksisterende næringsliv

Aksjonsprogrammet skal med utgangspunkt i *interesserte FoU-enheter* og *næringsrettede FoU-prosjekter* bidra til å styrke FoU-miljøets konkurranseevne og bidrag til regional næringsutvikling. Dette skal skje ved å bistå interesserte FoU-enheter i *egenutvikling* og *partnerskapsdanning*, samt å *bistå næringsrettede FoU-prosjekter* i arbeidet for å oppnå ønskede resultater.

- Innen utgangen av programperioden i 2007 skal det være realisert minst 4 *nettverk* mellom interesserte FoU-enheter og eksterne partnere. Nettverkene skal være formaliserte og kan variere fra samarbeidsavtaler til gjensidig medeierskap.

3.1.3 Toveisdynamikken

(ufødt næringsliv)

Idéskaping og kommersialisering av forskningsresultat



Samhandling med eksisterende næringsliv
(født næringsliv)

Det er ikke plass her å gå nærmere inn på sammenhengen mellom resultatmålene. Det bør likevel nevnes at programmet opererer ut fra en *innbyrdes avhengighet* mellom resultatmålene. Kort sagt: Vil FoU-miljøet være god på å skape det ufødte næringsliv (kommersialisering av forskningsresultat), må det *også* være god på samhandling med det fødte / eksisterende næringsliv – **og** – vil FoU-miljøet være god på samhandling med det fødte næringsliv, må det *også* være god på kommersialiseringskunnskap og annen kunnskap som det fødte næringslivet etterspør. Dette kan kalles "toveisdynamikken" og har sitt teoretiske opphav i interaktiv innovasjonsteori og regionale innovasjonssystemer² samt teorier om intellektuell og sosial kapital³.

Flyttes denne dynamikken over i FoU-miljøet, kan vi spissformulert si at TTO Nord og NorInnova⁴ er opptatt av å "framelske" og bistå det *ufødte* næringsliv, ofte med utgangspunkt i ideer fra UiT-forskere. Virkemidlene er i første rekke *kommersialiseringskunnskap* (verifiseringsprosjekter, patenter, kommersiell vurdering, etc.) og *kapital* (fondskapital, Forny, etc.). Aksjonsprogrammet er på sin side opptatt av å "framelske" og bistå til samhandling mellom FoU-miljøet og det *fødte* næringsliv, og bruker her bl.a.

² Isaksen (1997), Cook og Morgan (2000), Nås (2000)

³ Edvinson og Malone (1997), Aarsæther og Røiseland (1999)

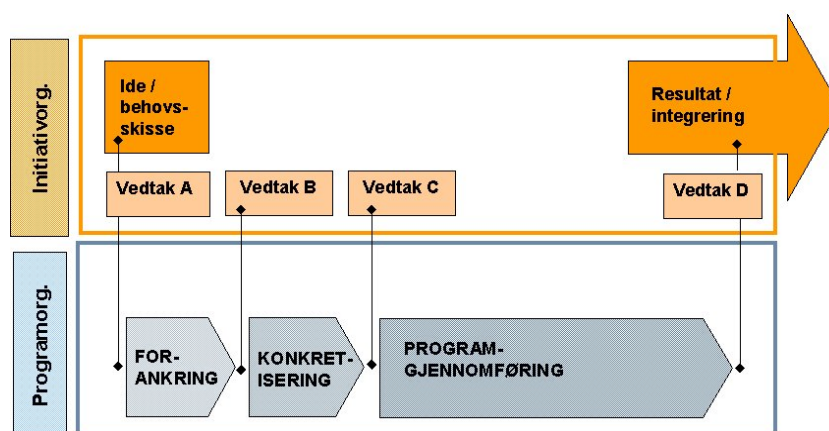
⁴ Se [Hhttp://uit.no/ttonord](http://uit.no/ttonord) og [Hhttp://www.norinnova.no/norinnova/om_oss](http://www.norinnova.no/norinnova/om_oss)

næringsrettede FoU-prosjekter som virkemiddel. I tillegg er Aksjonsprogrammet opptatt av å "smøre hjul" i FoU-miljøet og mellom FoU-miljø, næringsliv, regionale myndigheter og virkemiddelapparat som gjør at "to-veisdynamikken" blir bedre kjent, videreutviklet og bedre tatt vare på. Virkemidlene som programmet tar i bruk på denne siden, er bl.a. *egenutviklingstiltak* i FoU-miljøet samt *nettverk og partnerskap* som kobler direkte mellom FoU-miljø, næringsliv, virkemiddelapparat, fylkeskommune, mfl.

3.2 Aksjonsprogrammets gjennomføring og organisering

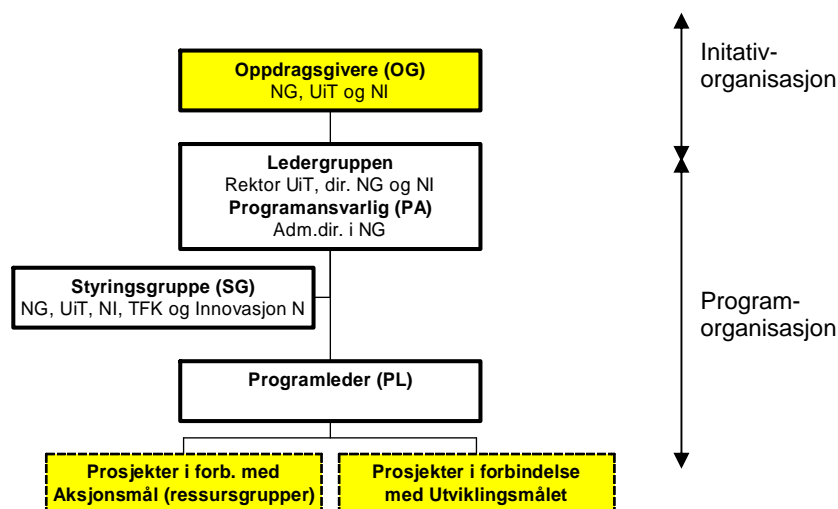
For å oppnå en styrt gjennomføring, er programmet delt i tre faser: *forankring*, *konkretisering* og *programgjennomføring* – jfr. figur 1.

Figur 1. Aksjonsprogrammets struktur / hovedfaser



Vedtak D i fig. 1 avgjør om initiativtakerne vedtar å integrere/samordne effektmål, arbeidsformer, strukturer, etc. fra programmet i sin ordinære aktivitet etter programmets avslutning.

Figur 2. Programmets organisering



Nærmere om roller og ansvar finnes i totalprogramplanen av 20.04.04.

4. Arbeid i gjennomføringsfasen

Programgjennomføringen i fig. 1 løper fra 1.02.05 – 1.03.07. Denne rapporten tar for seg perioden 1.02.05 til 31.12.05, men trekker også på tidligere fasers resultater og aktiviteter i den grad det har betydning for programmets status pr. 31.12.05.

4.1 Prosjektarbeid i gjennomføringsfasen

Prosjektene i vedlegg 1 kan deles i to etter om de faller inn under aksjons- eller utviklingsmål. Noen ganger er dette skillett vanskelig fordi prosjekter både kan omfatte egenutvikling eller nettverksbygging (*utviklingsmål*) og samtidig angå *aksjonsmålets* realfagsorientering på IKT, marin sektor, rom/jord-teknologi, m.v. Et par eksempler på dette er TIRS (Tromsdalen Internasjonale realfaglige skole) og FBH (Forum for Bioteknologi og Havbruk / Bioklynge Nord).

Fordelingen på hhv. aksjonsmål og utviklingsmål er derfor gjort ut fra en vurdering av hva programleder har brukt mest tid på; **kjernerarbeid** (prosjektets mål, organisering, framdrift, tiltak) eller arbeid med **egenutvikling og nettverksarbeid**. Dominerer kjernearbeidet og prosjektet også angår tema som IKT, marin sektor, etc., er prosjektet registrert under aksjonsmålet i vedlegg 1. Dominerer egenutvikling og nettverksarbeid, er prosjektet registrert under utviklingsmålet uavhengig av om prosjektet er realfagsorientert eller ikke.

Som det framgår av vedlegg 1 er det så langt i programperioden blitt arbeidet med i alt **32 prosjekter**; hvorav **25** i 2005.

Tabell 1. Prosjekter etter fordelt på status og mål, 2004 og 2005

Prosjektstatus / år	Aksjonsmål		Utviklingsmål		I alt		
	-04	-05	-04	-05	-04	-05	tot.
Realisert / under utføring	1	5	1	7	2	12	14
Under planlegging				1		1	1
Uavklart		3		3		6	6
Skrinlagt / avsluttet ⁵	3	1	2	5	5	6	11
	4	9	3	16	7	25	32

Det understrekes at Aksjonsprogrammet kun har tatt initiativ til 9 av de 32 prosjektene i tabell 1. Initiativtakerne til de øvrige prosjektene kommer fra FoU-miljø, næringsliv og/eller virkemiddelapparat. Dette synliggjør at programmet har lyktes å komme i kontakt med *interesserte* aktører i og utenfor FoU-miljøet, og at bistand fra programmet etterspørres.

Tabell 1 gir inntrykk av at antall prosjekter har økt over tid, fra 7 i 2004 til 25 i 2005. Dette er ikke tilfelle. For å unngå dobbeltregistrering er prosjekter som har krevd arbeid i begge år, kun registrert på 2005 i tabellen. Avgrensens prosjektene etter *når* de ble lansert, ble 19 lansert i 2004 og 13 i

⁵ Skrinlagt/avsluttet betyr ikke i samtlige tilfeller at prosjektideen er forlatt, e.l., men at Aksjonsprogrammets pr. 31.12.05 ikke er involvert i vedkommende prosjekt.

2005. Denne nedgangen kan stort sett forklares med kapasitetsbegrensinger hos programleder⁶.

Kapasitetsbegrensingene kommer også til syne i tabell 2 som viser en nedgang i initierende prosjektmøter (A03), dvs. møter som kan munne ut i reelle prosjekter. Grovt sagt; istedenfor å kaste opp flere prosjektballer, har programleder valgt å konsentrere som om de som allerede var i lufta.

