



Musa som ville flytte fjellet



Rapport fra konkretiseringsfasen og plan for gjennomføringsfasen (pr. 22.02.05)

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, 2003

Innhold

1. BAKGRUNN OG MÅL	1
1.1 AKSJONSPROGRAMMETS MÅL	1
1.1.1 Effektmål.....	1
1.1.2 To resultatmål og sammenhengen mellom dem.....	1
1.1.3 Aksjonsmålet.....	3
1.1.4 Utviklingsmålet.....	4
1.2 AKSJONSPROGRAMMETS GJENNOMFØRING OG ORGANISERING	4
1.2.1 Mål for forankringsfasen (19.02 – 30.06.04)	5
1.2.2 Mål for konkretiseringsfasen (1.07 – 1.02.05)	5
1.2.3 Mål for gjennomføringsfasen (1.02.05 – 1.03.07).....	5
1.3 ORGANISERING	5
2. ARBEIDET I FORANKRINGSFASEN	5
2.1 HOVEDINNTREKK FRA FORANKRINGSFASEN	6
3. ARBEIDET I KONKRETISERINGSFASEN	8
3.1 HOVEDINNTREKK FRA KONKRETISERINGSFASEN	8
4. PROGRAMSTATUS I.H.T RESULTATMÅL	14
4.1 AKSJONSMÅLET – JFR. KAP. 1.1.3	14
4.2 UTVIKLINGSMÅLET – JFR. KAP. 1.1.4.....	14
4.3 EFFEKTER FOR FOU-MILJØET OG ADDISJONALITET	15
4.4 TILRÅDNING	15
5. ANSVARS- OG FRAMDRIFTSPLAN	17
5.1 TILLEGGSTILTAK	18
6. RAPPORTERING I GJENNOMFØRINGSFASEN	19
Vedlegg 1. Prosjekter som programmet har initiert eller blitt involvert i	20
Vedlegg 2. Aksjonsprogrammets informasjonsplan.....	22
Vedlegg 3. Tidsforbruk programleder 19.02.04 – 31.12.04.....	22

1. Bakgrunn og mål

Universitetet i Tromsø, Norut Gruppen og NorInnova er Aksjonsprogrammets¹ initiativtakere. Programmet er 3-årig og en samfinansiering mellom nevnte FoU-miljø (40 %) og Troms Fylkeskommune (60 %). Programmet har en økonomisk ramme på tot. 2,3 mill der 90 % går til faste kostnader samt drift av programmet. Aksjonsprogrammet er delt i 3 faser.

- **Forankringsfase** (19.02–30.06.04).
- **Konkretiseringsfase** (1.07–12.10.04) forlenget i okt. 04 til 1.02.05
- **Programgjennomføring** (1.02.–1.03.07)

1.1 Aksjonsprogrammets mål

1.1.1 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 **"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.
- 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.

Ovennevnte effektmål er utledet i Aksjonsmålet og Utviklingsmålet.

1.1.2 To resultatmål og sammenhengen mellom dem

Aksjonsmålet (kap.1.1.3) er konsentrert om hvordan FoU-miljøet kan styrke sin egen evne til innovasjoner og kommersialisering av forskningsresultat. Å utvikle eller skape det som ennå er det "ufødte næringsliv" og som vi skal leve av i framtida i regionen, står m.a.o. i fokus for Aksjonsmålet.

Utviklingsmålet (kap.1.1.4) har på sin side fokus på hvordan FoU-miljøet kan styrke sin evne til å bidra i innovasjoner i eksisterende næringsliv, og i samarbeid med eksisterende næringsliv. I Utviklingsmålet står m.a.o. det "fødte næringslivet" i fokus.

Sett i lys av erfaring og interaktiv innovasjonsteori, finnes en forbindelse mellom Utviklingsmål (født næringsliv) og Aksjonsmål (ufødt næringsliv). M.a.o. at det er en sammenheng mellom et FoU-miljøes dyktighet på samhandling med det fødte/eksisterende næringsliv på den ene siden, og FoU-miljøets evne til utvikling av "ufødt" næringsliv på den andre. Som kjent stammer svært mange kommersialiseringer og kunnskapsintensive bedrifter, fra ideer som ble unnfanget av forskere som nettopp arbeidet i tilknytning til det eksisterende næringsliv.

¹ "Program" brukes for å understreke at det 1) består av flere prosjekter og 2) er avhengig av initiativ og samspill med andre aktører for å lykkes.

Sammenhengen mellom Aksjons- og Utviklingsmål:

Idéskapning og kommersialisering (ufødt næringsliv)



Samhandling med eksisterende / født næringsliv

Egenutviklingsprosjekter kan brukes både til **innvortes bruk** (bli dyktigere på idéskapning / kommersialisering) og til **utvortes bruk** (bli dyktigere på samhandling med eksisterende næringsliv og innovasjon i eksisterende næringsliv)

Likeledes tyder mye på en sammenheng mellom et FoU-miljøes dyktighet på utvikling og kommersialisering av forskningsresultat, og dets evne til å bidra i innovasjoner i det eksisterende næringsliv. Grunnen er at dyktighet på idéutvikling og kommersialisering i FoU-miljøet, gjerne betyr at det sitter inne med kunnskap og nettverk som også kan være avgjørende for å oppnå vellykkede innovasjoner i det eksisterende næringsliv.

Spissformulert kan derfor sammenhengen mellom Aksjonsmål og Utviklingsmål formuleres på følgende måte:

- å bli god på det ene eller det andre, gjøres ikke isolert. For å bli dyktig må derfor et FoU-miljø både prioritere samhandling med eksisterende næringsliv, og utvikling og kommersialisering av forskningsresultat. Eller for å si det med et bilde: Man blir aldri god til å applaudere, hvis ikke begge hender tas i bruk.

Dette forhindrer selvsagt ikke at det innen FoU-miljøet er en spesialisering der f.eks. noen er spisset på kommersialisering. Men hvis hele FoU-miljøet sees under ett, må både kommersialisering og samhandling med eksisterende næringsliv ivaretas på en god måte. Det betyr også at det må være god kommunikasjon mellom de som arbeider på disse to feltene, at forskningsmiljøet ivaretar gode betingelser for læring og organisasjonslæring, at incentivsystemet ikke bare premierer trad. akademiske aktiviteter, men også samhandling med eksisterende næringsliv, osv.

Det er bl.a. i slike *innvortes* utviklingstiltak at Aksjonsprogrammets *egenutviklingsprosjekter* (jfr. tabell 1 nedenfor) er et virkemiddel. I tillegg er intensjonen at slike egenutviklingsprosjekter også kan være til *utvortes* bruk, f.eks. når det gjelder nettverksbygging til og dermed økt samhandling med eksisterende næringsliv.

Et annet poeng som er viktig i et program som bl.a. skal styrke samhandlingen mellom FoU-miljø og næringsliv, er at *næringslivet ikke er en homogen masse*. FoU-miljøet anklages ofte for å ha dårlig kontakt med eksisterende næringsliv. Virkeligheten er imidlertid mer nyansert. Rettes blikket mot samhandlingshyppighet mellom FoU-miljø og næringsliv, kan næringslivet grovt sett deles i 3 kategorier:

1. **Kunnskapsintensive bedrifter** utgjør antallsmessig en liten del av næringslivet i regionen, opererer på et internasjonalt marked og er fortrinnsvis lokalisert til byene. Har høy bevissthet om eget innovasjonsbehov og er hyppig i samhandling med FoU-miljøet. (Dialog, Lytix, Biotec Pharmacon, BioSea, etc.)
2. **"Kjernebedrifter"** har høy bevissthet om eget innovasjonsbehov, opererer helt eller delvis på et internasjonalt marked og er relativt hyppig i samhandling med FoU-miljøet. (Tromskraft, Sparebank1, Statoil, Kongsberg-Spacetec, Telenor, etc.)
3. **FoU-svake bedrifter** har lav bevissthet om eget innovasjonsbehov, begrensede ressurser (kompetanse, kapasitet og/eller økonomi), opererer fortrinnsvis på et regionalt marked og har liten eller ingen samhandling med FoU-miljø. Utgjør trolig majoriteten av næringslivet i landsdelen.

I FoU-svake bedrifter kommer gjerne mer langsiktig og bevisst innovasjonsarbeid i skyggen av kortsiktige gjøremål. Dette bidrar bl.a. til at FoU-miljøet gjerne oppleves som irrelevant på linje med f.eks. innovasjonsrettede virkemidler som SkatteFunn. At bare 0,5 % av totalt antall bedrifter i Troms bruker denne ordningen ², kan være en indikator på at FoU-svake bedrifter utgjør hovedtyngden av næringslivet i regionen. Det er da også

² "Det norske forsknings- og innovasjonssystemet – statistikk og indikatorer", NFR 2003

overfor denne delen av næringslivet at NFR viser økt interesse, bl.a. i forbindelse med ordningen Forskningsbasert kompetansemekling.

Samhandlingen med de to øvrige bedriftsgruppene er noe mindre problematisk. Hvis FoU-miljøet har *etterspurt kunnskap* og er *i stand til å levere på tid, pris og kvalitet*, kommer samhandling som regel i stand.

Det betyr slett ikke at FoU-miljøets samhandling med "kjernebedrifter" og kunnskapsintensive bedrifter er fri for forbedringspunkter. Også overfor disse bedriftene kan FoU-miljøet bli bedre, men det er særlig overfor den FoU-svake majoritet av næringslivet at de største utfordringene ligger.

