

SNF rapport nr. 08/06

**Følgeevaluering av Forskningsbasert
kompetansemegling**

Underveisrapport 2005

Stig-Erik Jakobsen og Erik Døving

SNF prosjekt nr. 6125: "Følgeforskning av forskningsbasert
kompetansemegling"
Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, APRIL 2006

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0429-3 Trykt versjon
ISBN 82-491-0430-7 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

SNF har fått i oppdrag av Norges forskningsråd (Forskningsrådet) å gjennomføre en følgeevaluering av programmet Forskningsbasert Kompetansemegling. Evalueringen skal følge programmet fra april 2005 til juni 2007. I denne første underveisrapporten presenteres våre funn og erfaringer for driftsåret 2005. Datagrunnlaget for analysen av gjennomgang av søknader og programmateriale, case studier av utvalgte regionale prosjekter (hvor det er gjort 27 intervjuer med representanter for prosjektene) og de regionale prosjektenes egenrapportering. Vi har også på ulike tidspunkt gjennomført samtaler med representanter for den sentrale programadministrasjonen i Forskningsrådet. Foreløpige betraktninger er blitt presentert for programdeltakere og for programstyret i MOBI, for kommentarer og innspill. Disse har også fått anledning til å lese og kommentere en kommentarutgave av rapporten. De endelige konklusjonene og vurderingene står imidlertid for forfatternes egen regning. Ved SNF har Stig-Erik Jakobsen vært prosjektleder og skrevet det aller meste av rapporten.

Stig-Erik Jakobsen

Prosjektleder

April 2006

Innhold

1. Innledning	1
1.1. Formålet med følgeforskningen og rapportens innhold	1
1.2. Datagrunnlag for rapporten.....	3
2. Programmets profil og kontekst	5
2.1. Kort om programmets målsetninger og planlagte organisering.....	5
2.2. Programmets rasjonale.....	6
2.2.1. Programmets historie: arven fra TEFT og det nye tankegodset.....	6
2.2.2. Programmets posisjon innenfor innovasjonsteorien.....	9
3. Målsetninger og organisering i de regionale prosjektene	13
3.1. Intensjoner.....	13
3.2. Organisering og målgruppe.....	16
3.3. Størrelsen på de regionale prosjektene.....	19
4. Bedriftsrettet praksis (bedriftsprosjektene)	20
4.1. Antall bedriftsprosjekter.....	20
4.2. Utviklingen av bedriftsprosjekter.....	23
4.2.1. Utvelgelse av bedrifter.....	24
4.2.2. Møte, dialog og gjennomføring.....	29
4.3. Bedriftsprosjektene innhold.....	33
4.3.1. Type prosjekt.....	33
4.3.2. Prosjektene ”nyhetsverdi”.....	35
4.3.3. Regional eller ekstern kompetanse?.....	37
4.3.4. Prosjektene plass i innovasjonsprosessen.....	40
4.3.5. Finansiering av bedriftsprosjektene.....	41
4.4. Kritiske faktorer for gjennomføring av bedriftsprosjekter.....	47

5. Institutt- og systemmålsetningene	49
5.1. Innledning.....	49
5.2. Arbeidet med å nå instituttmålsetningen.....	50
5.3. Arbeidet med å nå systemmålsetningen.....	58
6. Konklusjoner og anbefalinger	63
6.1. Viktige funn.....	63
6.2. Samlet konklusjon.....	73
6.3. Anbefalinger for videre drift.....	75

Litteratur

Kapittel 1. Innledning

1.1. Formålet med følgeforskningen og rapportens innhold

SNF har fått i oppdrag av Norges forskningsråd (Forskningsrådet) å gjennomføre en følgeevaluering (følgeforskning) av programmet Forskningsbasert Kompetansemegling. Evalueringen skal følge programmet fra april 2005 til juni 2007. I denne første underveisrapporten presenteres våre funn og erfaringer for driftsåret 2005. Det å gjennomføre evalueringer eller analyser av pågående tiltak og programmer omtales både som formative evalueringer, prosessevalueringer eller underveisevalueringer (Scriven 1993). Dersom en slik evaluering av et pågående tiltak innebærer å følge tiltaket over en gitt tidsperiode anvendes gjerne betegnelsen *følgeevaluering*. Forskerrollen kan i slike følgeevalueringer, på den ene siden være en nøytral observatør, mens det motsatte er å være en endringsagent som aktivt deltar i de utviklingsprosessene som iverksettes i programmet (dvs. aksjonsforskning) (Baklien 2000). Betegnelsen *følgeforskning* brukes når man inntar en posisjon mellom disse ytterpunktene og det gjennomføres en dialogbasert analyse. Det er en slik tilnærming vi anvender. For enkelhetens skyld velger vi imidlertid å bruke betegnelsen følgeevaluering og ikke følgeforskning.