Tabell 2. Tidsforbruk i 2004 (19.02.–31.12.04) og 2005 (1.01.- 31.12.05)

Aktiviteter	2004	pst.	2005	pst.
A01 Administrasjon	151,5	9 %	140	7,3 %
A02 Programarbeid	642,7	38,4 %	621,5	32,6 %
A03 Møtevirksomhet	317	18,9 %	141,5	7,4 %
A04 Seminar og kurs	39	2,3 %	60	3,1 %
A05 Reisevirksomhet	65	3,9 %	77,5	4,1 %
A06 Prosjektarbeid	418,5	25 %	841,5	44,2 %
A07 Data / -problemer	42	2,5 %	24	1,3 %
Sum / pst	1675,7	100 %	1906	100 %

Selv om tidsrommet for 2004 er mindre enn for 2005, viser tabell 2 at **tidsforbruket til prosjektarbeid (A06), har økt fra 25 % i 2004 til 44 % i 2005**. Veksten er imidlertid større, ettersom en vesentlig del av post A02 i 2005 rommer prosjektarbeid som skulle vært ført under post A06. En gjennomgang av timelistene taler således for at **tidsforbruket i 2005 ligger på ca. 54 % istedenfor 44 %**. **M.a.o. en fordobling av tidsforbruk til prosjektarbeid fra 2004 til 2005**.

Aktiviteter som har tapt oppmerksomhet fra 2004 til 2005, er i første rekke prosjektinitierende møtevirksomhet (post A03), markedsføring av programmet (føres under A02) og tid til rapportering og møter i programmets ledergruppe og styringsgruppe (føres under A02). Grovt og unyansert sagt; mens mye tid i 2004 gikk med til å oppnå aksept og interesse hos relevante samarbeidspartnere, har 2005 primært gått med til å følge opp prosjekter sammen med interesserte samarbeidspartnere.

4.2 Arbeid med tiltak i gjennomføringsfasen

I rapporten av 23.02.05 vedtok ledergruppen 11 tiltak som en **ekstrainnsats for å oppnå programmets mål**. Ekstrainnsatsen innebar at ledergruppen skulle promotere disse tiltakene og ha et ansvar for at det ble igangsatt arbeid på tiltakene i perioden 23.02.05 – 1.03.07. **Denne ansvarstilskrivelsen skyldes at tiltakene forutsetter formell beslutningsmyndighet i FoU-miljøet, og at ordinære saks- og beslutningsrutiner må tas i bruk**. Siden programmet pr. 31.12.05 ligger godt an på mål (kap. 6) og for å unngå at denne rapporten blir for lang, angis nedenfor kun status og evt. videre arbeid i resterende del av programperioden.

Tiltak 1. Egenutviklingsprosjekter i FoU-miljøet

Status: I programmets forankringsfase (19.02 – 30.06.04) ble det ført samtaler med bl.a. næringslivsledere og ledere i Norut-selskap. Samtalene

⁶ Dette kommer også til syne ved at det i 2005 er blitt utført 1.906 timeverk (normaltid 1.690 t) og det har heller ikke vært mulig å ta ut full ferie.

viste at begge parter ønsket *egenutviklingstiltak i FoU-miljøet*, dvs. tiltak som kunne utdype og styrke samhandlingen dem imellom. Ledere på UiT opplevde ikke dette i samme grad som et behov. Programmet opererer med 3 typer egenutviklingsprosjekter.

- 1) **Utvikling av egne mål og strategier.** I 2005 har arbeidet omfattet konsernet Norut og datterselskapet Norut Samfunn. I begge tilfeller er planprosessene omformet slik at bl.a. representanter fra næringsliv, virkemiddelapparat og fylkeskommune nå deltar som premissgivere.
- 2) **Nettverksbygging med aktører i næringslivet.** Nettverksbygging er primært blitt knyttet til prosjekter som programmet har arbeidet med. Pr. 31.12.05 foreligger 4 formelle nettverk som kobler mot aktører i næringslivet: Forum for Bioteknologi og Havbruk (FBH), Forskningsbasert kompetansemekling (FKM), TIRS-partnerskapet⁷ og InnInfo-nettverket.
- 3) **Andre former for org.utviklig som sikter mot økt kunnskapsdeling, læring, brukertilfredshet, etc.** Ingen aktivitet i 2004 og 2005, bortsett fra sporadisk rådgiving overfor tre - fire ledere på UiT og i Instituttsektor.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Egenutviklingstiltak er et virkemiddel for å styrke fokus på bl.a. a) samhandling med eksisterende næringsliv og b) kommersialisering av forskningsresultat. Mye taler for at dette fokuset tones ned, hvis det ikke integreres i strategier i FoU-miljøet som er blitt utarbeidet med så høy prosesskvalitet at de følges opp i praksis. Derfor vil Aksjonsprogrammet også i 2006/07 prioritere egenutviklingsprosjekter i *interesserte* FoU-enheter.

I tillegg taler mye for at meritterings- og andre incentivssystemer i FoU-miljøet har betydning for dette fokuset⁸. I 2004 ble foretatt en studie som foreslo 14 forbedringspunkter⁹ på området "ufødt" næringsliv / kommersialisering av forskningsresultater. Rapporten kom imidlertid samtidig med forhandlingene rundt TTO Nord og kom helt i skyggen av dette arbeidet.

Utover å løfte fram denne utfordringen, er ikke Aksjonsprogrammet nok integrert i FoU-miljøet til å ta opp slike utfordringer. Dersom dette temaet skal bli satt på dagsordenen 2006/07, vil det forutsette initiativ fra ledelsen ved UiT og Norut, og iht. til *etablerte* saks- og beslutningsprosedyrer.

Tiltak 2. Pilotprosjekt overfor gruppen FoU-svake bedrifter

Status: FoU-miljøet anklages fra tid til annen å ha dårlig kontakt med *eksisterende* næringsliv. Virkeligheten er langt mer nyansert – jfr. rapport av 23.02.05. Vel 80 % av næringslivet ser ikke behov for egen FoU og følgelig heller ikke behov for samhandling med FoU-miljø¹⁰. I denne konteksten oppstod tanken om et evt. fellesprosjekt med Innovasjon Norge og Norges forskningsråd. Et slikt fellesprosjekt er p.t. skrinlagt. Etter en felles vurdering fant man at Skattefunn og FKM¹¹ er gode inntak til å styrke FoU-svake bedrifters oppmerksomhet på eget innovasjonsbehov og herunder ønsker om kontakt med FoU-miljø.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

FoU-miljøet kan *ikke* alene styrke samhandlingen med den FoU-svake delen av næringslivet. Det hjelper lite at FoU-miljøet ruster seg til innsats, når

⁷ TIRS = UiT, HiTø, Troms fylkeskommune, NHO, Undervisningsdirektøren i Troms og Tromsdalen VGS.

⁸ Håkon Finne og Per Hetland (2005)

⁹ Toril Ringholm (2004)

¹⁰ 17 - 20 % av bedriftene i landsdelen investerer i FoU. De som i dag ikke investerer i FoU, ønsker heller ikke å gjennomføre utviklingsprosjekter eller forskningsaktiviteter (Norges forskningsråd, juni 2005)

¹¹ Forskningsbasert kompetansemekling. Se: [Hhttp://www.aksjonsprogrammet.no/FKM/FKM.htm](http://www.aksjonsprogrammet.no/FKM/FKM.htm)

størstedelen av næringslivet ikke synes å ha behov for økt samhandling. Skal det oppnås resultater, kan det derfor bare skje gjennom et felles løft med bl.a. bransjeorganisasjoner som organiserer FoU-svakt næringsliv.

I 2006 vil Aksjonsprogrammet – forutsatt samarbeid med interesserte aktører i virkemiddelapparat og næringsliv – ta sikte på å utvikle, utprøve og høste erfaringer med samhandlingsmodeller rettet mot FoU-svake bedrifter.

Tiltak 3. FoU-miljøets insentivsystem

Status og konklusjon: Det er ikke blitt nedsatt noe utvalg for å utrede insentivsystem - jfr. for øvrig tiltak 1 ovenfor.

Tiltak 4. Økt informasjon overfor universitetsledelse

Status: Rapporten av 23.02.05 viste til at programmet var svakt integrert i universitetsmiljøet. Programleder har orientert om programmet på dekanmøte 16.02.05, og samhandlet hyppig med fakultetsledelse i flere prosjekter, bla. a) evt. samarbeid med næringslivet vedr. univ.pilot/nytt energifag, b) Teknologisk Møteplass v/TBL og EBL og c) TIRS.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Hvis programmet avsluttes i feb. 2007 har det ingen hensikt å øke innsatsen på intern informasjon i 2006 utover det som løpende er tilgjengelig på programmets hjemmesider. Hvis derimot effektmålet besluttet integrert/samordnet med FoU-miljøet, bør den interne informasjonsoppgaven får økt oppmerksomhet. I så fall må også ledergruppen ta en mer offensiv informasjonsrolle.

Tiltak 5. Ressursgrupper

Status: I 2004 ble det utarbeidet en standardavtale (mellom ledergruppen og enhetsledere i Norut-selskaper og UiT-institutt) vedr. ressursgrupper. Avtalen skulle brukes når det var aktuelt å sette ned ressursgrupper på prosjekter som ledergruppa initierte ifm. Aksjonsmålet. Hensikten var å sikre rett kompetanse og god faglig oppfølging i ulike prosjekter. Ingen avtaler er tatt i bruk i 2004 eller 2005. Hovedårsaken er at prosjektene ikke har krevd større bemanning enn programleder. I noen tilfeller som f.eks. flekksteinbit-prosjektet og NCE-marin bioteknolog, er det likevel blitt operert med "avtaleløse" ressursgrupper / arbeidsgrupper.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Avtaleløse ressursgrupper synes ikke å ha svekket arbeidets innhold og framdrift. Samme praksis benyttes derfor også i 2006/07.

Tiltak 6. Årlige kontaktmøter med fylkeskommuner

Status: Hensikten med slike møter var å styrke gjensidig innsikt og informasjon og legge grunnlag for økt samhandling og dialog om regional utvikling. Det er ikke blitt gjennomført kontaktmøter fordi SSM¹² ble realisert våren 2005 og imøtekom dette behovet. Når det gjelder de to øvrige fylkeskommunene, synes det å være gjensidig enighet om at slike møter ikke trenges ut over møter man uansett vil ta på konkrete saker.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Aksjonsprogrammet prioriterer sekretærfunksjonen for SSM.