For Aksjonsprogrammet er samtlige tre bedriftsgrupper av interesse, dels fordi verken strategier i FoU-miljøet eller programmets effektmål skiller mellom disse bedriftskategoriene, og dels fordi FoU-miljøet selvsagt kan bli bedre i relasjon til samtlige tre bedriftskategorier.

Tabell 1. Forenkelt oversikt over Aksjonsprogrammet

Aksjonsmålet (fokus på "ufødt" næringsliv)	Utviklingsmålet (fokus på "født"/eksisterende næringsliv)	
Målområde 1: Prosjekter som ledergruppen tar initiativ til, og som utføres av ressursgrupper	Målområde 2: Igangværende næringsrettede prosjekter	Målområde 3: Egenutviklingsprosjekter i FoU-enheter
<p><u>Relevante prosjekter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ næringsrettede prosjekter på felt som har et uutnyttet potensial / vekstmuligheter innen IKT, marin sektor og rom-jord teknologi, kaldklimateknologi, energiteknologi og petroleums-teknologi i nordområdene. ○ næringsrettede prosjekter, utredninger og tiltak som tar sikte på å gripe muligheter som oppstår i forbindelse med f.eks. EUs rammeprogram, NFR, nasjonale og/eller regionale politiske mål, etc. 	<p><u>Relevante prosjekter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aksjonsprogr. som en tilleggssressurs i prosjekter som ønsker bistand fra Aksjonsprogrammet, og som omfatter en satsing innen IKT, marin sektor og rom-jord teknologi, kaldklimateknologi, energiteknologi og petroleums-teknologi i nordområdene. 	<p><u>Relevante prosjekter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aksjonsprogr. som en tilleggssressurs for FoU-enheter (institutter og Norut-selskap) som ønsker Aksjonsprogrammets bistand til f.eks.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ utvikling av egne mål og strategier ▪ nettverksbygging med aktører i næringslivet ▪ andre former for organisasjonsutvikling som sikter mot økt kunnskapsdeling, læring, brukertilfredshet, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aksjonsseminarer (årlige møter mellom repr. fra FoU-miljø, næringsliv, Troms fylkeskommune, Innovasjon Norge og andre aktører av betydning for regional innovasjon). 		

1.1.3 Aksjonsmålet

Aksjonsmålet tar primært sikte på å styrke forskningsmiljøets 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 petroleums-teknologi i nordområdene.

- I tillegg skal det være avholdt minst 2 *Aksjonsseminarer* og lagt en *omforent struktur for fortsatt strategisk samarbeid* mellom UiT, Norut Gruppen, NorInnova, Troms fylkeskommune, Innovasjon Norge og andre aktører av særlig betydning for næringsrettet FoU.

1.1.4 Utviklingsmålet

Utviklingsmålet tar primært sikte på å styrke forskningsmiljøets evne til å bidra i innovasjoner i det eksisterende næringsliv

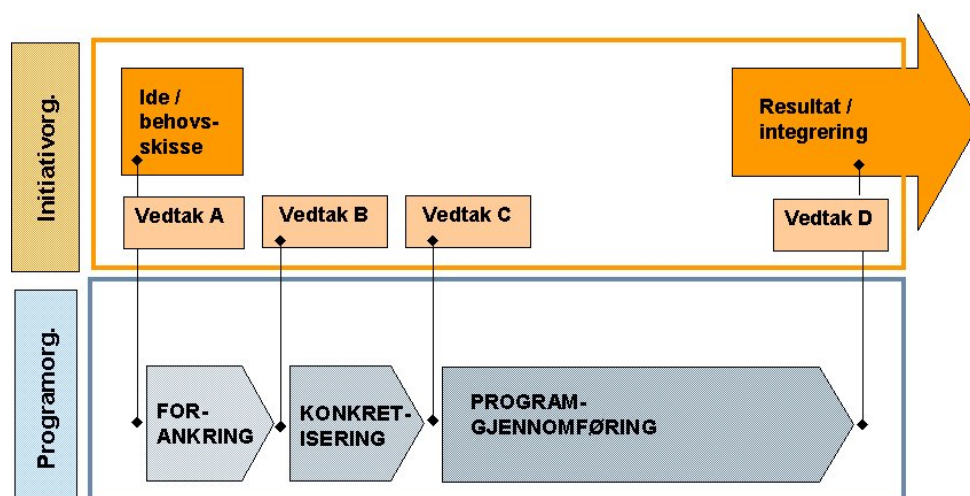
Aksjonsprogrammet skal med utgangspunkt i *interesserte FoU-enheter* og *næringsrettede FoU-prosjekter* bidra til å styrke FoU-miljøets konkurranseevne og bidrag til regional næringsutvikling. Dette skal skje ved å bistå interesserte FoU-enheter i *egenutvikling* og *partnerskapsdanning*, samt ved å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

- 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.
- Videre skal deltakende FoU-enheter kunne rapportere *økt kunde-/brukertilfredshet* og *intern tilfredshet* vedr. kunnskapsdeling og læring i forbindelse med næringsrettede FoU-prosjekter.

1.2 Aksjonsprogrammets gjennomføring og organisering

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

Figur 1. Aksjonsprogrammets struktur / hovedfaser



Figur 1 og 2 skiller klart mellom *initiativtakere* og *programorganisasjon* i alle programfaser. Det betyr bl.a. at utførerne av programmet (programorganisasjonen) kan ta selvstendige beslutninger innenfor mandatet fra initiativtakere som foreligger i totalprogramplan av 20.04.04.

En annen fordel er at initiativtakerene får klare "bruddpunkt" der man kan vurdere resultater og evt. avslutte programmet, hvis det ikke er i samsvar med forventningene - jfr. vedtak B og C i fig. 1.

Denne rapporten er skrevet m.h.t. vedtak C, og i kap. 4 redegjøres det for i hvilken grad programmet synes å være i overensstemmelse med programmets mål og hensikt. Vedtak D i fig. 1 omhandler i hvilken grad initiativtakerne vedtar å integrere arbeidsformer, strukturer, etc. fra programmet i FoU-miljøets ordinære virksomhet etter programmets avslutning. Skjer ikke det, kan programmet og dets intensjoner lett bli en "happening" avgrenset til programperioden 2004 – 07.

Rapporten fra forankringsfasen (pr. 18.06.04) angir målet for de 3 fasene i fig. 1 på følgende måte:

1.2.1 Mål for forankringsfasen (19.02 – 30.06.04)

Uforme programmet, orientere om det i FoU-miljøet (i utvalgte enheter i Norut Gruppen og på Universitetet) og skape forankring (forståelse og aksept) i disse enhetene for programmets mål og virkemåte.

1.2.2 Mål for konkretiseringsfasen (1.07 – 1.02.05)³

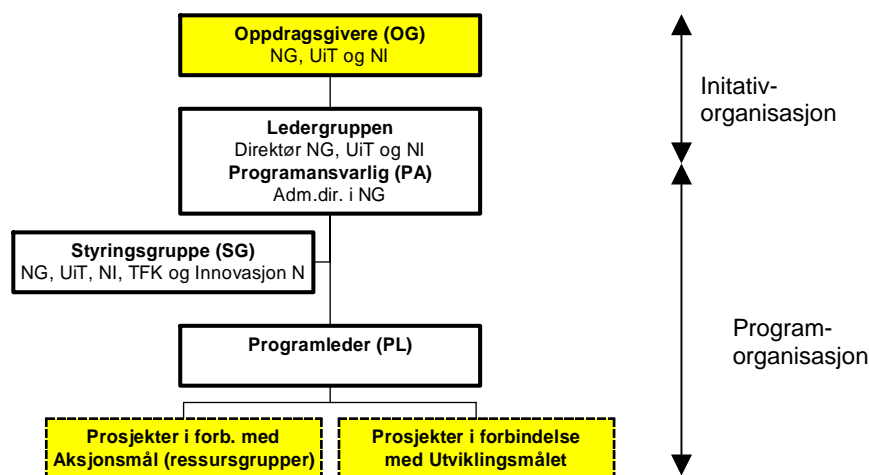
Forankre programmet ytterligere internt og eksternt, samt konkretisere oppgaver under Aksjonsmålet og Utviklingsmålet på en slik måte at det foreligger konkrete oppgaver som programmet skal prioritere i gjennomføringsfasen.

1.2.3 Mål for gjennomføringsfasen (1.02.05 – 1.03.07)

Følge opp prioriteringene fra konkretiseringsfasen.

1.3 Organisering

Fig. 2. Programmets organisering



Nærmere om roller og ansvar finnes i totalprogramplan av 20.04.04.

2. Arbeidet i forankringsfasen

I denne fasen ble programmet **tematisk avgrenset** til IKT, marin sektor, rom-jord teknologi, kaldklima teknologi, energiteknologi og petroleumsteknologi i nordområdene. I tillegg ble programmets **organisatoriske nedslagsfelt** avgrenset til selskapene i Norut Gruppen, NFH v/institutt for bioteknologi samt UiT v/instituttene fysikk, telematikk og statsvitenskap. Programplanen ble utarbeidet og godkjent. Nedenfor oppsummeres arbeid og resultater i forankringsfasen.⁴ **For å spare plass angis konkretiserings tiltak, som skal utføres i programgjennomføringa (feb.05–feb.07), i venstre marg.**

Konkretiseringstiltak er tiltak som representerer justeringer eller nødvendige forsterkninger av tiltak som allerede foreligger i totalpro-

³ Konkretiseringsfasen ble i oktober 2004 forlenget fra 12.10.04 til 1.02.05 – jfr. s.7 nedenfor

⁴ En mer utfyllende gjennomgang er gitt i "Rapport fra forankringsfasen" av 18.06.04

gramplanen av 20.04.04. Konkretiseringstiltak angir m.a.o. innsats og aktiviteter som ytterligere skal bidra til at programmet når sine mål.