I konkurransegrunnlaget for oppdraget heter det følgende om intensjonene med følgeevalueringen: *”For det første ønsker Forskningsrådet en tilbakemelding på hvordan programmet fungerer som går dypere enn den fortløpende rapporteringen kan gi. For det andre ønsker Forskningsrådet konkrete råd og tilbakemeldinger som kan benyttes i en kontinuerlig videreutvikling av programmet...det er et ønske om at følgeforskningen spesielt skal belyse kvalitative aspekter som ikke kommer fram av denne (kvantitative) rapporteringen”* (jf. Konkurransegrunnlaget, våre understrekninger).

Forskningsbasert Kompetansemegling (Kompetansemegling), er et delprogram under MOBI, og ble etablert i 2004. Programmet er organisert i form av regionale prosjekter, som igjen iverksetter en rekke aktiviteter i egen region. Til hvert enkelt regionalt prosjekt er det knyttet ”kompetansemeglere”, som har ansvar for å utvikle og iverksette aktuelle aktiviteter (eksempelvis bedriftsprosjekter). Kompetansemeglere skal også være et bindeledd mellom

de ulike aktørene og institusjonene som er involvert. De første regionale prosjektene ble startet opp høsten 2004, men programmet var ikke operativt i full skala før i 2005. I 2005 var det etablert regionale prosjekter i samtlige fylker (både fylkesprosjekter og prosjekter som dekket flere fylker), med unntak av Hordaland. Prosjektene som startet opp høsten 2004 hadde imidlertid relativt begrenset aktivitet i denne perioden, og brukte blant annet mye tid på å etablerte en organisasjonsstruktur for aktiviteten. 2005 var altså som det første fulle driftsåret for programmet. Alle prosjektene er videreført i 2006. I tillegg er Hordaland kommet med blant prosjektene som mottar støtte fra programmet.

Fordi programmet er i en oppstartfase vil denne første evalueringsrapporten fokusere på erfaringer og utfordringer i forbindelse med oppstart og implementeringen av programmet. Vi retter derfor søkelyset mot de enkelte regionale prosjektene:

- *Hvordan er de regionale prosjektene organisert?*
- *I hvilke grad er praksisen i disse prosjektene så langt i tråd med det som er målsetningene for programmet?*
- *Hvilke spesielle utfordringer har de stått overfor?*

Det at vi retter fokus mot metanivå, dvs. de regionale prosjektene, impliserer at det er *prosjektlederne, kompetansemeglerne, etableringen av bedriftsprosjektene og delvis også de prosjektansvarlige institusjonene*, som blir de sentrale enhetene i denne første evalueringsrapporten. I påfølgende rapporter vil vi bevege oss lengre fram i utviklingsprosessen og se nærmere på resultatene av de aktivitetene som de regionale prosjektene iverksetter og de aktørene som da på ulike måter involveres (dvs. bedrifter, forskere, forskningsinstitusjoner, innovasjon Norge, fylkeskommunen og andre aktører i regionen).

I den resterende delen av dette kapitlet vil vi kort ta for oss datagrunnlaget for analysen. I kapittel 2 drøftes programmets profil og kontekst, og vi forsøker å plassere programmets idegrunnlag eller rasjonale inn i den pågående innovasjonsdebatten. Det å ha en forståelsen for programmets rasjonale er viktig når programpraksisen skal drøftes. I kapittel 3 tar vi for oss programmets målsetninger, organisering og de ulike regionale prosjektenes intensjoner. Den resterende delen av analysen drøfter programpraksis. Kapittel 4 tar for seg den bedriftsrettede praksisen, mens kapittel 5 drøfter praksis i forhold til institutt- og systemmålet i programmet. Avslutningsvis presenteres konklusjoner og anbefalinger.

1.2. Datagrunnlaget for rapporten

Rapporten baserer seg på ulike datakilder:

a) Søknader og programmateriale

Vi har gått igjennom prosjektsøknadene for de regionale prosjektene for årene 2005 og 2006. I tillegg har vi sett på informasjonsmateriale, årsrapporter, utredninger m. m. som er produsert i forbindelse med oppstart og drift av programmet.

b) Case-studier av utvalgte regionale prosjektene

Hoveddelen av datainnsamlingen er case-studier av regionale prosjekter. Vi har gjennomført personlige intervjuer med representanter for 8 av de 12 prosjektene. Til sammen er det gjort 27 intervjuer, blant annet med kompetansemeglere, representanter for fylkeskommuner, representanter for Innovasjon Norge og andre involverte. I alle de 8 prosjektene har vi snakket med prosjektleder, som i mange tilfeller også er kompetansemegler. Intervjuene er gjennomført høsten 2005. Tabell 1 viser en oversikt over respondenter. Case-studiene utgjør den viktigste delen av rapportens datamateriale

Tabell 1. Respondenter som er blitt intervjuet høsten 2005.