¹² Se SSM (Arena for samordning og strategi) på <http://www.aksjonsprogrammet.no/SSM/SSM.htm>

Tiltak 7. Faste strategi- og samordningsmøter

Status: Aksjonsprogrammets styringsgruppe var opprinnelig tenkt som en felles arena mellom ledelsen i FoU-miljø, fylkeskommune og Innovasjon Norge. I 2004 fungerte ikke styringsgruppen på denne måten, bl.a. fordi det var unaturlig å bruke styringsgruppemøter til saker som ikke angikk programmet. SSM ble etablert 18.05.05. Deltakerne er programmets ledergruppe (rektor v/UiT, dir. Norut gruppen og dir. Norinnova), regional utviklingssjef (fylkeskommune) dir. i Innovasjon Norge, rektor v/Høgskolen i Tromsø og regional representant for Norges Forskningsråd. SSM har hatt 5 møter pr. 31.12.05, og betegnes av deltakerne som en nyttig arena.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Aksjonsprogrammet prioriterer sekretærfunksjonen for SSM.

Tiltak 8. Faste halvårige møter mellom tilgrensende FoU-enheter

Status: Økt konkurranse og evnen til å få godt inngrep med tunge satsinger i f.eks. EUs 7. RP, øker behovet for å avdekke muligheter samt effektivt utnytte kunnskap, **uavhengig** av om den befinner seg på UiT/NFH eller i instituttsektor (jfr. Aksjonsmålet). Ledergruppen gikk derfor inn for faste halvårige eller årlige "mulighetsmøter" mellom tilgrensende FoU-enheter i instituttsektor og UiT/NFH. Sondringer i 2005 har vist at interessen er til stede både i UiT-miljø og instituttsektor. Utover viljeserklæringer synes imidlertid ikke slike møter å ha kommet i stand.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Slike "mulighetsmøter" krever at ledelsen i beslektede FoU-enheter *selv* tar initiativ til slike møter. Aksjonsprogrammet kan i 2006/07 bidra til struktur og prosess i slike møter, forutsatt at det ønskes av *interesserte* FoU-enheter.

Tiltak 9. Aksjonsseminarer – jfr. Aksjonsmålet

Status: Aksjonsmålet krever avholdt minst 2 Aksjonsseminarer. Pr. 31.12.05 er det ikke gjennomført slike seminarer av følgende grunner. For det første har målgruppen endret seg i løpet av perioden. Dermed har det lenge vært uklart hvem man skulle rette seg mot. Opprinnelig skulle slike seminarer ta sikte på å oppnå økt samhandling med bl.a. fylkeskommune og Innovasjon Norge ¹³. I og med at denne samhandlingen kom på plass med bl.a. etableringen av SSM, ble fokuset våren 2005 flyttet til relasjonen FoU-miljø og næringsliv ¹⁴.

For det andre gjorde programleders kapasitetsvansker at prosjektarbeid ble prioritert framfor arbeid med aksjonsseminarer. Det ble antatt at å lykkes i *konkrete* prosjekter, ville ha større effekt for gode relasjoner mellom FoU-miljø og næringsliv. Og for det tredje har det uavklarte i seminarenes hensikt og innhold, vært et dårlig underlag for å rekruttere samarbeidspartnere til arbeid med slike seminarer.

Konklusjon og arbeid i 2006/07:

Ved inngangen til 2006 foreligger to alternativer. Ett er å knytte aksjonsseminaret til utfordringen som angår FoU-miljøet og det FoU-svake næringslivet – jfr. tiltak 2 ovenfor. Det andre alternativet er å følge opp forslaget om "aktive møteplasser" ¹⁵. Dvs. bruke seminaret som et verktøy til å

¹³ Jfr. totalprogramplan av 20.04.04

¹⁴ Jfr. "Musa som ville flytte fjellet", godkjent rapport av 23.02.05.

¹⁵ Prosessnotat om innovasjon, Næringsforeningen i Tromsø Regionen, 1.12.2004

skape økt gjensidig innsikt og virkelighetsforståelse mellom FoU-miljø og næringsliv, og derigjennom å tilrettelegge for økt samhandling. Følgende innspill fra partnerundersøkelsen (kap. 5) synes å underbygge behovet på sistnevnte felt:

- 1) *Aksjonsprogrammet har klart fylt et behov for kontakt mellom næringsliv og FoU-miljø. Men dette må tas videre. Vi må få til flere fellesprosjekter mellom FoU og næringsliv. Nordområdesatsningen kan gi mange muligheter for samarbeid, men da må vi drøfte dette i fellesskap. (respondent fra næringslivet)*
- 2) *xxxxxx-prosjektet viste at programmet trengs. Vi har erfaring med å åpne opp for samarbeid med xxxxxx-institutt, men de kommer aldri med forespørsler til oss. Et samarbeid kan ikke bare gå en vei. Her bør noe gjøres. Vi må snakke mer om slike ting. (respondent fra næringslivet)*

I 2006/07 vil Aksjonsprogrammet, forutsatt at det er mulig å oppnå samarbeid med interesserte aktører i næringsliv og FoU-miljø, ta sikte på å utprøve og høste erfaringer med en seminarform som "aktiv møteplass". Det bør vurderes om dette bør skje i kobling til forskerkveldseminarer i forskningsparken.

Tiltak 10. Forskningsdagene (FD2005)

Status, konklusjon og arbeid i 2006/07: Programleder deltok i forarbeid og utførelse i 2005, og markedsførte FD overfor næringslivet ved direkte henvendelser og via programmets hjemmeside. Kapasitetshensyn tilsier en liknende rolle også i forbindelse med FD2006.

Tiltak 11. Universitetsdirektør som programmets formelle kontakt

Status, konklusjon og arbeid i 2006/07: Rapporten av 23.02.05 pekte på at programmet var svakt integrert med deler av universitetsmiljøet. Ledergruppen la derfor opp til at universitetsdirektør skulle oppnevnes som medansvarlig for programmets informasjon og integrasjon på UiT/NFH. Universitetsdirektøren gikk inn i denne rollen våren 2005. Hvis ledergruppen ønsker å samordne/integrere programmets effektmål i FoU-miljøet, må denne relasjonen få langt større oppmerksomhet i 2006/07.

5. Partnerundersøkelsen

Som tidligere nevnt er programmet ekstremt avhengig av at det finnes interesserte samhandlingspartnere i og utenfor FoU-miljøet. I tillegg krever programmets effekt- og resultatmål at det utvikles *gode relasjoner* mellom FoU-miljøet og eksterne aktører. For å få et innblikk i hvordan programmet har lyktes så langt, ble det gjennomført en partnerundersøkelse ved årsskiftet 2005/06. Utgangspunktet ble tatt i prosjektene som programmet har arbeidet med – jfr. tabell 1 ovenfor.

En gjennomgang av prosjektene antyder at programmet i perioden mars 2004 til 31.12.05 har samarbeidet med 80 – 90 personer i og utenfor FoU-miljøet. Avgrenset til perioden 1.02.05 - 31.12.05 synes tallet å ligge på 70 - 75 personer. Samarbeidet varierer fra sporadisk kunnskapsdeling til mer langvarig samarbeid som f.eks. prosjektplanlegging og –gjennomføring.

Undersøkelsen ved årsskiftet var en strukturert spørreundersøkelse, avgrenset til 5 grupper ¹⁶ som er viktig i relasjon til programmets mål. Ut fra samlet antall personer i hver gruppe ble det så trukket et tilfeldig utvalg på 5 personer pr. gruppe. Disse ble så intervjuet direkte eller over telefon.

Utvalget utgjør 41 % av samlet antall aktører som programmet har samhandlet med i 2005, og inneholder 8 ledere. I gruppe 1 finnes 2 ledere; 3 ledere i gruppe 2; 2 i gruppe 3 og 1 leder i gruppe 5. Aksjonsprogrammets ledergruppe v/ rektor UiT, adm. dir. i Norut Gruppen og adm. dir. i NorInnova inngår ikke i populasjonen som utvalgene ble trukket fra.

Gruppe 1. Næringsliv/ næringsorg.	Gruppe 2. UiT / HiTø	Gruppe 3. Instituttsektor	Gruppe 4. Troms fylkeskommune (reg. utviklingsetat og undervisningsetat)	Gruppe 5. Virkem.apparat (Inn- ovasjon Norge, Nor- ges forskningsråd, TTO)	Samlet
populasjon: 14 pers.	populasjon: 12 pers.	populasjon: 14 pers.	populasjon: 10 pers.	populasjon: 10 pers.	60 pers., 100 %
utvalg: 5 pers.	utvalg: 5 pers.	utvalg: 5 pers.	utvalg: 5 pers.	utvalg: 5 pers.	25 pers, 41 %

Som det framgår av tabell 3 varierer samhandlingshyppigheten mellom respondentene og programmet. En naturlig konsekvens er at også kunnskapen om programmet varierer, og at dette gir seg utslag i svarene i bl.a. tabell 4. Hovedtyngden ligger likevel i området som kan beskrives som "hyppig". M.a.o. taler mye for at de har god kunnskap og erfaring med programmet og at de derfor er vel verdt å lytte til. I tillegg utgjør de i fellesskap det såkalte triple-helix ¹⁷.

Tabell 3.

Hvor ofte har du i løpet av de siste 2 årene hatt kontakt med Aksjonsprogrammet eller programmets leder?

Gruppe	Hyppig			Sjeldent			sum
	Omtrent daglig/ ukentlig	Omtrent daglig / ukentlig over en viss periode	Omtrent månedlig	Omtrent annenhver måned	Omtrent en gang i kvartalet	Omtrent 2-3 ganger	
Virkem. apparat	2	3					5
Næringsliv	1	2	2				5
UiT/HiTø	1	3			1		5
Institutt	1	3	1				5
Fylkeskommune		1		1	3		5
sum	5	12	3	1	4		25

Hvor dypt stikker så kunnskapen om programmet hos respondentene? Av tabell 4 framgår det at **75 %** (N=24 ¹⁸) av respondentene mente at behovet som programmet skulle gjøre noe med, var å bidra til *økt samhandling mellom FoU-miljø og eksisterende næringsliv, og/eller bidra til kommersialisering* av forskningsresultat. Dette er i tråd med programmets resultatmål (kap.3) og taler for at hensikten med programmet er oppfattet av 75 % av respondentene. Hvis vi tar med oss at 24 % av respondentene inkluderer påstand 1 og 2 i sitt svar, **er prosentandelen på hele 96 %**.