2.1 Hovedinntrykk fra forankringsfasen

Programmet ble presentert og drøftet individuelt med 24 aktører i forskningsmiljø, off.sektor og næringsliv. Hensikten var å få innspill og synspunkter på programmets form og innhold.

1. Utviklingsmålet møter størst forankring (forståelse og aksept) hos ledere i næringsliv og i Norut-selskaper.

I samtalene ble særlig behovet for *egenutviklingsprosjekter* i FoU-miljøet (jfr. tabell 1) framhevet. Begrunnelsen var at slike prosjekter var viktig for framtidig konkurranse- og utviklingsevne i både FoU-miljø og næringsliv, ved at de kunne utdype og styrke samhandlingen mellom Norut-selskap og næringsliv, og slik komme begge parter til gode.

Norut-lederne la også vekt på at økt og forbedret samhandling ville styrke mulighetene for oppdrag/inntjening, og gi kunnskap og erfaringer som i neste omgang kunne utkrystallisere ny forskning og innovasjon; *herunder også styrke evnen til utvikling og kommersialisering av forskningsresultat.*

Næringslivslederne på sin side begrunnet behovet for egenutviklingsprosjekter i FoU-miljøet (UiT, NFH og Norut) bl.a. med at miljøet var for "tilbudsorientert" og for lite "etterspørselsorientert" overfor næringslivet. Det ble også vist til at næringslivet selv hadde klare forbedringspunkter og ofte var "dårlige bestillere" på tjenester fra FoU-miljøet. At FoU-miljøet ble opplevd som sterkt tilbudsorientert, kunne derfor også skyldes et næringsliv som selv var svak på FoU, som ikke fungerte som et "korrektiv" og som dermed bidro til at FoU-miljøet gikk i en "tilbudorientert" retning.

Dette indikerer at FoU-miljøet (og Aksjonsprogrammet) står overfor en "dobbel utfordring". Noe må gjøres på *egenutviklingssida i FoU-miljøet* for å styrke samhandlingen med eksisterende næringsliv, og noe må gjøres i *næringslivet*⁵ for å styrke oppmerksomheten på eget innovasjonsbehov samt ønske om å samhandle med FoU-miljø for å møte dette innovasjonsbehovet.

Siden Aksjonsprogrammet ikke har mandat eller ressurser til innsats overfor eksisterende næringsliv, må evt. "næringslivstiltak" skje i et samarbeid med andre aktører. I denne sammenhengen framstår NFR, Innovasjon Norge og næringslivets egne organisasjoner (NHO, bransjeforeninger, etc.) som særlig aktuelle. I første omgang trenger ikke dette å strekke seg lenger enn til å utvikle og utprøve et pilotprosjekt. Erfaringene fra pilotprosjektet vil så avgjøre i hvilken grad man bør gå videre.

2. Utviklingsmålet møter størst forankring (forståelse og aksept) hos aktører i virkemiddelapparatet og ledere i Norut-selskaper.

At programmet skal være en tilleggsressurs for "igangværende næringsrettede prosjekter" (jfr. tabell 1) ble særlig vektlagt av representanter fra fylkeskommune, Innovasjon Norge, NFR og Norut-selskap. Den generelle begrunnelsen var at det ofte var behov for en tilleggsressurs for å oppnå igangværende prosjekters målsettinger.

Tiltak 1: Fortsatt satsing på egenutviklingsprosjekter i FoU-miljøet

Tiltak 2: Oppfordre og bistå NFR, Innovasjon Norge, o.a. til å utvikle et pilotprosjekt som spesifikt rettes mot å styrke FoU-svake bedrifters oppmerksomhet på innovasjon.

⁵ "En mobilisering av bedriftsnettet vil være nøkkelen til å få til et betydningsfullt innovasjonsløft i regionen" (s. 2) Prosessnotat om Innovasjon, Tromsø Næringsforening 2004

3. Aksjonsmålet møter størst forankring (forståelse og aksept) i programmets ledergruppe og hos aktører på UiT/NFH.

At Aksjonsprogrammet v/ledergruppa skal ta initiativ til å "utvikle nye prosjekter og regionale programmer som kan styrke den næringsrettede FoU-innsatsen", ble særlig vektlagt av programmets ledergruppe og representanter fra UiT og NFH.

En viktig nyanse må likevel nevnes. Mens ledergruppa ser Aksjonsmålet som *et verktøy* til å styrke forskning, for i neste omgang å oppnå flere og bedre resultater vedr. kommersialisering av forskningsresultat, er inntrykket at UiT/NFH-aktører oppfatter dette målet primært som et verktøy for økt forskningsfinansiering. Ut fra samtalene med UiT/NFH-aktører tyder mye på at vektlegginga på "ufødt næringsliv" er underordnet. Det er forskningsfinansiering – *uavhengig av om det gir kommersialisering eller ikke* – som står i høysetet. At Aksjonsprogrammet selv ikke disponerer ressurser til forskning som f.eks. MABIT, kom i så måte som en skuffelse for enkelte og var i alle fall ikke med på å forankre programmet.

UiT/NFH-aktører viste imidlertid ingen uvilje mot programmet. Snarere tyder mye på at holdningen kan tilskrives et *incentivsystem* som trekker oppmerksomheten mot akademisk karriere, og gir lite rom for innsats på idéskaping og kommersialisering av forskning. Også kontakt med næringslivet (jfr. Utviklingsmålet) framstår ofte som uinteressant, hvis ikke slik kontakt har betydning for publisering og annet som gir poeng i et akademisk karriereløp.

Stilt overfor et innarbeidet incentivsystem kan et ressursfattig Aksjonsprogram og dets ambisjoner på Aksjonsmål ("ufødt") og Utviklingsmål (født næringsliv), karakteriseres som "rått parti". Hvis ledergruppa skal lykkes med å øke FoU-miljøets inntresse for idéutvikling/kommersialisering (Aksjonsmål) og samhandling med eksisterende næringsliv (Utviklingsmål), kreves intensivert innsats i programmets gjennomføringsfase. Et viktig tiltak kan her være at UiT nedsetter et utvalg som skal vurdere justeringer i nåværende incentivsystem.

Ledergruppas intensjon med Aksjonsprogrammet er selvsagt ikke å omforme FOU-miljøet til "et servilt vedheng til næringslivet". Hensikten er å oppnå økt forståelse og bedre rammevilkår i FoU-miljøet for *idéskaping / kommersialisering og samhandling med eksisterende næringsliv*, og for at dette får oppmerksomhet i tillegg til de tre store, tradisjonelle innsatsområdene: *undervisning, forskning og publisering*. En framtid med krav om økt eksternfinansiering og økt vekt på relasjonen næringsliv/FoU-miljø hos myndigheter og finansieringsorgan, gjør dette nødvendig.

4. Arbeid i forankringsfasen (19.02 – 30.06.04)

Programleders innsats i forankringsfasen viser at arbeidet gikk med til **a)** utforming og drift av programmet (50 %), **b)** igangværende næringsrettede FoU-prosjekter under Utviklingsmålet (30 %) og **c)** arbeid vedr. Aksjonsmålet (15 %). Den ujamne fordelinga mellom Aksjonsmål og Utviklingsmål skyldes at programleder raskt ble involvert i flere igangværende FoU-prosjekt (jfr. tabell 1) på forespørsel fra aktører utenfor FoU-miljøet, især Innovasjon Norge.

5. Vurdering av forankringsfasen

Sett i lys av målet for denne fasen (kap.1.2.1) er det grunn til å si at **Aksjonsprogrammets fikk forståelse og aksept i instituttsektor og næringsliv**. Ingen respondenter – heller ikke UiT/NFH-aktører – avviste behovet for økt innsats på Aksjonsmål og Utviklingsmål, men som det framgår

Tiltak 3. UiT nedsetter et utvalg som får i mandat å foreslå justeringer i eksisterende incentivsystem, slik at det i større grad belønner a) idéutvikling / kommersialisering og b) samhandling med eksisterende næringsliv.

ovenfor ble behovene vektlagt ulikt av ulike aktørgrupper. **Det er også grunn til å si at programmet ved utløpet av forankringsfasen hadde svakest forankring hos aktører ved UiT/NFH.**

Tiltak 4. Økt informasjon overfor universitetsstyre og dekaner om Aksjonsprogrammet.

I rapporten fra forankringsfasen pr. 18.06.04 konkluderes det med at Aksjonsprogrammets forankring skal styrkes. Dels av denne grunn, dels som følge av programleders kapasitet, og dels som følge av en overgangsperiode der univ.dir. Benjaminsen sluttet i sin stilling, aksepterte programansvarlig å **utvide programmets neste fase (konkretiseringsfasen) fram til 1.02.05.** Programleder var ved inngangen til konkretiseringsfasen involvert i 12 ulike prosjekter og deltok selv aktivt i 9 av disse.⁶ Kapasiteten var således anstrengt.

Som følge av univ.direktørens avgang ble nærmere informasjon om Aksjonsprogrammet ⁷ for dekanmøte, universitetsstyre og universitetsadministrasjonen utsatt, og er i skrivende stund ikke gjennomført.

3. Arbeidet i konkretiseringsfasen

Konkretiseringsfasen (1.07.04 – 1.02.05) har i stor grad gått med til arbeid med prosjekter som Aksjonsprogrammet er blitt involvert i. Av plasshensyn nevnes ikke alle prosjekter her, men gjengis i vedlegg 1.

Nedenfor oppsummeres arbeid og resultater i konkretiseringsfasen.