¹⁶ En sjettede gruppe inneholder 10–15 representanter fra departementer, FoU-miljø utenfor landsdelen, programleders personlige fagnettverk, etc. som ikke har vært direkte involvert i programmets aktiviteter.

¹⁷ Loet Leydesdorff og Henry Etzkowitz (1998)

¹⁸ En leder på UiT ønsket ikke å besvare spørsmålet. Begrunnelsen var at vedkommende kjente for lite til Aksjonsprogrammet til å kunne besvare spørsmålet.

Av tabell 4 framgår det også at instituttsektoren (Norut) er mest opptatt av behovet for "samhandling mellom FoU og næringsliv" mens respondentene i UiT/HiTØ-gruppen oppfatter et langt bredere behov. Dette er helt i samsvar med det som kom fram i samtaler med representanter fra UiT og Norut våren 2004 – jfr. rapport av 23.02.05.

5.1.1 Behovet for Aksjonsprogrammet?

Tabell 4.

Hva oppfatter du som behovet som lå til grunn for at FoU-miljøet (Universitetet i Tromsø, Norut og Norlnnova) etablerte Aksjonsprogrammet i 2004?

Påstander	Næringsliv	Instituttsektor	UiT/Hitos	Virkem. app.	Fylkeskomm.	sum	pst.	
1 At FoU-miljøet ønsket å bli bedre på samhandling med det eksisterende næringsliv, og dermed bli dyktigere til å bidra til innovasjon i eksisterende næringsliv	1	5		3		9	38 %	75 %
2 At FoU-miljøet ønsket å bli bedre på kommersialisering av forskningsresultat / bli bedre på å skape det "ufødte" næringsliv					2	2	8 %	
3 At FoU-miljøet ønsket å bli bedre på samarbeid internt mellom UiT og Norut								
4 Alternativ 1 og 2	3		1		3	7	29 %	25 %
5 Alternativ 1 og 3				1		1	4 %	
6 Alternativ 2 og 3								
7 Alternativ 1, 2 og 3	1		3	1		5	21 %	
8 Andre behov?								
Sum	5	5	4	5	5	24	100 %	100 %
Ubesvart			1					

Ingen respondenter oppfatter "internt samarbeid mellom UiT og Norut" å inngå i behovsunderlaget som programmet ble tuftet på. På den andre siden oppfatter **25 %** (N=24) dette som et "tilleggsbehov" i tillegg til behovene: "samhandling med eksisterende næringsliv" og/eller "kommersialisering / ufødt næringsliv". Blant de som oppfatter dette tilleggsbehovet er to lederne på UiT. En av dem begrunnet det slik:

- *"Vi er små miljøer hver for oss, og skal vi bli dyktigere på kontakt med næringslivet, må vi samarbeide mer. Når programmet ble etablert, så man vel ikke bort fra det?"*

Det fører for langt her å gå inn på samarbeidsrelasjoner mellom UiT og instituttsektor, men det er behov for en grenseoppgang for bl.a. å unngå uheldig konkurranse på eksternfinansiering. Mer om dette i kap. 7

Svarene i tabell 4 viser ikke hva respondentene selv mener er viktig, men hva de oppfatter som behovet eller grunnen til at Aksjonsprogrammet ble etablert. Et sentralt spørsmål er derfor om dette behovet også oppfattes som viktig av respondentene selv.

Tabell 5 viser at hele 92 % (N=24) mener at behovet er svært viktig¹⁹. Dette taler for at UiT, Norut og Norlnnova traff "spikeren på hodet" da

¹⁹ En respondent fra instituttsektoren mente at "samhandling mellom FoU-miljø og næringsliv" var *middels viktig*, mens en fra fylkeskommunen mente at "kommersialisering av forskningsresultat" var *lite viktig*.

de realiserte Aksjonsprogrammet i 2004. Ønsket om økt samhandling med "født" næringsliv og skaping av "ufødt" næringsliv, har bred støtte både i og utenfor FoU-miljøet. Når programmet til tross for dette opplever å være svakt integrert i deler av UiT-miljøet, skyldes det m.a.o. ikke at programmet er tuftet på behov som oppfattes som irrelevante eller uviktige.

Tabell 5.

Synes du selv at behovet, som du krysset av for, er viktig?

Gruppe	Svært viktig	Middels viktig	Lite viktig	Vet ikke	sum	ubesv
Virkem.apparat	5				5	
Næringsliv	5				5	
UiT/HiTø	4				4	1 ²⁰
Instituttsektor	4	1			5	
Fylkeskommune	4		1		5	
sum	22	1	1	0	24	1
pst	92 %	4 %	4 %	0 %	100 %	

En sak er at 92 % mener at behovunderlaget er svært viktig. En annen sak er om programmet oppfattes som et godt redskap til å imøtekomme dette behovet. For å kaste lys over dette, ble respondentene spurt om nytten de evt. hadde opplevd i sin samhandling med programmet.

5.1.2 Nytten av Aksjonsprogrammet?

I hvilken grad har din kontakt med Aksjonsprogrammet eller programmets leder vært nyttig for deg, saken, arbeidet ditt, virksomheten eller prosjektet du har arbeidet med?

Tabell 6.

Gruppe	Svært stor nytte	Stor nytte	Middels nytte	En viss nytte	Ingen nytte	Vet ikke / for tidlig å si noe om	sum
Virkem. apparat	4	1					5
Næringsliv	1	3		1			5
UiT/HiTø		1	3	1			5
Instituttsektor	3	2					5
Fylkeskommune	1	3	1				5
sum	9	10	4	2			25
pst	36 %	40 %	16 %	8 %			100 %

I tabell 6 angir **76 % av respondentene svært stor eller stor nytte**. I den grad dette kan tolkes som et uttrykk for den nytte som respondentene har av programmet som et virkemiddel på ovennevnte behov, er det grunn til å si at virkemidlet er vellykket. I noen tilfeller virker det imidlertid som om nytteopplevelsen omfatter mer enn virkemiddelnytte. Følgende tilbakespill peker iallfall i retning av slike ting som *handlingsberedskap* (lett å mobilisere) og *serviceholdning*:

- *Aksjonsprogrammet og programlederen er så lett tilgjengelig for oss. Det har mye å si for nytten, og det setter iallfall jeg stor pris på.* (respondent og leder i virkemiddelapparatet).
- *Veldig bra at programlederen er så åpen for samarbeid med oss.* (respondent i instituttsektor).

²⁰ En leder på UiT besvarte ikke spørsmålet i tabell 4 og kunne derfor ikke besvare spørsmålet i tabell 5.

Av tabell 6 framgår det også at aktørene i UiT/HiTø-gruppen angir mindre nytte enn respondentene i de øvrige gruppene. En leder og respondent på UiT uttrykker det på følgende måte:

- *"Jeg jobber under konstant tidspress og har ikke hatt tid til å sette meg inn i programmet. Ikke lett å ha nytte, hvis man ikke vet nok om hva man kan bruke programmet til. Universitetsledelsen har heller ikke gjort noe for å gjøre oss oppmerksom på programmet".*

To andre UiT-respondenter uttrykker seg på følgende måte som samtidig angir behovet for å integrere effektmålet og programmets aktiviteter i UiT:

- *"Jeg har hatt stor nytte av å samarbeide med Aksjonsprogrammet, men skal UiT som institusjon ha nytte, må langt flere fra UiT trekkes med i dette arbeidet. Her må ledelsen ta et tak hvis de virkelig mener noe med dette."*
- *"Her på UiT oppfattes Aksjonsprogrammet som en Norut-greie og derfor engasjerer man seg ikke. Iallfall ikke hvis ledelsen ikke sier at vi skal gjøre det. Vanskelig å ha nytte, hvis man ikke engasjerer seg. Har sjøl litt dårlig samvittighet."*

Manglende integrering i deler av UiT-miljøet

Når det ovenfor ble vist til programmets manglende integrering i deler av UiT-miljøet, er sistnevnte kommentarer illustrerende. Umiddelbart virker det som om respondentene snakker mot bedre vitende, ettersom UiT er en av programmets initiativtakere(!). Man skulle tro at det i seg selv var et godt uttrykk for at "ledelsen har tatt tak" og at programmet også er en "UiT-greie" som fortjener oppmerksomhet fra UiT-ansatte. Hvis respondentene med "ledelse" sikter til rektor og universitetsdirektør, blir det ikke mindre underlig, ettersom begge ved flere anledninger har markert ønsket om økt samhandling med bl.a. eksisterende næringsliv ²¹.

Integreringsparadokset

Vi kommer tilbake til dette integrerings- eller samordningsparadokset i kap. 7. I denne omgangen holder det å understreke at mangelen på integrasjon og engasjement **ikke** må tolkes som utslag av uvilje. I så fall ville ikke UiT-respondentene vært så pass entydige til å opprettholde Aksjonsprogrammet slik det framgår av tabell 8 nedenfor. De ville neppe heller vært så samstemte i sin vurdering av behovet for innsats på det de feltene som Aksjonsprogrammet arbeider med – jfr. tabell 5.

Hvis vi igjen flytter blikket tilbake til nytten av Aksjonsprogrammet, gjenstår det å måle **merkevarenytt**en. Nemlig i hvilken grad programmet har vært nyttig for FoU-miljøets omdømme.

Tabell 7.

Har din kontakt med Aksjonsprogrammet eller programmets leder hatt noe å si for din oppfatning av FoU-miljøet (UiT, Norut, NorInnova)?