3.1 Hovedinntrykk fra konkretiseringsfasen

1. Plan for konkretiseringsfasen. Følgende hovedaktiviteter for denne fasen er gitt i totalprogramplanen av 20.04.04

- Relevante FoU-enheter har tatt beslutning om de ønsker et samarbeid med Aksjonsprogrammet vedr. **egenutviklingsprosjekt**, og avtale er inngått med de som ønsker et slikt samarbeid.
- Plan for **Aksjonsseminar 2005** inkl. utvalg av deltakere foreligger og er godkjent av ledergruppa – jfr. tabell 1 ovenfor.
- En tredje hovedaktivitet som ble vedtatt i forbindelse med godkjent rapport ⁸, var å gjennomføre tiltak som kunne øke forankringen av programmet i FoU-miljøet. Herunder opprette **egen webside** og etablere et **”operatørnettverk”**.

I tillegg understreket rapporten behovet for at styringsgruppe, ledergruppe, programansvarlig og programleder aktivt ivaretar vedtatt informasjonsplan – jfr. vedlegg 2. Bl.a. ble det vedtatt at deltakerne i ledergruppa og programleder måtte orientere om Aksjonsprogrammet i alle sammenhenger der det var naturlig.

Vedr. egenutviklingsprosjekter. Erfaringen fra programmets forankringsfase, var at FoU-enheter ikke tok initiativ til slike prosjekter overfor programmet. Dette til tross for at behovet ble sagt å være til stede, og til tross for slike prosjekters betydning for å utvikle gode relasjoner mellom FoU-miljø og næringsliv.

⁶ Referat – møte i ledergruppa av 29.10.04 og ”Programleders kapasitet” i ledermøtereferat av 29.10.04.

⁷ Referat – møte i ledergruppa av 7.06.04

⁸ Rapport fra forankringsfasen og plan for konkretiseringsfasen, 18.06.04

For å senke initiativ-terskelen utarbeidet programleder "Idéhefte for strategiarbeid i FoU-miljø" i okt. 04. Heftet ble distribuert til samtlige Norut-selskaper, men er ennå ikke distribuert til utvalgte UiT/NFH-enheter i påvente av tilbakemelding på heftet fra Forskningsavdelinga ⁹.

Ved årsskiftet 04/-05 er det inngått avtale med Norut Gruppen om bistand på egenutviklingsprosjekt, nærmere bestemt utvikling av ny strategiplan for konsernet der bl.a. relasjonen forskning-næringsliv vil stå sentralt.

Vedr. aksjonsseminar. Utforming av plan for aksjonsseminar er ikke utført siden det ble vedtatt å se dette i sammenheng med NFR-prosjektet HUBro som TTO og Aksjonsprogrammet samarbeidet om ¹⁰. HUBro skulle være et fellestiltak mellom universitet og høyskole, koble mot næringsliv og avløse nHS (Næringsrettet Høgskolesatsing).

I okt. 04 valgte imidlertid NFR å videreføre nHS. Dette førte til at den nedsatte arbeidsgruppa (HiTos, NHO, fylkeskommune, TTO og programleder) ikke fant det relevant å videreføre arbeidet uten økt representasjon fra UiT. Dette ble formidlet overfor UiT, og arbeidet er blitt ført videre av Forskningsavdelinga. Universitetspiloten fikk NFR-finansiering i des. 04, er avgrenset til energi og miljø i nordområdene, og skal gjennomføres i samarbeid med eksisterende næringsliv. Om aksjonsseminarer kan tas i bruk i universitetspiloten vil ikke bli avklart før prosjektleder er tilsatt.

Vedr. oppretting og drift av webside. For å styrke informasjon og kunnskap om Aksjonsprogrammet og slik bidra til økt forankring i bl.a. FoU-miljøet, ble egen hjemmeside etablert 2.07.04. Foruten informasjon fra programmet, gis informasjon om økonomiske virkemidler, utviklingsverktøy, etc. for innovasjon og utvikling i FoU-miljø, næringsliv og offentlig sektor.

Beslutningen om å inkludere næringsliv og off. sektor i hjemmesidas profil, skyldes at effektmålet (kap.1.1.1) bygger på en triple-helix- eller innovasjonssystem-forståelse der næringsliv, off. sektor og FoU-miljø står i et gjensidig avhengighetsforhold. Det var således naturlig å ta utgangspunkt i dette helhetsperspektivet ved utformingen av hjemmesida.

Pr. 31.12.04 abonnerer vel 480 personer på månedlig nyhetsbrev fra Aksjonsprogrammet. Av disse kommer vel 20 % fra næringsliv, 45 % fra forskningsmiljø og 35 % fra virkemiddelapparat og off. myndighet (kommuner, fylkeskommuner, departement). Tilbakespill tyder på at sida brukes hyppigst av næringsliv og offentlig sektor, inkl. virkemiddelapparat. Hjemmesida driftes av programleder.

Vedr. "operatørnettverk". InnInfo-nettverket ¹¹ ble etablert 28.09.04 i tråd med vedtatt rapport fra forankringsfasen. Dette tiltaket tar sikte på å styrke dialog, informasjons- og kunnskapsdeling mellom næringsliv, FoU-miljø og off. myndigheter, herunder virkemiddelapparat. I skrivende stund deltar 35 personer i nettverket. Fordelingen er rimelig lik mellom de tre nevnte aktørgruppene. Nettverket driftes av programleder.

I tillegg til at nettverket er en triple-helix-arena, kan det også oppfattes som en arvtaker etter prosjektet "Kompetansesamfunnet Troms" som ble avsluttet i des. 2004. Prosjektet la vekt på å koble mellom kunnskapsmiljø i distrikter og byer i Troms. Nettverkets geografiske sammensetning og faglige bredde, gjør det egnet som høringsinstans og evt. samarbeidspartner for bl.a. fylkeskommunen i en videre satsing på dette feltet.

Aksjonsseminarer
– jfr. tiltak 9



InnInfo-nettverket

⁹ Forskningsavdelinga er fra 1.01.05 slått sammen med Studieavdelinga.

¹⁰ Jfr. referat fra møte i ledergruppen av 28.06.04.

¹¹ Jfr. <http://www.aksjonsprogrammet.no/innInfo.htm>

2. Ingen ressursgrupper tatt i bruk på Aksjonsmålet

I forankringsfasen ble det utarbeidet en standardavtale (mellom ledergruppa og enhetsledere i Norut-selskaper og UiT-institutt) vedr. ressursgrupper. Denne avtalen skulle tas i bruk når det var aktuelt å sette ned ressursgrupper på prosjekter som ledergruppa initierte ifm. Aksjonsmålet. Hensikten med ressursgrupper var å sikre at ulike prosjekter fikk rett kompetanse i utformingen av vedkommende prosjektet. Pr. 31.12.04 var ingen slike avtaler blitt tatt i bruk. Grunnen er at prosjektene – jfr. vedlegg 1 – sjeldent krevde større bemanning enn programleder.

For å unngå kapasitetsbrist hos programleder må slike avtaler tas i bruk i neste fase (gjennomføringsfasen) på Aksjonsmålet. En annen viktig grunn er at bruken av ressursgrupper vil styrke informasjonsflyt og samhandling mellom UiT/NFH og instituttsektor. Og sist men ikke minst, kommer man vanskelig bort fra det faktum at evnen til realisering av et prosjekt, økes radikalt når utførerne også deltar i planlegginga av prosjektet.

Tiltak 5: Ressursgrupper skal i programmets gjennomføringsfase tas i bruk på alle prosjekter under Aksjonsmålet

3. Relasjonen mellom FoU-miljø og fylkeskommunen som regional utviklingsaktør

I tråd med intensjonene bak Aksjonsprogrammet (*Samarbeid næringsliv - myndigheter - FoU-miljø for ny næringsutvikling*) har denne relasjonen kommet sterkere inn i programmets konkretiseringsfase. Ledergruppa har vedtatt årlige kontaktmøter med fylkesledelse i Troms, Finnmark og Nordland f.o.m. høsten 2005.¹² Hensikten er å styrke gjensidig innsikt og informasjon om viktige satsingsområder, og slik legge grunnlag for økt samhandling og dialog om regional utvikling. I tillegg deltar programleder nå i egenskap av strategileder, sammen med rektor i Regionalt samarbeidsforum i Troms (RST).

Det er også vedtatt å avklare med fylkeskommunen(e) når det er naturlig å oppfatte FoU-miljøet som en *ordinær markedsaktør*, og når miljøet er å oppfatte som et *redskap i arbeidet for å innfri mål i fylkesplan og RUP*. Hensikten må være å oppnå en felles forståelse av behovet for egenfinansiering fra FoU-miljøet i nevnte tilfeller. I dag er dette uavklart og kan i verste fall svekke samhandlingen og undergrave programmets formål, jfr. kap.1.1.1.

Det har så langt vært 2 møter i programmets styringsgruppe. Opprinnelig var styringsgruppa ment som møteplass mellom toppledelse i FoU-miljøet, regional utviklingssjef og direktør i Innovasjon Norge. *Hensikten var å oppnå økt samordning mellom de tre miljøene på ulike tiltak og prosjekter som tok sikte på å styrke regional innovasjonsevne.*

Så langt har det ikke lyktes regional utviklingssjef og IN-direktør å delta. Det er derfor grunn til å revurdere styringsgruppas funksjon som samordningsarena siden flere ting taler i mot en slik funksjon. For det første oppstår samordningsbehov *uavhengig* av når det faktisk arrangeres styringsgruppemøter. For det andre bør samordningsbehov få tildelt mer tid enn det som er mulig i et styringsgruppemøte der programspesifikke tema selvsagt vil dominere. Og for det tredje kan samordningsbehov oppstå på områder som er helt irrelevant for Aksjonsprogrammet.

For å lykkes i relasjon til programmets intensjon (kap. 1.1.1) bør det derfor opprettes en ordning med *faste strategi- og samordningsmøter* mellom rektor UiT, dir. Norut, dir. NorInnova, regional utviklingssjef, rektor HiTos og dir. i Innovasjon Norge. Samtaler som programleder har hatt med regional utviklingssjef og IN-direktør, viser at dette tiltaket har deres støtte.

Tiltak 7: Faste strategi- og samordningsmøter mellom toppledere i FoU-miljø, reg. utviklingssjef og dir. i Innovasjon Norge.

¹² Referat, møte i ledergruppa 29.10.04.

Tiltak 8: Faste halvårige møter mellom tilgrensende FoU-enheter i instituttsektor og UiT/NFH, og med fokus på muligheter i forskningsmarked og i relasjon til eksisterende næringsliv i landsdelen

Faste halvårige møter – jfr. tiltak 8

Egenutviklingsprosjekter – jfr. tiltak 1

4. Samarbeidsrelasjoner internt i FoU-miljøet

Sett i relasjon til økt framtidig konkurranse i forskningsmarkedet, blir det enda viktigere å avdekke muligheter og effektivt utnytte kompetansen i FoU-miljøet, uavhengig av om den befinner seg på UiT/NFH eller i instituttsektor (jfr. Aksjonsmålet).

For å få innspill til hvordan denne utfordringa kan møtes, anmodet ledergruppa Norut IT og Institutt for fysikk om å utvikle en felles strategi i relasjon til EUs kommende satsing innenfor rom-jord¹³. I oppfølgingen av dette har lederne i nevnte FoU-enheter gått inn for et fast halvårige møte mellom instituttlederne på Mat.nat. og Norut IT. Det ble vist til at slike møter er et viktig skritt i retning av å oppnå *økt felles strategisk tenkning og handling på ulike tema og muligheter som oppstår*.

Sett fra ledergruppas side er det viktig å støtte dette initiativet og oppfordre til liknende initiativ mellom andre enheter i FoU-miljøet som har tilgrensende tema. I fleng nevnes f.eks. IKT, kaldklimateknologi, marin sektor, energiteknologi og petroleumsteknologi i nordområdene. Disse er allerede blitt utpekt som strategiske satsingsområder i FoU-miljøet, og bør derfor følges opp med liknende initiativ som det Norut IT og inst. for fysikk vil gjøre på rom-jord.

5. Relasjonen mellom FoU-miljø og næringsliv

Et program som bl.a. tar sikte på å styrke relasjoner mellom FoU-miljø og eksisterende næringsliv, avdekker raskt at både FoU-miljø og næringsliv står overfor mange og komplekse utfordringer. Erfaringer fra konkretiseringsfasen viser at en type utfordringer i FoU-miljøet er *"interne"*, som f.eks. eget incentivsystem, oppmerksomhet mot næringsliv i egne strategiplaner, interne samarbeidsrelasjoner, økonomiske ressurser, holdninger til næringsliv, etc.

Egenutviklingsprosjektene i Aksjonsprogrammet gir en mulighet for å ta tak i slike interne utfordringer som kan hemme samhandling mellom FoU-miljø og næringsliv. Forutsetningen er imidlertid at det finnes interesserte FoU-enheter som ønsker å ta slike prosjekter i bruk.

En annen type utfordringer er *"eksterne"* og kommer til uttrykk i holdninger og erfaringer som næringslivet har til FoU-miljøet og vice versa. Som det ble vist til ovenfor (pkt.1, kap.2.1) tyder mye på at dialogen mellom FoU-miljø, næringsliv, fylkeskommune og virkemiddelapparat forkludres, når sekkekategori "næringsliv" tas i bruk. Den gjør at viktige skiller mellom ulike næringsaktører blir borte. Debatten blir dermed upresis og tom for enighet om konkrete tiltak som bør settes inn. Det kan i sin tur skape frustrasjon, svekke dialog og samhandling, og føre til framvekst av enda mer *"betydelig skepsis/avstand mellom miljøene"* (Notat om innovasjon, Næringsforeningen i Tromsø, s. 2, 2003)

I kap. 1.1.2. ble det vist til at næringslivet kan deles inn etter kontakthypighet med FoU-miljøet: a) kunnskapsintensive bedrifter, b) "kjernebedrifter" og c) FoU-svake bedrifter. For å unngå å snakke forbi hverandre og lettere oppnå felles satsinger på f.eks. innovasjon i eksisterende næringsliv, bør man enes om denne eller andre inndelinger som ikke fjerner viktige nyanser. Forenkelt sagt; en type tiltak er viktig for å styrke samhandling mellom FoU-miljø og FoU-svake bedrifter, mens en annen type tiltak eller virkemidler må tas i bruk overfor kunnskapsintensive bedrifter. Å oppfatte næringslivet som en homogen masse, er derfor *verken konstruktivt eller*

¹³ Referat, møte i ledergruppa 29.10.04. Kravet til økt eksternfinansiering taler for at interne samarbeidsrelasjoner må tas opp på høyt nivå i UiT og instituttsektor. God samhandling kan ofte være viktig for å oppnå høy forskningskvalitet og slik styrke FoU-miljøets omdømme ved framtidige satsinger / utlysninger.

riktig, uansett om utspillet måtte komme fra næringsliv, FoU-miljø, virkemiddelapparat eller fylkeskommuner.

Tiltak 9: Bruk av Aksjonsseminarer som arena for økt dialog mellom bl.a. næringsliv og FoU-miljø

Aksjonsseminarene kan være en arena der man bl.a. søker å finne fram til en mer felles virkelighetsforståelse. Erfaringsmessig er dette ofte en forutsetning for at man i neste omgang skal kunne oppnå økt samhandling, mellom FoU-miljø, næringsliv, virkemiddelapparat og fylkeskommunen som regional utviklingsaktør. Å bruke Aksjonsseminarer på denne måten er også i tråd med uttrykte behov i næringslivet for såkalte "aktive møteplasser"¹⁴

En annen og supplerende måte som FoU-miljøet kan tilnærme seg næringslivet på, og da med særlig vekt på den FoU-svake majoriteten, er å styrke kontakten med relevante bransjeorganisasjoner og KIFT-bedrifter¹⁵.

For FoU-svakt næringsliv er FoU-miljøet "fjernt" og tas ikke i betraktning i forbindelse med innovasjon (produktutvikling, prosessutvikling, OU, etc.) I den grad FoU-svake bedrifter er bevisst behovet for egen innovasjon, og i den grad de søker ekstern innovasjonsassistanse, brukes eget nettverk til f.eks. leverandører, bransjeorganisasjoner eller KIFT-bedrifter.

Relasjonen til FoU-svakt næringsliv - jfr. tiltak 2

En annen grunn til å søke samarbeid med bransjeorganisasjoner og KIFT, er at FoU-miljøet vanskelig kan være i løpende inngrep med denne bedriftsgruppa p.g.a. geografisk spredning, bedriftenes forståelse av eget innovasjonsbehov, holdninger til FoU-miljø, etc. Det er også grunn til å anta at samarbeid med høgskoler – som har høstet erfaring med FoU-svake bedrifter via nHS-ordningen – er hensiktsmessig i et arbeid for å nå fram overfor denne bedriftsgruppa.

Et evt. samarbeid mellom KIFT-bedrifter og FoU-miljø er imidlertid ikke uproblematisk. Viktigste årsak ligger i *manglende felles forståelse av grensen mellom forskning og markedsbasert rådgiving*. Generelt sett opererer begge parter ut fra en forståelse om et skille. I en imperfekt marked som Nord Norge oppstår imidlertid situasjoner der FoU-miljøer anklages for å gå inn på markedsbasert rådgiving, og der KIFT-bedrifter anklages for å gå inn på forskningsmarkedet. Tillit og samarbeidsvilje synes m.a.o. noe laber i begge leire.

På den annen side kan det hevdes at gode relasjoner mellom FoU-miljø og KIFT er viktig, ikke kun for FoU-miljøets evne til å nå ut til FoU-svakt næringsliv. Det kan også ha betydning i et voksende internasjonalt marked som etterspør koblinger mellom forskning og KIFT-basert rådgiving eller prosesskunnskap. Økt vilje i begge leire til å gripe slike muligheter i *felleskap*, kan føre til at nåværende skepsis til samhandling vil framstå som "en bagatellmessig kamp om marginale smuler i et margintalt marked".

Relasjonene mellom FoU-miljø og KIFT kan være et tema for et Aksjonsseminar, og forhåpentligvis et skritt i retning av økt samhandling også mellom FoU-miljøet og KIFT-segmentet i eksisterende næringsliv.

Tiltak 10. Bruk av Forskningsdagene som arena for økt dialog mellom næringsliv og FoU-miljø

Et tredje – og igjen et supplerende tiltak i arbeidet for økt samhandling mellom FoU-miljø og eksisterende næringsliv – er å ta aktivt i bruk de årlige Forskningsdagene for å styrke dialogen med eksisterende næringsliv. I Troms har Forskningsdagene en spredning utover Tromsø, og temaet næringsutvikling står erfaringsmessig høyt på dagsorden i samtlige distrikter. Korte seminarer som tar sikte på å skape dialog mellom FoU-representanter, næringsliv og virkemiddelapparat, kan her være aktuelt.