Gruppe	Har hatt positiv betydning	Har hatt ingen betydning	Har hatt negativ betydning	Vet ikke / for tidlig å si noe om	sum
Virkem.apparat	5				5
Næringsliv	5				5
UiT/HiTø	3	2			5
Instituttsektor	4	1			5
Fylkeskommune	5				5
sum	22	3			25
pst	88 %	12 %			100 %

²¹ NRK 28.09.05 (rektor), aksjonsprogrammet.no 16.11.05 (univ.dir.), kronikk Nordlys 2.09.05 (rektor)

Som det framgår av tabell 7 gir **88 %** uttrykk for at programmet har bidratt til å trekke oppfatningen av FoU-miljøet i positiv retning. Respondentene fra virkemiddelapparat, næringsliv og fylkeskommune er her helt samstemte. En fra næringslivet kommenterte det med å vise til et eksempel:

- *"Da jeg hørte at dere inviterte folk fra næringslivet til eksternanalyse, skjønnte jeg at vi nok bør revurdere vårt syn på folkene i Breivika."*²²

En respondent fra virkemiddelapparatet formulerte seg slik:

- *"Det at universitetet, Norut og NorInnova tok initiativ til dette Aksjonsprogrammet, setter dem i et nytt og bedre lys. De bryr seg om innovasjon og regional utvikling."*

3 av 10 personer i gruppene UiT/HiTø og Instituttsektor er mer i tvil om merkevarenyttene. En respondent fra UiT begrunner det på følgende måte: *"Det er vanskelig å endre synet på et system som man selv står midt oppe i. Aksjonsprogrammet er en god ting, men samtidig ser jeg ting rundt meg som ikke er så bra. Det ene oppveier som regel det andre."* En annen respondent fra UiT begrunner det slik: *"Jeg oppfatter UiT slik jeg alltid har gjort. Det tar mange år å endre noe her."*

5.1.3 Aksjonsprogrammets / effektmålets framtid

Spørsmålet om Aksjonsprogrammets framtid blir drøftet i kap. 7. I denne omgang holder det å vise til at **92 %** av respondentene anser det som et tilbakeskritt hvis programmet legges ned. Som det framgår av tabell 8 er respondentene fra virkemiddelapparat, næringsliv og instituttsektor helt enydige på dette punktet.

Tabell 8.

Vil det være et framskritt eller et tilbakeskritt om Aksjonsprogrammet ble nedlagt?

Gruppe	Et tilbakeskritt	Ingen betydning (verken tilbakeskritt eller framskritt)	Et framskritt	Vet ikke / for tidlig å si noe om	sum
Virkem. apparat	5				5
Næringsliv	5				5
UiT/HiTø	4			1	5
Instituttsektor	5				5
Fylkeskommune	4			1	5
sum	23			2	25
pst	92 %			8 %	100 %

Behovet for å samordne musa og fjellet

Det kan selvsagt være mange årsaker til at flertallet er negativ til nedleggelse. Nyttevurderingen som flertallet av respondentene angir, er nok en del av grunnen, jfr. tabell 6. I tillegg kan det nok også tilskrives handlingsfeltet som programmet er tuftet på, og som hele 92 % av respondentene slutter opp om – jfr. tabell 5. Om dette i tillegg holdes opp mot omdømmevurderingen i tabell 7, taler mye for at programmets aktivitet og effektmål bør integreres eller samordnes med FoU-miljøet etter programmets avslutning i feb. 07. Uten bevisst videreføring kan et godt mulighetsvindu for økt samarbeid og samforståelse mellom FoU-miljø og viktige aktører i omgivelsene gå tapt.

²² Eksternanalysen skjedde i okt. 05 og gjaldt utarbeidelsen av ny strategisk plan i Norut-konsernet.

5.1.4 Aksjonsprogrammets hjemmesider

To årsaker lå bak opprettelsen av www.aksjonsprogrammet.no i aug. 2004. For det første ønsket om å nå fram til aktører i FoU-miljøet med informasjon om programmets mål og virksomhet. Med voksende arbeidsmengde for programleder, ble hjemmesider ansett som en "avlastende" informasjonskanal. Pr. i dag mottar ledelsen i den utvalgte del av FoU-miljøet²³ månedlige nyhetsbrev, så fremt de ikke stoppes av spam-filter. For det andre ønsket man å synliggjøre programmets intensjoner og ønske om økt samhandling overfor andre sentrale målgrupper som næringsliv, virkemiddelapparat og fylkeskommune(r).

Målinger er foretatt siden 16.01.05. I perioden 16.01.–31.12.05 har hjemmesidene hatt **846.453 treff**, **21.771 besøkende** og **58.357 sidevisninger**, og pr. 31.12.05 abonnerer vel 800 personer på månedlige nyhetsbrev. Av disse kommer ca. 25 % fra næringsliv, ca. 45 % fra forskningsmiljø og ca. 26 % fra virkemiddelapparat og off. sektor (fylkeskommuner, departement, m.v)

Det fører for langt å gå inn på alle spørsmål om hjemmesidene i partnerundersøkelsen. Vi avgrensner oss derfor til nytten som respondentene oppga.

Som det framgår av tabell 9 oppgir 64 % stor nytte og 36 % middels nytte. I sistnevnte tilfelle begrunnes det med mangel på tid og kapasitet til å bruke hjemmesidene aktivt. På den andre siden la flere vekt på at hjemmesidene var en nyttig "database" i det daglige arbeidet. Eller for å si det med en av respondentene fra UiT: "Bruker dem mye som oppslagsverk. Svært nyttig." Samme databasenytt ble også påpekt av respondenter i de andre gruppene. Gjennomgående besøker respondentene hyppigst sidene "Nyheter" og "Infohjørnet". Dernest følger sidene "Inno-bistand" og "Inno-verktøy".

Tabell 9.

Er informasjonen du finner (på programmets hjemmesider) nyttig for deg og/eller ditt arbeid?

Gruppe	Stor nytte	Middels nytte	Liten nytte	Ingen nytte	sum
Virkem. apparat	5				5
Næringsliv	3	2			5
UiT/HiTø	1	4			5
Instituttsektor	5				5
Fylkeskommune	2	3			5
sum	16	9			25
pst	64 %	36 %			100 %

Dette kapitlet om hjemmesidene avsluttes med noen av mange gode tilbakemeldinger mottatt pr. e-post, høsten 2005:

- *Må bare si at dere har laget/produserer den beste nettsiden jeg vet om - tusen takk!* Medarbeider i næringslivsorganisasjon, 22.11.05, Troms
- *Svært informativ og nyttig hjemmeside. Sett meg på mailingslisten..* Direktør i virkemiddelapparatet, 14.09.05, Oslo/Akershus

²³ Mat.nat.fak, inst. for fysikk, inst. for informatikk, inst. for marin bioteknologi, inst. statsvitenskap og samtlige selskap i Norut Gruppen

- *Denne mailen bare for å si at jeg setter stor pris på nyhetsbrevet. Mye godt stoff gjør det mulig å holde seg orientert om mange viktige hendelser og trender.* Medarbeider v/Universitetet i Tromsø, 12.09.05
- *Dette er et meget bra nettsted som jeg stadig reklamerer for.* Leder i næringslivet, 20.10.05, Troms
- *Ville bare takke for nyhetsbrevet. Mye relevant info her i forhold til de innovasjonsprosesser som vi kjører i xxxxxxxxxx.* Leder i næringssekskap, 8.12.2005, Nordland

6. Programstatus i.h.t mål

6.1 Aksjonsmål, utviklingsmål og effektmål

Innledningsvis minner vi om at Aksjonsprogrammet kun har tatt initiativ til 9 av prosjektene i tabell 1, og at prosjektlisten hadde vært temmelig tom uten den interesse og samarbeidsvilje som programmet er blitt møtt med av aktører i virkemiddelapparat, FoU-miljø, næringsliv og fylkeskommune.

Aksjonsmålets krav om å bidra til utvikling og realisering av minst **4 prosjekter** innenfor realfaglige temaområder som marin sektor, rom-jord, m.v., er oppfylt – jfr. tabell 1 og vedlegg 1. Det samme gjelder aksjonsmålets krav om å oppnå **”en omforent struktur for samarbeid”** mellom FoU-miljø og bl.a. fylkeskommune og Innovasjon Norge.

Som tidligere nevnt er denne strukturen dels oppnådd via dannelsen av SSM (Arena for strategi og samordning) og dels via en praksis for fellesmøter mellom universitetsledelse og fylkesrådet i Troms på områder som angår høyere utdanning og næringsrettet FoU. Begge parter har forpliktet seg til å ta kontakt etter behov på slike tema. Ved årsskiftet 2005-06 taler mye for at denne avtalen vil bli supplert eller erstattet med en partnerskapsavtale som spesifiserer samhandlingen nærmere.

Aksjonsmålets krav om **2 aksjonsseminarer**, er pr. 31.12.05 ikke oppfylt – jfr. tiltak 9 i kap. 4.2.

Utviklingsmålets krav om å bidra til minst **4 formaliserte nettverk** innen utgangen av programperioden, er oppfylt. Nettverkene er Forum for Bioteknologi og Havbruk (FBH), InnoInfo-nettverket, TIRS-nettverket, SSM og nettverket i Forskningsbasert kompetansemekling (FKM).²⁴ Utviklingsmålet angir også et ønske om **egenutviklingsprosjekter i FoU-miljøet** uten å tallfeste dette nærmere. Pr. 31.12.05 arbeides det med **2 egenutviklingsprosjekter** – jfr. tiltak 1 i kap. 4.2. og vedlegg 1.

Når det gjelder **programmets effektmål**, må det understrekes at dette målet ikke kan oppnås en gang for alle. Programmets arbeid med FoU-prosjekter, nettverk utad og strategier i FoU-miljøet, synes å ha bidratt til et gunstig samhandlingsklima mellom FoU-miljøet og eksterne aktører. Bl.a. opprettelsen av SSM og at programmet har hatt gunstig effekt for FoU-miljøets omdømme utad – jfr. tabell 7, synes å tale for dette. En rekke tilbakespill som programmet har mottatt høsten 2005 fra aktører i virkemiddelapparat, næringsliv og FoU-miljø, peker også i samme retning.

I en endringsfylt virkelighet er imidlertid ”relasjoner” og ”strategier” skjøre fenomen som kontinuerlig må pleies og videreutvikles for å

Aksjonsprogrammets effektmål

Det skal utvikles gode relasjoner mellom FoU-miljø, næringsliv og regionale myndigheter samt strategier i interesserte FoU-enheter som styrker regionens konkurransekraft innen næringsrettet FoU.

²⁴ Ytterligere informasjon om disse nettverkene finnes på [Hwww.aksjonsprogrammet.no](http://www.aksjonsprogrammet.no) (se venstre meny)

kunne være til nytte. I motsatt fall økes lett den tematiske avstanden og strategiske klarheten mellom aktørene, og man kan lett komme i situasjoner der forholdet mellom FoU-miljø, næringsliv, virkemiddelapparat og fylkeskommune(r) tjener verken aktørene eller den regionale utviklingen.²⁵ Sett i dette lyset taler derfor mye for at effektmålet må tas opp i eller samordnes med FoU-miljøets ordinære aktivitet, etter programmets avslutning i feb. 2007.