¹⁴ Prosessnotat om innovasjon, Næringsforeningen i Tromsø, 2003

¹⁵ KunnskapsIntensiv Forretningsmessig Tjenesteyting. F.eks. Invenia, Akvaplan-niva, Barlindhaug, Bedriftskompetanse, etc. Norut Gruppen har tatt et skritt i denne retning ifm. Forskn.basert kompetansemekling som tenkes utført i samarbeid med bl.a. 4 KIFT-bedrifter med kunnskap om næringslivet i alle deler av regionen.

Aksjonsprogram-
mets forankring i
FoU-miljøet – jfr.
tiltak 4

6. Økt samhandling med FoU-enheter og eksterne aktører.

I forankringsfasen gikk kontakten stort sett én vei; fra programleder og til enheter i FoU-miljøet. I konkretiseringsfasen er kontakten blitt langt mer balansert ved at ledere og/eller forskere i FoU-enheter selv kontakter programleder på felt som faller inn under programmets mål, jfr. tabell 1. Vel 95 % av slike henvendelser kommer fra selskap i Norut, noe som igjen indikerer at programmet er bedre forankret eller mer kjent i instituttsektor enn i UiT/NFH.

Også henvendelser fra eksterne aktører har økt. Kontakten med deler av virkemiddelapparatet har lenge vært høy, men i konkretiseringsfasen er programleder i økende grad også blitt kontaktet av bedrifter om mulige prosjekter. Tre slike prosjekter inngår for øvrig i vedlegg 1; Steinbit, Energilab'en Dyrøy og FoU i kald klima. I tillegg kommer 9 andre henvendelser der samhandlingen har vært mer beskjeden (info.bistand, o.l.) og som derfor ikke er tatt med i vedlegg 1.

7. Arbeid i konkretiseringsfasen (1.07.04 – 1.02.05)

Programleders arbeid har gått med til **a)** drift av programmet (ledergruppemøter, hjemmeside, etc.) 30 %, **b)** igangværende næringsrettede FoU-prosjekter under Utviklingsmålet (55 %) og **c)** arbeid vedr. Aksjonsmålet (15 %). Kapasiteten til programleder har vært anstrengt. Ved utgangen av 2004 lyktes det imidlertid å få mertida redusert. En oversikt over tidsforbruk på ulike oppgaver i 2004 er gitt i vedlegg 3.

Aksjonsprogram-
mets forankring i
FoU-miljøet – jfr.
tiltak 4

Med unntak av tida som gikk med til utarbeidelse av "Idehefte for strategiarbeid i FoU-miljø" er det brukt liten tid på arbeid vedr. egenutviklingsprosjekter – jfr. tabell 1. *Interesserte FoU-enheter*¹⁶ står avgjort ikke i kø. Som tidligere nevnt kan viktige årsaker være lav kunnskap om programmet (forankring og informasjon) og at incentivsystemets vekt på forskning, undervisning og publisering, bidrar til at idéutvikling / kommersialisering og samhandling med næringsliv kommer i skyggen.

Incentivsystem –
jfr. tiltak 3

8. Vurdering av konkretiseringsfasen

Sett i lys av målet for konkretiseringsfasen (jfr.kap.1.2.2) er det grunn til å si at **Aksjonsprogrammet har oppnådd sterkere forankring hos eksterne aktører** dels via InnInfo-nettverket, dels ved programleders deltakelse i eksterne fora (Forskningsdager, Dyrøy-seminar, etc.) og dels gjennom økt antall henvendelser fra eksterne aktører. Ledergruppas prioritering av kontakt med fylkeskommunene (se s. 12), vil også forankre programmet ytterligere eksternt. I tillegg har dette selvsagt også stor betydning for UiT, Norut og NorInnovas intensjon med programmet, jfr. effekt-målet, kap. 1.1.1.

Aksjonsprogram-
mets forankring i
FoU-miljøet – jfr.
tiltak 4

Forankringen internt i FoU-miljøet synes å ha økt i instituttsektoren mens programmet fortsatt synes å ha svak forankring i UiT/NFH-miljø. Det må derfor tas et krafttak på dette området i programmets gjennomføringsfase.¹⁷ Å lykkes på dette feltet vil i siste instans ha betydning for FoU-miljøets evne til å videreføre fokuset på idéutvikling/kommersialisering og samhandling med eksisterende næringsliv etter at programmet er blitt avsluttet i 2007.

Når det gjelder **konkretiseringen av oppgaver** som angis i målet for gjennomføringsfasen (jfr.kap.1.2.2), vises det til konkretiseringstiltakene

¹⁶ Dvs. FoU-enheter "som har ambisjon om å styrke egen evne og prestasjoner innen næringsrettet FoU, og som ønsker Aksjonsprogrammets medvirkning i dette arbeidet" – jfr. kap. 1.1.1.

¹⁷ Et samarbeid med TTO (Technology Transfer Office v/Universitetet) vil her være naturlig.

som fortløpende er blitt angitt i venstre marg ovenfor, og samtidig begrunnet i teksten.

4. Programstatus i.h.t resultatmål

Målt opp mot Aksjonsmål og Utviklingsmål kan følgende status gis pr. 31.12.04. Hvis samtlige prosjekter tas med, er det snakk om **17 prosjekter og 2 nettverksdannelser** så langt i programperioden. Hvis det avgrenses til kun aktive prosjekter, dvs. prosjekter som er på idéstadiet, under planlegging, finansiering eller realisering, er det snakk om **13 prosjekter og 2 nettverk**.

4.1 Aksjonsmålet – jfr. kap. 1.1.3

“ufødt” næringsliv



Det framgår av Aksjonsmålet at det forutsetter engasjement fra ressursgrupper. Måles antall prosjekter i.h.t. *ressursgrupper* som har vært involvert, kan ingen prosjekter i vedlegg 1 plasseres under Aksjonsmålet. Hvis det lempes på dette kravet og samtidig sees bort fra prosjekter som har sitt utgangspunkt i eksisterende FoU-rettede næringsprosjekter¹⁸, **kan 8 prosjekter plasseres under Aksjonsmålet**.

Som det framgår av vedlegg 1 varierer programleders innsats i prosjektene fra under 8 t. til mellom 40 – 150 timer. Initiativene til disse prosjektene har dels kommet *eksternt* (4 stk) og dels *internt* fra FoU-miljøet (3 stk).

Av disse 8 prosjektene er ett i en forstudiefase pr. 31.12.04. Fem er under bearbeiding og 2 er skrinlagt. Aksjonsmålets måltall er at det ved utløpet av programmet i 2007 skal være **minst 4 realiserte prosjekter**. Mulighetene for å oppnå dette synes å være innen rekkevidde.

Ingen **Aksjonsseminarer** er gjennomført, og vil måtte komme til utføring i programmets gjennomføringsfase (1.02.05 – 1.02.07).

4.2 Utviklingsmålet – jfr. kap. 1.1.4



“født” næringsliv

Utviklingsmålet angir ingen måltall for programmets deltakelse i **”igangværende næringsrettede FoU-prosjekter”**, men som det framgår i vedlegg 1 har programmet vært involvert i **9 slike prosjekter** pr. 31.12.04. Av disse er 4 er under utføring, 2 er under planlegging og 3 er på idéstadiet.

Vedlegg 1 viser ellers at programleders innsats i prosjektene varierer fra under 8 t. til mellom 40 – 150 timer. Initiativet til disse prosjektene har uten unntak kommet fra eksterne aktører mens tre prosjekter er mulig å tilbakeføre til et nært samarbeid mellom eksterne aktører og programleder.

Når det gjelder **nettverksdannelser** i forbindelse med utviklingsmålet, angis følgende måltall:

- innen utgangen av programperioden i 2007 skal det være realisert minst **4 nettverk** mellom interesserte FoU-enheter og eksterne partnere

Aksjonsprogrammet har så langt bidratt til å realisere 2 slike nettverk, **InnInfo-nettverket** (35 deltakere) og **Forum for Bioteknologi og Havbruk** (27 deltakere). Nettverkene er utformet på triple-helix-basis og består av

¹⁸ Slike prosjekter faller inn under Utviklingsmålet (målområde 2, jfr. tabell 1)

representanter fra næringsliv, virkemiddelapparat, fylkeskommune og FoU-miljø. I begge tilfeller foreligger også i en viss grad formelle spilleregler for aktiviteten i nettverkene.

Fra FoU-miljøet deltar aktører fra Med.fak, NFH, Fiskeriforskning, Samf.fak, Norut IT, Norut Samfunn og Norut Gruppen. Nærmere informasjon om nettverk og deltakere finnes på www.aksjonsprogrammet.no

I tillegg til ovennevnte nettverk har programleder vært involvert i "forpost-drøftinger" mellom en FoU-enhet og en KIFT-bedrift. Hvorvidt dette kan utvikle seg til et framtidig partnerskap (jfr. Utviklingsmålet) er ennå uavklart.

4.3 Effekter for FoU-miljøet og addisjonalitet

Hvis samtlige 17 prosjekter sees under ett, har følgende enheter i FoU-enheter vært eller er fortsatt direkte involvert i planlegging og/eller utføring:

- Fiskeriforskning, Norut IT, Norut Samfunn, NFH (inst. bioteknologi), Mat. nat. (institutt for fysikk, institutt for geologi) og prosjektet VS2010 v/Statsvit. institutt og Norut Samfunn.

I flere av de 17 prosjektene foreligger samarbeid eller planlegges samarbeid mellom forskere i UiT/NFH og instituttsektor. Et biprodukt av Aksjonsprogrammet er at ovennevnte prosjektarbeid så langt har gitt FoU-miljøet en eksternfinansiering på vel 1 mill.

Å måle addisjonalitet (dvs. i hvilken grad prosjekter og nettverk ville sett dagens lys *uten* programmets medvirkning) er vanskelig, og kan bare avklares ved intervju av deltakende interne og eksterne aktører. Programleders egen vurdering er at programmets engasjement har hatt **stor eller avgjørende betydning for 7 prosjekter og ett nettverk.**

4.4 Tilråkning

Denne rapporten gjelder vedtak C i figur 1 og er dermed et underlag for initiativtakerne (UiT, Norut Gruppen og NorInnova) til å vurdere om Aksjonsprogrammet er i tråd med intensjonene, og om det skal videreføres eller avsluttes.

Sett ut fra ovennevnte programstatus etter 1/3 gjennomført programperiode, ønsker initiativtakerne videreføring. Det bør imidlertid gjøres med hensyn til følgende forhold:

Programmet skal *både* gjøre noe med FoU-miljøet selv og med relasjonene til strategisk viktige aktører i omgivelsene, jfr. Aksjons- og Utviklingsmål. I tillegg skal innsatsen skje på 3 ulike målområder (jfr. tabell 1).



Sett opp mot dette, stiller ikke programmet med andre ressurser enn en programleder samt en ledergruppe som allerede er sterkt kapasitetsmessig belastet. Spissformulert sagt har derfor programmet visse likhetstrekk med "musa som ville flytte fjellet" eller en guttunge som har som mål å flytte på en sumobryter. Uansett motivasjon og innsats er guttungen overfor en umulig oppgave, *hvis ikke* sumokjempen selv spiller velvillig med i "flyt-teprosessen".

Ressursmangelen tvinger programmet inn i en praksis der "veien blir til mens man går". Aktiviteter og oppgaver kan bare fullføres på en god måte, *når* folk i FoU-miljø og i omgivelsene har *tid og anledning, og er motivert* for å delta i arbeidet som skal innfri FoU-miljøets intensjoner med pro-

grammet. Dermed blir det vanskelig å legge og følge opp stringente programplaner, og dermed svekkes programmets evne til å innfri resultatmålene. Selv om programstatus pr. 31.12.04 er god, foreligger m.a.o. ingen garanti for at man vil oppnå resultatmålene innen feb. 2007.

Sett på denne bakgrunn har programmets initiativtakere v/ledergruppa vurdert tre alternative mottiltak:

1. **Styrke utføringa av programmet;** dvs. sette inn flere personer i utføringa, bevilge penger til innkjøp av arbeidskraft, etc.
2. **Endre programplanen** ¹⁹; dvs. omdisponere eksisterende ressurser ved f.eks. å skyve enkelte aktiviteter ut i tid.
3. **Endre programmets mål;** dvs. "senke lista" for hva programmet skal oppnå.

På møtet 7.02.05 valgte ledergruppa å gjennomføre samtlige ovennevnte 10 konkretiseringstiltak samt innføre følgende praksis i programmets gjennomføringsfase:

Programmets kapasitet og forankring i FoU-miljøet skal økes ved at:

- universitetsdirektøren oppnevnes som programleders *formelle medspiller*, og som *medansvarlig* for programmets informasjon og forankring i de FoU-enheter som ledergruppa har avgrenset programmet til. Univ.direktør skal i tillegg delta i planlegging og utføring av Aksjonsseminarer.
- *alle* prosjekter som initieres av ledergruppa under Aksjonsmålet skal ha en "ressursgruppe" på *minst en person* i tillegg til programleder, og som har *interesse, faglige kvalifikasjoner og kapasitet på vedkommende prosjektområde*.
- utviklingsmåletts siste ledd fjernes ("*skal kunne rapportere økt kunde-/ brukertilfredshet og intern tilfredshet vedr. kunnskapsdeling og læring i forbindelse med næringsrettede FoU-prosjekter*").

Erfaringene fra programmets forankrings- og konkretiseringsfase viser at denne delen av utviklingsmålet er urealistisk. Å rapportere på kundetilfredshet i relasjon til eksisterende næringsliv, forutsetter at FoU-enheter er opptatt av denne relasjonen. Som det gikk fram av kap. 2 og 3, dominerer vektlegginga av tradisjonelle primær oppgaver (forskning, undervisning og publisering) sterkt støttet av bl.a. eksisterende incentivsystem.

Det synes derfor mer realistisk å bearbeide rammevilkårene slik flere av konkretiseringstiltakene gir uttrykk for, før det går i gang med interne målekriterier og organisasjonslæring. Eller for å trekke en parallell til husbygging: man legger ikke på taket før man har fått reisverket på plass.

Det er ovenfor (kap.2.1 t.o.m. kap. 4.4) blitt angitt 12 konkretiseringstiltak som løpende er blitt begrunnet i teksten. Disse konkretiseringstiltakene representerer dels justeringer eller forsterking av allerede vedtatte tiltak. I fellesskap utgjør disse tiltakene nødvendige håndgrep som er viktige for "sikre" at programmet innfrir sine mål – jfr. totalprogramplan av 29.04.04.

Samtlige tiltak ble behandlet i styringsgruppen 21.02.05 og godkjent.

Nedenfor settes disse tiltakene inn i en ansvars- og framdriftsplan.

Tiltak 11. Universitetsdirektøren oppnevnes som programmets formelle medspiller og medansvarlig for informasjon og forankring i UiT-miljø og i relasjon til næringsliv via Aksjonsseminarer

Ressursgrupper -
jfr. tiltak 5

Tiltak 12. Fjerne Utviklingsmåletts siste ledd

¹⁹ Totalprogramplan av 20.04.04

5. Ansvars- og framdriftsplan

Aktiviteter som kommer i tillegg til konkretiseringstiltakene, er i første rekke:

- tiltak / aktivitet under Aksjonsmål i eksisterende og nye prosjekter
- tiltak / aktivitet under Utviklingsmål i eksisterende og nye prosjektet
- egenutviklingstiltak, herunder igangsetting av nye og oppfølging av inngåtte nettverksdannelser (InnoInfo, Forum Bioteknologi og Havbruk, etc.)
- ordinær drifting av Aksjonsprogrammet (ledergruppemøter, styringsgruppemøter, rapporter, arkiv, oppfølging av vedtak, etc.)
- Informasjon (hjemmeside, etc.)

Konkretiseringstiltak	Tid	Beslutning og ansvar for at arbeid igangsettes	Utfører
1. Egenutviklingstiltak	feb. 05 - 07	Ledere i interesserte FoU-enher	Programleder i samarbeid med vedkommende FoU-enhet
2. Oppfordre og bistå NFR, Innovasjon Norge, o.a. til å utvikle et pilotprosjekt som spesifikt rettes mot å styrke FoU-svake bedrifters oppmerksomhet på innovasjon.	feb. 05 – aug. 05	Ledergruppa (rektor, dir. NG, dir. NI)	Programleder (Ledergruppa forutsetter at progr.leder p.g.a. egen kapasitet kun bidrar i en forfase)
3. UiT nedsetter et utvalg som får i mandat å foreslå justeringer i eksisterende incentivsystem, slik at det i større grad belønner a) idéutvikling / kommersialisering og b) samhandling med eksisterende næringsliv.	innen mai 2005	Rektor / univ. dir.	Oppnevnt utvalg
4. Informasjon overfor universitetsstyre, adm. UiT og aktuelle dekaner om Aksjonsprogrammet.	innen mai 05	Rektor	Rektor, univ.dir. og programleder / strategileder
5. Ressursgrupper skal i programmets gjennomføringsfase tas i bruk på alle prosjekter under Aksjonsmålet (Dette for bl.a. å lette implementeringa av prosjektet i tilfelle finansiering oppnås)	feb. 05 - 07	Ledergruppa	Ressursgruppe og programleder
6. Årlige kontaktmøter mellom FoU-ledelse og fylkeskommuner	f.o.m. 2005	Er allerede vedtatt av ledergruppa	Ledergruppe og programleder
7. Faste strategi- og samordningsmøter mellom toppledere i FoU-miljø, reg. utviklingssjef og dir. i Innovasjon Norge.	f.o.m. mars 2005	Ledergruppa	Deltakere i ledergruppen, reg. utviklingssjef, dir. IN, rektor HiTos og programleder.

Konkretiseringstiltak	Tid	Beslutning og ansvar for at arbeid igangsettes	Utfører
8. Faste halvårige møter mellom tilgrensende FoU-enheter i instituttsektor og UiT/NFH, og med fokus på allerede vedtatte innsatsområder (rom-jord, marin bioteknologi, etc.) og /eller muligheter i forskningsmarked og i relasjon til eksisterende næringsliv i landsdelen	f.o.m. feb. 2005	Rektor og dir. Norut Gruppen I første omgang utprøves dette mellom Norut IT og Mat.nat.	Aktuelle instituttledere v/UiT/NFH og selskapsledere i Norut (evt. i samarbeid med programleder)
9. Bruk av Aksjonsseminarer som arena for økt dialog mellom bl.a. næringsliv og FoU-miljø	f.o.m. feb. 2005	Ledergruppa	Deltakerne i ledergruppa, andre i FoU-miljøet, næringslivsrepr. o.a. Seminarene ledes av programleder eller innleid prosessleder.
10. Bruk av Forskningsdagene som arena for økt dialog mellom næringsliv og FoU-miljø	f.o.m. 2005	Ledergruppa / rektor	Univ. adm.
11. Universitetsdirektøren oppnevnes som programleders <i>formelle medspiller</i> , og som <i>medansvarlig</i> for programmets informasjon og forankring i de FoU-enheter som ledergruppa har avgrenset programmet til. Univ.dir. skal i tillegg delta i planlegging og utføring av Aksjonsseminarer.	f.o.m. feb. 2005	Rektor	
12. Fjerne Utviklingsmålets andre ledd	feb. 2005	Styringsgruppa	

5.1 Tilleggstiltak

I tillegg til konkretiseringstiltakene ønsker ledergruppen å prioritere en del prosjekter i 2005. Dette skal ikke gå på bekostning av eksisterende prosjektengasjement og nye prosjekter under Aksjons- og Utviklingsmål. For å unngå bl.a. kapasitetsbrist hos programleder skal samtlige tilleggstiltak skje med utgangspunkt i ressursgrupper- jfr. tiltak 5 ovenfor. Ansvaret for oppnevning av ressursgrupper ligger hos ledergruppa.