6.2 Effekter for FoU-miljøet og addisjonalitet

Hvis samtlige 32 prosjekter i tabell 1 sees under ett, har følgende enheter i FoU-enheter vært eller er fortsatt involvert i planlegging og/eller utføring:

- Fiskeriforskning, Norut IT, Norges fiskerihøgskole (inst. bioteknologi), Mat. nat. (institutt for fysikk, institutt for geologi, institutt for informatikk), Statsvit. institutt, sentraladm. v/UiT og Norut Samfunn.

FoU-miljøets deltakelse i prosjektene synes så langt å ha bidratt med en eksternfinansiering på 3,5 – 4 mill.

Å måle addisjonalitet (dvs. i hvilken grad prosjekter og nettverk ville sett dagens lys *uten* Aksjonsprogrammets medvirkning) er vanskelig, og kan bare avklares gjennom intervju av de som programmet har samarbeidet med i de ulike prosjektene. Sett på bakgrunn av partnerundersøkelsen (bl.a tabell 6) er det imidlertid rimelig å anta at programmet ikke skårer lavt på addisjonalitet. Programleders egen vurdering er at programmets engasjement har hatt stor eller avgjørende betydning for 9 prosjekter og herunder 4 nettverk.

7. "Musa og fjellet samordnes"?

Behovet for å videreføre aktivitetene som Aksjonsprogrammet har arbeidet med og som er utledet av programmets effektmål, er blitt tilstrekkelig begrunnet ovenfor. Videre er det gitt et ganske detaljert bilde av programmet. Nedenfor tegnes derfor et tilsvarende bilde av "fjellet"/FoU-miljøet som "musa" evt. skal samordnes med. Siden plassen ikke tillater det, blir dette bildet temmelig grovt og unyansert, men vil forhåpentligvis kaste noe bedre lys over hvordan "fjellet" og "musa" bør samordnes.

7.1 Et grovt bilde av "fjellet" og omgivelsene

"Fjellet" og det FoU-sterke næringslivet

I forrige rapport (23.02.05) ble det vist til at FoU-miljøet av og til klandres for å ha dårlig kontakt med det "fødte" næringsliv i regionen. Som det også ble vist til, er virkeligheten mer nyansert og FoU-miljøet samhandler rimelig godt med **den kunnskapsintensive eller FoU-sterke delen av næringslivet.** Hvis det likevel skal letes etter forbedringspunkter i relasjon til det kunnskapsintensive næringslivet, synes de å ligge på **strategisiden** i FoU-miljøet (jfr. tiltak 1, kap. 4.2) ved at man i større grad inkluderer regional utvikling og næringsliv i strategiperspektivet, og aktivt motvirker oppfatninger av FoU-miljøet som "sjølgod kunnskapseminens" som ikke har noe å lære av det kunnskapsintensive næringslivet.

²⁵ Iversen og Eidsmo (2005), Næringsforeningen i Tromsø Regionen (2004)

Et annet forbedringspunkt synes å ligge på **avtalesiden**, dvs. i juridiske formularer som kan redusere tidsheft og usikkerhet (les: plunder og misnøye) som lett oppstår, hvis FoU-enheter og kunnskapsintensivt næringsliv må "føle seg fram til avtaler". Og for det tredje synes et forbedringspunkt å ligge på **insentivsystemnivå** (jfr. tiltak 3, kap. 4.2.) som bidrar til at mange forskere ønsker avstand til næringsliv og andre regionale aktører. Eller for å si det med en UiT-professor:

- *"På universitetet belønnes vi for forskning, undervisning og publisering. Vi får ingen kreditt for arbeid vi gjør i forbindelse med elevutplassering fra videregående skole eller samhandling med næringslivet. Og da gjenstår det bare et fåtalls idealister som er villig til å ta et tak på sin egen fritid. Og da blir som regel satsingen deretter."* (14.12.05)

"Fjellet" og det FoU-svake næringslivet

Flyttes blikket fra det FoU-sterke næringslivet og over på **den FoU-svake majoriteten av eksisterende næringsliv**, er bildet av avstand mellom FoU-miljø og næringsliv mer korrekt (jfr. tiltak 2 i kap. 4.2.) Også her spiller slike ting som insentivsystem, avtaler og strategier en rolle, men langt viktigere er nok næringslivets *egen manglende interesse* for samhandling med FoU-miljøet. Hvis det skal tas et løft på denne siden, er det derfor urimelig å forvente at FoU-miljøet skal gjøre det alene. Snarere må det skje gjennom **samarbeid og et felles løft med bl.a. virkemiddelapparat og interesseorganisasjoner i næringslivet som organiserer den FoU-svake majoriteten**. I relasjon til det FoU-svake næringslivet synes dette å være det viktigste forbedringspunktet.

"Fjellets" mangfoldighet

Rettes blikket mot FoU-miljøet, er det minst like mangfoldig og komplekst som næringslivet. Den grøvste inndelingen er **universitetsektor** (UiT) på den ene siden og **instituttsektor** (Norut) på den andre.

Universitetenes kjernekunnskap og hovedaktiviteter ligger på *grunnforskning, utdanning og forskningsformidling / publisering*, og de belønnes eller straffes budsjettmessig av staten etter i hvilken grad de oppnår ønskede resultater på disse feltene. Når mange UiT-forskere unngår samhandling med regionalt næringsliv, off. sektor, m.v., er det m.a.o. ikke av vond vilje, men for å unngå reduserte bevilgninger, etc. Universitetenes rolle som grunnforskningsbastioner innebærer også at forskningen skal være *uavhengig av politiske og økonomiske interesser*, og kun styrt av faglige normer og fagfellesskapet i vedkommende disiplin.

Instituttsektorens kjernekunnskap og hovedaktiviteter ligger på *anvendt forskning/oppdragsforskning og forskningsformidling/publisering*. Den anvendte profilen og at sektoren mottar mindre statlige basisbevilgninger (grunnfinansiering + strategiske instituttprogram) enn universitetene, gjør at den både er og må være mer markedsorientert enn universitetssektoren. **Dermed ligger insentivsystemer, strategisk innretting og avtaleformularer bedre til rette for samhandling med næringsliv, virkemiddelapparat og regionale myndigheter**. Av den grunn er det heller ikke oppsiktsvekkende at instituttsektoren, sammenliknet med UiT-aktørene, er særlig opptatt av kundegrupper som f.eks. næringslivet – jfr. tabell 4.

Grunnforskning og intern konkurranse,

Skillet mellom grunnforskning og anvendt forskning, er imidlertid under press og i forlengelsen av dette synes det å oppstå dysfunksjoner. Statlige myndigheter forventer at forskningen ved universitetene skal bli mer eksternfinansiert, bl.a. finansiert av næringsliv, regionale myndigheter, virkemiddelapparat, EUs rammeprogram, o.a. Ettersom enkelte av disse finansieringskildene i hovedsak etterspør anvendt forskning, kan forventningen om økt eksternfinansiering **skyve grunnforskningen ved universitetene**

i bakgrunnen²⁶ og i tillegg føre universitetene i **konkurranse med instituttsektoren**. I tilfellet UiT og Norut blir dette nærmest som å skyte seg selv i foten, ettersom UiT er Norut-konsernets hovedeier.

Svekket felles konkurranseevne og private selskap

Videre vil en slik situasjon også **svekke den felles konkurranseevnen** som ellers kunne blitt oppnådd gjennom et sterkere samarbeid mellom faglig beslektede enheter i UiT og Norut (jfr. tiltak 8 i kap. 4.2), og som synes særlig viktig i relasjon til skjerpet nasjonal og internasjonal konkurranse på forskningsfronten. Og som om ikke dette mangfoldet ved FoU-miljøet var nok, har også universitetene forskere som – iallfall tilsynelatende – ikke prioriterer grunnforskning, men heller satser i et anvendt marked. I de senere år har flere universitetsforskere opprettet **egne selskap** (som regel enkeltpersonforetak) som er aktive på oppdragsmarkedet; noen ganger i direkte konkurranse med instituttsektor og/eller KIFT-bedrifter. Brukes universitetenes infrastruktur i slike selskaper, betyr det også at de opererer uten "overhead" og dermed med lavere priser enn instituttsektor og næringsliv kan tillate seg.

Selv om dette er et grovt og unyansert bilde av FoU-miljøet, viser det at kompleksiteten er langt større enn det ofte håndteres i offentlig debatt. Her kan det av og til virke som om FoU-miljøet er et enhetlig system som styres fra toppen, og som er like oversiktlig og ukomplisert som en middels stor servicebedrift. Å være topplerer i et stort FoU-miljø er imidlertid mer som å være topplerer i stort konsern, men uten å ha samme beslutningsmakt og entydige organisasjonsrutiner til å implementere beslutningene.

Forhold som begrenser styring

Universiteter – og i mindre grad instituttsektor – er "løst koblede systemer"²⁷ der beslutninger, som kan få konsekvenser for f.eks. relasjoner til næringsliv, fylkeskommuner og virkemiddelapparat, daglig fattes *på ulike nivå og uavhengig av hverandre*. En bedrift, en virkemiddelaktør eller en fylkesetat kan derfor oppleve å få en kald skulder i en del av FoU-miljøet, mens samme virksomhet senere eller i en annen del av miljøet, kan bli møtt med åpne armer. Og dette kan skje uavhengig av om toppledelsen er tilhengere eller motstandere av økt samhandling med slike eksterne aktører. I et kollegialt system der forskningens frihet er grunnleggende prinsipp, er det selvsagt (og heldigvis, sett ut fra et grunnforskningsperspektiv!) store begrensninger for lederskapets evne til å styre aktiviteten til faglige ansatte²⁸. Demokratiidealet har også siden slutten av 60-tallet stått sterkt på universitetene, og bidrar på sin måte til at toppledelsen må ha aksept på grasrotnivå for mange endringer og prioriteringer. Og i tillegg har universitetene vansker med å utvikle operative mål og strategier²⁹, noe som ytterligere svekker ledelsens evne til bl.a. "top-down"-styring. Samlet bidrar dette til at universiteter lett kommer i skade for å "glemme" aktiviteter som ikke er fullintegret i universitetsorganisasjonen. Eksempelvis egen instituttsektor og fellesaktiviteter (f.eks. Aksjonsprogrammet) som ikke er en del av selve universitetsorganisasjonen.