Nedenfor gjengis tilleggstiltakene i uprioritert rekkefølge. Endelige prioritering og handlingsplaner for hvert tiltak vil bli utarbeidet på kommende ledermøter.

1. Etablering av ett nytt såkornfond (250 mill kr) linket opp mot FoU-miljøet
2. Styrke FORNY-programmet i relasjon til statsbudsjettet for 2006
3. Utrede og arbeide for å få finansiert 2 nye næringsrettede, regionale FoU-program for å understøtte næringsrelevante forskergrupper
 - a. et program på nye marine arter i oppdrett
 - b. oppdatere FIKS-programmet (IKT, rom-jord, telemedisin)

4. Barentshavet på skjerm, søke forprosjektmidler for senere OFU-prosjekt
5. Utrede SFF og SFI innen ett eller flere områder, søke forprosjektmidler og etablere ressursgrupper
6. Utrede Centre of Expertice konseptet innen marin bioteknologi, IKT/jordobservasjon/telemedisin og oppdrett av nye marine arter, marine teknologi og ressurser. Søke forprosjektmidler og etablere ressursgruppe. Rapport ferdig til statsbudsjettet 2006.

6. Rapportering i gjennomføringsfasen

Det planlegges 2 rapporter i gjennomføringsfasen. Den ene skal foreligge jan/feb. 2006 samt sluttrapport pr. jan./feb. 2007. Ledergruppe og/eller styringsgruppe kan ut over dette beslutte mindre rapporter på spesifikke temaområder.

Vedlegg 1. Prosjekter som programmet har initiert eller blitt involvert i

	Aktivitet	Status 31.12.04	Sentral samarbeidspartner(e)	Aksj.progr. engasjement ²⁰	Ivolverte fra FoU-miljø	Tidsrom for involvering fra Aprogr.'s side	Aksjonsmål	Utviklingsmål	
							Målområde 1	M.o. 2	M.o. 3
1	Bioarena (herunder FBH, forskn. nettverk, m.m.)	under utføring	Innovasjon Norge (Bioklynge Nord i Arena-progr)	proaktiv	Fiskeriforsk. NFH, Med	mars 04 -		X	(X)
2	Opp-I-Nord	under utføring	Innovasjon Norge (Bioklynge Nord)	proaktiv	Norut Samf.	mars 04 -		X	
3	Fornybar energi (EU-progr.)	prosjektplan overfor EU, 6RP	Norut samfunn, m.fl.	under 8 t	Norut, Matnat	april 04 – juni 04	X		
4	Romklyngen	under utføring	Arenaprogr. (NFR, IN, SIVA)	aktiv	Norut Matnat	april 04 – mai 04		X	
5	"Nettopp Troms" (virkemiddel- og prosj.web)	ligger på "is" inntil videre	Innovasjon Norge, fylkeskomm., m.fl.	aktiv		april 04 -		X	
6	Flekksteinbit	under utføring	Akvaplan-niva, Inno. Norge og fylkeskommune	proaktiv	Fiskeriforsk.	juni 04 -	X		
7	HUbro (NFR-program) m. vekt på Petro	prosjektutkast (NFR endret progr. og la det mer inn under universitetene)	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)	prosjektplan under utarbeidelse med utg.pkt. i energiplan Troms	repr. fra næringsliv + en kommune	proaktiv	på sikt mat. nat?	okt. 04 -	X		
9	InnoInfo-nettverk ("triple helix")	under utføring	repr. fra FoU-miljø, næringsliv og off. myndighet	løpende	UiT, Norut	mai. 04 -	(X)		(X)
10	FoU i kald klima	uklart p.t. om dette prosjektet blir skrinlagt	repr. fra næringsliv og Norut Gruppen	aktiv		sept. 04 – des. 04	X		
11	Storbyprosjektet Innovasjon 2010	prosjekt under utarbeidelse	Tromsø kommune, TNF, IN, NFR, T.fylke	aktiv	UiT/ Norut?	okt. 04 -		X	
12	Nettv.bygging til næringsliv i en region i Troms	på idéstadiet	Lokale / regionale deltakere	under 8 t.		okt. 04 -		X	(X)
13	FKM (Forsk.-basert komp.-mekling)	søknad under behandling hos finansierer	Norut Gruppen og 4 KIFT-bedr.	proaktiv	Norut	sept. 04 –		X	

²⁰ "Deltar" (opp til 15 t), "aktiv" (16-40 timer), "proaktiv" (40 – 150 timer), "løpende" (over 150 timer)

	Aktivitet	Status 31.12.04	Sentral samarbeidspartner(e)	Aksj.progr. engasjement	Ivolverte fra FoU-miljø	Tidsrom for involvering fra Aprogr.'s side	Aksjonsmål	Utviklingsmål	
							Målområde 1	Mo 2	Mo 3
14	Petroleumsrettet næringsutvikling i Nord-Norge	forstudie iverksatt	Innovasjon Norge / NFR	under 8 t	Mat. nat	nov. 04 – nov. 04	X		
15	Utdannings-senter Finnsnes	bistand overfor UiT	Univ.dir., Lenvik komm., Utv. senteret	aktiv		juni 04 – juli 04		X	
16	BPS (Barentshavet på skjerm)	prosjektet er lagt inn for RUP 2005	Norut IT	aktiv	Norut IT	nov. 04	X		
17	Center of Expertise Bioteknologi	prosjektet er lagt inn for RUP 2005	NG, Fiskeriforskn., NorInnova / MABIT	aktiv	NFH, fiskforsk	nov. 04	X		
18	Kunnskaps-parken Finnsnes	idéstadiet / under planlegging	Utv.senteret	under 8 t.		des. 05 -		X	
Andre hovedaktiviteter som enten gjøres i egenskap av programleder for Aksjonsprogrammet eller i egenskap av strategileder – UiT, Norut og NorInnova									
1	Div. møter vedr. "småsaker" med aktører i UiT og Norut-miljø, næringsliv og off. myndighet	(småsaker er i en del tilfeller blitt til "storsaker" – se pkt 1, 2, 4, 5 osv.) 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	X
2	Informasjonsoppgave (www.aksjonsprogrammet.no)	under utføring	FoU-miljø, off. myndighet + næringsliv	løpende		mars 04 – feb. 07	X	X	X
3	Foredrag / kursing	Bistand til aktører som er viktig for FoU-miljøet vedr. næringsrettet FoU	fylkeskomm, Forskn.dager, Interreg, FoU-miljø, Dyrøysen., etc.	løpende		mars 04 – feb. 07	X	X	X
4	Drift av Aksjonsprogrammet	rimelig hektisk på A og B, rimelig null aktivitet på C	Virkemiddelapparat, fylkeskomm., kommuner, FoU-miljø og næringsliv	løpende		feb. 04 – feb. 07			

Vedlegg 2. Aksjonsprogrammets informasjonsplan

Målgruppe	Tema / hensikt	Når	Ansvar
Alle interesserte	Informasjon fra programmet på egen hjemmeside	Innen 1.07.04	Programansvarlig og programleder
Styrene (UiT, Norut Gruppen, NorInnova og FoU-enheter)	Informasjon om programmets mål og resultater	løpende	Ledergruppe og enhetsledere
NHO og LO	Avdekke evt. samordn.behov / muligheter med prosjekter som NHO / LO har eller iverksetter	Minst en gang i kvartalet	Programleder
Innovasjon Norge og Troms fylkeskommune	Avdekke evt. samordn.behov / muligheter med prosjekter som Innovasjons Norge / fylkeskommunen har eller iverksetter	løpende	Styringsgruppe
NFR, KRD og NHD	Informasjon om programmet	Innen 29.06.04	Programleder

Vedlegg 3. Tidsforbruk programleder 19.02.04 – 31.12.04

		Faktisk tid	Normaltid	pst
1	Adm. (reiseregninger, timeføring, arkiv, etc.)	151,5		9,1 %
2	Programarbeid (hjemmeside, rapporter, referater, utføring av oppgaver i.h.t. planer og referater, møter ledergruppe og styringsgruppe, etc.)	642,7		38,7 %
3	Møter	317		19,1 %
4	Seminar/kurs (egen deltakelse)	39		2,3 %
5	Reiser	48		2,9 %
6	Prosjektarbeid i relasjon til Aksjonsmål og Utviklingsmål	322,5		19,4 %
7	Data (oppdatering, "PC-trøbbel," etc)	35,5		2,1 %
8	Ferie	105		6,3 %
				100,0 %
		1661,2	1649,25	

NB. Post 3 og 6 henger nøye sammen. De fleste prosjekter starter gjerne med "sonderingsmøter" før de munner ut i evt. prosjekter. Som det framgår av tabellen tok prosjektarbeid vel 38,5% (19,4% + 19,1%) og programarbeidet 38,7% av tida.