Brudd med den strategiske kjernen

Nettopp slike forhold er en vesentlig del av forklaringen på det som i kap. 5 ble omtalt som Aksjonsprogrammets **integreringsparadoks**. Toppledelsen ved et universitet kan gjerne tale varmt for f.eks. samhandling med næringsliv, virkemiddelapparat og regionale myndigheter, men det er slett ikke ensbetydende med at slike signaler blir fulgt opp på grasrotnivå. Og særlig ikke hvis grasrota synes at signalene bryter med **universitetenes**

²⁶ Kaloudis og Koch (2004)

²⁷ Meyer og Rowan (1977)

²⁸ Clark (1998), Larsen og Stensaker (2002)

²⁹ Riksrevisjonen. Dokument nr. 33 (2004 – 2005)

Instituttsektoren best egnet til å ivareta effektmålet?

strategiske kjerne (grunnforskning, utdanning og publisering). Å innlede samhandling med f.eks. næringslivsaktører, har da også tradisjonelt blitt oppfattet som et brudd med nettopp slike idealer.

Sett i lys av effektmålet og som det framgår ovenfor, synes derfor instituttsektoren å være bedre egnet til samhandling med bl.a. regionalt næringsliv. Universitetene er mer komplekse og har langt flere hensyn å ivareta, ikke minst til kjerneaktivitetene grunnforskning og utdanning. På disse viktige feltene møter også universitetene økt nasjonal og internasjonal konkurranse om så vel forskningsmidler som studenter³⁰, og selv ikke de mest firkantete næringslivsforkjemperne kan vel mene at denne konkurransen bør nedprioriteres til fordel for økt samhandling med næringslivet.

Men Aksjonsprogrammets effektmål legger også vekt på **samhandling med regionale myndigheter og herunder virkemiddelapparat**³¹, og hvordan står så universitets- og instituttsektor i den sammenhengen? Her bør det først nevnes at interessen fra fylkeskommuner og virkemiddelapparat i stor grad er knyttet til nettopp utvikling av eksisterende næringsliv. Fylkeskommunene er selvsagt også interessert i samhandling med FoU-miljøet på områder som utdanning og regional kunnskapsmessig infrastruktur, men også på slike felt har ofte hensynet til næringsliv og næringsutvikling en framskutt rolle. Det kommer bl.a. til syne i samtlige tre nordnorske fylkeskommuners regionale utviklingsprogrammer.

Dette leder blikket mot et siste moment i dette forsøket på å gi et røft bilde av FoU-miljøets mulighet til å ivareta Aksjonsprogrammets effektmål. Og det gjør ikke bildet mindre komplekst. Snarere tvert imot. For faktisk er det slik at både næringsliv, fylkeskommuner og virkemiddelapparat også er opptatt av **FoU-miljøets evne til å bidra til "ufødt" næringsliv**, og her skårer universitetsmiljøet høyere enn instituttsektoren. Noe som underbygger denne antakelsen, er at nesten halvparten av NorInnovas porteføljebedrifter³² har sitt utgangspunkt i UiT og Universitetssykehuset Nord-Norge. Går man imidlertid nærmere inn på samtlige porteføljebedrifter, synes flertallet å ha oppstått i en **interaktiv innovasjonsdynamikk der både eksisterende næringsliv, universitetsforskere og forskere i instituttsektoren har spilt viktige roller over tid.**

Denne dynamikken – jfr. "toveisdynamikken" i kap. 3 – taler derfor for at aksjonsprogrammets effektmål ikke bare kan avgrenses til instituttsektoren, men må også omfatte universitetet. Dette underbygges ytterligere ved at instituttsektorens evne til å framstå som en attraktiv samhandlingspartner for regionale aktører, er svært avhengig av at UiT-forskere bidrar aktivt i prosjekter og oppdrag som instituttsektoren har overfor næringsliv og offentlig forvaltning.

Hovedkonklusjonen etter dette unyanserte bildet av FoU-miljøet, er derfor at verken Norut eller UiT synes å ha de beste forutsetninger til å ivareta Aksjonsprogrammets effektmål. **Ønsker man likevel å gjøre det, bør det skje i et fellesskap!** Og i tillegg bør dette "fellesskapet" være slik at man unngår flest mulig av ovennevnte dysfunksjoner som a) intern konkurranse mellom universitets- og instituttsektor, b) svekket fokus på grunnforskning, c) svekket felles konkurranseevne, d) interne selskaper som opererer på siden av universitets- og instituttsektor, og e) brudd med strategisk kjerne og dermed økte styringsutfordringer for ledelsen.

Effektmålet kan best ivaretas av FoU-miljøet i fellesskap!

³⁰ Andreassen, Arbo og Høifødt (2005)

³¹ Midlene til bl.a. Innovasjon Norges regionkontorer fordeles over fylkesbudsjettene.

³² [Hhttp://www.norinnova.no/norinnova/investering/portefoljebedrifter](http://www.norinnova.no/norinnova/investering/portefoljebedrifter)

Vidundermidler er sjelden kost, og heller ikke her finnes noen opplagt løsning. Likevel synes IRIS AS v/Universitetet i Stavanger (UiS) og Rognlandsforskning (RF) å være en interessant modell. Gjennom å omdanne RF til IRIS³³ har universitet og instituttsektor fått et **felles selskap for all eksternt finansiert forskning**, noe som i sin tur kan redusere flere av ovennevnte dysfunksjoner. En tilsvarende modell er utviklet ved Universitetet i Bergen og dets kobling til Unifob AS.

I tillegg synes også en slik organisering å forenkle samhandlingen med næringsliv og andre regionale aktører som er opptatt av anvendt forskning. I stedet for "to dører" ved hhv. universitet og instituttsektor, får man nå "en felles dør" på anvendt og regionalt næringsrettet FoU.

7.1.1 Integrering etter feb. 2007?

Aksjonsprogrammets effektmål

Det skal utvikles gode relasjoner mellom FoU-miljø, næringsliv og regionale myndigheter samt strategier i interesserte FoU-enheter som styrker regionens konkurransekraft innen næringsrettet FoU.

Som antydnet ovenfor, synes "IRIS-modellen" å være et godt fundament for en evt. videreføring av Aksjonsprogrammets effektmål. En slik modell vil være en **bilateral integrering** ved at både institutt- og universitetssektor forplikter seg i modellen. Selve integreringen av effektmålet vil da komme til uttrykk i modellens/selskapets mål eller delmål, samt integrert i strukturer og rutiner som skal ivaretas av ledelse og personell.

Dette må selvsagt ikke tolkes slik at UiT og Norut bør omorganiseres bare for å imøtekomme "musas" effektmål. Drøftingene om en IRIS-modell pågår allerede i FoU-miljøet; utløst av helt andre grunner enn en evt. videreføring av effektmålet. Poenget vårt her, er kun at Aksjonsprogrammets effektmål bør tas med i disse drøftingene og i en evt. implementering av en slik modell.

Effektmålet kan også videreføres som hittil, dvs. som **delvis integrert** i FoU-miljøet. Delvis i den forstand at 60 % av kostnadene finansieres av eksterne kilder (Troms fylkeskommune) og at integreringen av arbeidet så langt, har vært bedre i institutt- enn i universitetssektor. Å velge en delvis integrering er således avhengig av at fylkeskommunen ser seg tjent med det, og at man velger å tro at effektmålet vil bli bedre integrert i universitetsmiljøet hvis man tar tida til hjelp og forlenger programperioden.

Effektmålet kan også videreføres **unilateralt integrert**, dvs. enten i instituttsektor eller i UiT. Fordelen er at arbeidet får mindre organisatorisk spennvidde mens ulempen er at effektmålet ikke blir felles for hele Campus / FoU-miljøet. I praksis blir da effektmålet enten en ren "Norut-greie" (jfr. kap. 5.1.2) eller en "UiT-greie" ettersom universitetssektoren har vansker med å følge opp eksterne engasjement og fellesaktiviteter, og ettersom Norut Gruppen er uten formell innflytelse i UiT-miljøet.

Både en delvis integrert og en unilateral løsning kan ha noe for seg, og resultatene så langt viser at iallfall den delvis integrerte varianten gir ønskede resultater. På den andre siden er disse variantene ikke ideelle, hvis både UiT og Norut legger vekt på effektmålet og ønsker å ivareta det også i framtida. I så fall kreves sterkere lut som f.eks. IRIS-modellen.

Velges ingen av ovennevnte varianter, må FoU-miljøet i det minste påta seg et medansvar for å videreføre nettverk og andre aktiviteter der programmet har spilt en rolle. I motsatt fall kan opparbeide relasjoner og om-dømme bli skadelidende, og det vil verken FoU-miljø, fylkeskommune, næringsliv eller virkemiddelapparat være tjent med.

³³ [Hhttp://www.irisresearch.no](http://www.irisresearch.no)

Vedlegg 1. Prosjekter som programmet har initiert eller blitt involvert i (mars. 04–des. 05)

	Prosjekt / aktivitet	Status 31.12.05	Sentral samarbeidspartner(e)	Aksj.progr. engasjement *)	Ivolvete fra FoU-miljø	Tidsrom for involvering fra Aksj.progr.	Aksjonsmål	Utviklingsmål
1	Bioklynge Nord (herunder Forum for Bioteknologi og Havbruk)	Både prosjekt og nettverk Realisert / under utføring	Innovasjon Norge (Bioklynge Nord i Arena-progr)	løpende	Fiskeriforsk. NFR, Med.fak	mars 04 –	(X)	X
2	Opp-I-Nord	Forstudie gjennomført. Skrinlagt	Innovasjon Norge	proaktiv	Norut Samf.	mars 04 – nov. 04		X
3	Fornybar energi (EU-progr.)	Skrinlagt	Norut samfunn, m.fl.	under 8 t	Norut S, Matnat	april 04 – juni 04	X	
4	Romklyngen SIREN	Realisert / under utføring	Arenaprogr. (NFR, IN, SIVA)	aktiv	Norut IT Matnat	april 04 – mai 05	(X)	X
5	"Nettopp Troms" (NT) - virkemiddel- og prosj.web.	Realisert / under utføring. Hjemmesider ivaretar NT	Innovasjon Norge, fylkeskomm., m.fl.	løpende		april 04 –		X
6	Flekksteinbit	Realisert – steinbit er nå tatt inn som egnet oppdrettsart	Akvaplan-niva, Inno. Norge og fylkeskommune	proaktiv	Fiskeriforsk.	juni 04 – april 05	X	
7	HUbro (NFR-program) m. vekt på Petro	Under utføring i regi av UiT etter at Hubro ble omgjort til Univ.pilot.	UiT/TTO, HiTos, NFR; NHO, fylkeskommunen	proaktiv	Norut, Univ. adm	april 04 – okt 04	X	
8	Miljø og Energi (en satsing på enøk og fornybare ressurser)	Skrinlagt. Deler av prosj. videreført i prosj. nr. 22	repr. fra næringsliv + en kommune	proaktiv	mat. nat	okt. 04 – mars. 05	X	
9	InnoInfo-nettverk ("triple helix") Rent nettverk	Realisert / under utføring (nettverk)	repr. fra FoU-miljø, næringsliv og off. myndighet	løpende	UiT, Norut	mai. 04 –	(X)	X
10	FoU i kald klima	Skrinlagt	repr. fra næringsliv og Norut Gruppen	aktiv	Norut Gruppen	sept. 04 – des. 04	X	
11	Storbyprosjektet Innovasjon 2010	Forstudie utført. Uavklart i den forstand at Tromsø k. vurderer videreføring.	Tromsø kommune, TNF, IN, NFR, fylkeskom	proaktiv	UiT/ Norut	okt. 04 –		X
12	Nettv.bygging til næringsliv i en region i Troms	Skrinlagt	Lokale / regionale deltakere	under 8 t.		okt. 04 – nov. 05		X
13	FKM (Forsk.-basert komp.-mekling)	Realisert / under utføring	Norut Gruppen og 4 KIFT-bedr.	proaktiv	Norut	sept. 04 –	X	(X)
14	Petroleumsettet næringsutvikling i Nord-Norge	Forstudie fullført. Avsluttet	Innovasjon Norge / NFR	under 8 t	Mat. nat	nov. 04 – nov. 04	X	

*) "Deltar" (opp til 15 t), "aktiv" (16-40 timer), "proaktiv" (40 – 150 timer), "løpende" (over 150 timer)

NB. Betegnelsen "skrinlagt" eller "avsluttet" betyr ikke i alle sammenhenger at prosjektet er lagt ned, men at Aksjonsprogrammet ikke er involvert pr. 31.12.05

	Prosjekt / aktivitet	Status 31.12.05	Sentral samarbeidspartner(e)	Aksj.progr. engasjement	Ivolverte fra FoU-miljø	Tidsrom for involvering fra Aprogr.'s side	Aksjonsmål	Utviklingsmål
15	Utdannings-senter	Bistand overfor UiT. Avsluttet	Univ.dir., komm. og KIFT-bedrift	aktiv	UiT – sentral.adm	juni 04 – juli 04		X
16	BPS (Barentshavet på skjerm)	prosjektet er lagt inn for RUP 2006 – uavklart pr. 31.12.05	Norut IT	aktiv	Norut IT	nov. 04 –	X	
17	NCE - marin Bioteknologi (tidligere Center of Expertise)	div. forarbeid, prosjektet er lagt inn for RUP 2006 – uavklart pr. 31.12.05	NG, Fiskeriforskn., NorInnova / MABIT	aktiv	NFH, fiskforsk	nov. 04 – des. 05	X	
18	Kunnskaps-park	idéstadiet / under planlegging	KIFT-bedrift	aktiv	UiT/sentral.adm	des. 04 -		X
19	NEO - Interreg	Realisert / under utføring	Troms fylkeskommune	aktiv	Norut IT	mai 05 –	X	
20	TIRS (realfagsatsing) + partnerskap	Realisert / under utføring (prosj. + nettverk)	NHO, HiTØ, fylkeskomm., UiT, Tromsd.VSK	proaktiv	Viten-senter / Mat.nat	april 05 –	X	(X)
21	Energi-lab'en	Samarbeidsflate funnet mot Norut IT. Finansiering gjenstår. Uavklart pr. 31.12.05	Inst. informatikk, Inst. fysikk og Norut IT, bedrift	proaktiv	Norut IT og Mat.nat	mars 05 –	X	(X)
22	Teknologisk Møteplass	Under utføring Møte 10. juni + senere deltakelse fra FoU-miljøet (nettverk)	EBL, TBL (PIL), KIFT-bedrift	proaktiv	Norut IT Mat.nat	mars 05 –		X
23	Helse IT Nord-Norge	Under utføring. Deltar i styringsgruppe.	Nasj. senter telemedisin	proaktiv	TTO Nord	mai 05 –	X	(X)
24	Strategisk plan Norut Gruppen	Under utføring / egenutvikl.prosj.	Styre og adm.dir. i Norut Gruppen	proaktiv	UiT / Norut	sept. 05 –		X
25	UAV-fly	Avsluttet	Norut IT	aktiv	Norut IT	mai 05 – sept. 05		X
26	Forskningsdagene 2005	Avsluttet	UiT v/info.avd.	aktiv	UiT/ Norut	april 05 – sept. 05		X
27	Strategisk plan Norut Samfunn	Under utføring /egenutvikl.prosj.	Styre og adm. dir i selskapet	aktiv	UiT/NFR, mfl.	des. 05 –		X
28	Maritimt nettverk Nord	Avsluttet - utvikl. strategi vedr. Snøhvit	NHO + nettverk + Norut teknologi	aktiv	Norut teknol.	mars 05 – juni 05		X
29	SSM (strategi og samordningsmøter)	Realisert / under utføring (rent nettverk)	UiT, Norut, NorInnova, HiTØ, Inno.Norge, NHO, NFR, fylkeskom.	løpende	UiT, Norut, NorInnova	mars 05 –	(X)	X
30	OU-bistand	Div. rådgiving og deltakelse. Avsluttet	NST	aktiv		okt. 05		X
31	Aksjonsseminarer (arb.gr.)	Under planlegging – uavklart	NHO, HiTØ, NFR, Inno.Norge	aktiv	UiT / Norut	nov. 05 –		X
32	FIKS-programmet og SFI tosk	Prosjektene lagt inn for RUP 2006 - uavklart pr. 31.12.05	NorInnova og Fiskeriforskning	deltar	Norut, UiT. mfl.	des 05	X	

*) "Deltar" (opp til 15 t), "aktiv" (16-40 timer), "proaktiv" (40 – 150 timer), "løpende" (over 150 timer)

Andre hovedaktiviteter som enten gjøres i egenskap av programleder for Aksjonsprogrammet eller i egenskap av strategileder – UiT, Norut og NorInnova

1	Div. møter og saker med aktører i UiT og Norut-miljø, næringsliv og off. myndighet	Rollen som strategileder (og ikke som programleder) er den som er mest inne i disse tilfellene	Fylkeskommuner, Sameting, statsapparat, virkemiddelapparat, FoU-miljø og næringsliv	løpende		mars 04 – feb. 07	X	X
2	Informasjonsoppgave (www.aksjonsprogrammet.no)	realisert / under utføring	FoU-miljø, off. myndighet + næringsliv	løpende		mars 04 – feb. 07	X	X
3	Foredrag / kursing	Bistand til aktører som er viktig for FoU-miljøet vedr. næringsrettet FoU	fylkeskomm., Forskn.dager, Interreg, FoU-miljø, etc.	løpende		mars 04 – feb. 07	X	X
4	Drift av Aksjonsprogrammet	under utføring	Virkemiddelapparat, fylkeskomm., kommuner, FoU-miljø og næringsliv	løpende		feb. 04 – feb. 07		

Referanser

- Andreassen, Tore; Arbo. Peter og Høifødt, Sverre (2005) "Vekstkraft i Nord. Utviklingsperspektiver for Nord-Norge i lys av seks nyere stortingsmeldinger og offentlige utredninger". NHO-Troms og Troms fylkeskommune
- Cook, Philip og Kevin Morgan (2000): "The Associational Economy". Oxford: Oxford University Press
- Clark, Burton (1983) "Values. In The Higher Education System." Berkeley: UC Press.
- Edvinsson, Leif og Malone, Michael (1997): "Intellectual capital: The proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower". London : Piatkus
- Finne, Håkon og Hetland, Per: "Meritteringssystemer i FoU-sektoren i forhold til nærings- og innovasjonsrettet FoU-virksomhet", arbeidsnotat 9/2005, av, NIFU STEP
- Isaksen, Arne (1997) "Regional innovasjon: En ny strategi i tiltaksarbeid og regionalpolitikk", Rapport 03/1997, STEP Group
- Iversen, Jan Roger og Eidsmo, Arne (2005) "Styrket næringsliv krever samarbeid", kronikk i nordnorske aviser, mai-juni 2005 <http://www.aksjonsprogrammet.no/Innlegg/info10.htm>
- Larsen, Ingvild M og Stensaker, Bjørn (2002): "Om å foregripe forandringer – faglige og organisatoriske utviklingsprosesser i et framtidig "Innlandsuniversitet", NIFU skriftserie nr. 19/2002
- Leydesdorff, Loet og Henry Etzkowitz (1998): "Emergence of a triple helix of university-industry-government relations." Science and Public Policy Vol. 23
- Meyer, John and Rowan, Brian (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. Vol 83, Issue 2
- Nås, Svein Olav (2000) Innovasjon i Norge – belyst med tilgjengelig statistikk, Rapport 01/2000, STEP Group
- Ringholm, Toril (2004) "Kunsten er ikke å få en ide", Norut Samfunnsforskning, rapport SF 10/2004.
- Røiseland, Asbjørn og Nils Aarsæther: Lokalsamfunn og demokrati - teoretiske og metodiske aspekt ved begrepet "sosial kapital". I: *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, Vol. 15 (1999) Nr. 2

- *Norges forskningsråd, juni 2005, pressemelding: "Ikke alle er Petter Smart"*
- *St.meld. nr. 27 (2000-2001) "Gjør din plikt – Krev din rett" Kvalitetsreform av høyere utdanning*