Type respondent	Antall
Kompetansemegler / prosjektleder	15
Representanter for Innovasjon Norge	2
Representanter for fylkeskommunen	6
Andre	4
I alt	27

Ved utvalg av regionale prosjekter har vi fokusert på *geografisk spredning* (alle landsdeler er representert i utvalget), *prosjektledelse* (vi har inne prosjekter hvor forskningsinstitusjoner har prosjektledelsen, hvor fylkeskommunen leder prosjektet og ett tilfelle hvor det er et konsultantselskap som leder prosjektet), *virkeområde* (vi har både inne prosjekter som går over ett fylke og prosjekter som går over flere fylker) og *kobling mot TEFT*, som var forløperen til Kompetansemegling (vi har både inne prosjekter som "viderefører" mye av TEFT-strukturene, og prosjekter som i betydelig grad er nye satsinger). Følgende regionale prosjekter er blitt besøkt: Buskerud-Telemark-Vestfold (BTV), Østfold, Agder, Sogn og

Fjordane, Møre og Romsdal, Trøndelag, Nordland og Troms. De resterende prosjektene vil bli besøkt på et senere tidspunkt.

c) Rapportering fra de regionale prosjektene

Det er etablert et relativt omfattende rapporteringsopplegg i Kompetansemegling. I forbindelsen med denne analysen har vi brukt data fra årsrapportene for 2005 fra de regionale prosjektene. Alle de regionale prosjektlederne rapporterer inn resultater og erfaringer fra driftsåret via et internettbasert spørreskjema. Vi har også hentet tall fra den aktivitetsregistreringen ("prosjektdatabasen") som er etablert i programmet. I denne databasen skal de regionale prosjektene rapportere inn egen aktivitet. I denne rapporten baserer vi oss på en utskrift fra databasen for 2005. Utskriften er gjennomgått og korrigert av de regionale prosjektlederne. I programmet er det også lagt opp til at involverte bedrifter og forskere skal fylle ut spørreskjema ved avslutning av bedriftsprojekter. Det er så langt begrenset med tallmateriale i denne delen av databasen, siden det i skrivende stund enda ikke er så mange bedriftsprojekter som er avsluttet. I senere rapportering fra følgeevalueringen, vil vi i større grad også bruke dette tallmaterialet.

Vi har også på ulike tidspunkt gjennomført samtaler med representanter for den sentrale programadministrasjonen i Forskningsrådet. I tillegg er foreløpige betraktninger blitt presentert for programdeltakere (på programsamlinger på Ås 2.6.05, i Stavanger 7.9.05 og i Trondheim 8.12.05) og for programstyret i MOBI (i Oslo 1.12.05), for kommentarer og innspill.

Kapittel 2. Programmets profil og kontekst

2.1. Kort om programmets målsetninger og planlagte organisering

I programplanen, godkjent av programstyre for MOBI 8.3.2004, ble det skissert to likestilte målsetninger for Kompetansemegling:

(i) *Å fremme økt innsats på forskning og utvikling (FoU) hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne, og derved verdiskapningen og konkurransekraften (FoU etterspørselstimulans).*

(ii) *Å styrke forskningsinstituttene som samarbeidspartner for næringslivet (FoU tilbudsstimulans) (Programplan for Forskningsbasert Kompetansemegling, s.1).¹*

Programmet har altså to hovedmålgrupper *bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring og forskningsinstitutter*. I forhold til bedriftene ønsker man at programmet skal bidra til *”at bedrifter får tillit til og blir mer positive til å samarbeide med og nyttiggjøre seg av kompetansen i forskningsmiljøer”* (ibid.). Kompetansemegling er et tilbud til *”bedrifter som ønsker å øke sin innovasjonsevne, verdiskapning og konkurransekraft gjennom samarbeid med et forskningsmiljø”* (Informasjonsskriv fra programmet, desember 2004). Det handler altså om å styrke innovasjonsevne i næringslivet gjennom bedre koplinger mellom bedrifter og forskningsmiljøer. Aktiviteten kan både organiseres ved at bedriften samarbeider med et forskningsmiljø om konkrete prosjekter eller det kan være i form av kontaktformidling og nettverksbygging hvor bedriften kobles opp i relevante nettverk. I forhold til forskningsinstituttene sies det blant annet at programmet skal bidra til de får *”en mer positiv holdning til samarbeid med bedrifter med liten FoU-erfaring”* og at forskningsinstituttene får en *”nedfelt strategi om å spille en rolle som samarbeidspartner for næringslivet, også i forhold til bedrifter med liten FoU-erfaring”* (Programplan s.2).

I tillegg til bedrifts- og instituttmålene har programmet også en ambisjon om å bidra til et flere ”systemmål”. Programmet skal ha betydning for de ”regionale innovasjonssystemene”: *”Forskningsbasert Kompetansemegling skal stimulere til at aktørene i triple-helix-modellen*

¹ Når det i den videre analysen refereres til programplan for Kompetansemegling er det programplan datert 8.3.2004 det henvises til.

(det offentlige, FoU-miljøene og næringslivet) arbeider godt sammen på regionalt nivå”
(Programplan s.3, avsnitt 3.3).

De regionale prosjektene skal derfor organiseres som ”samarbeidskoalisjoner”. I programplanen heter det ”...samarbeid og koordinering mellom forskningsinstitutt, fylkeskommuner og andre utviklingsaktører regionalt og/eller nasjonalt vektlegges i stor grad.” Det sies videre at det er ”ønskelig at forskningsinstituttene tar en aktiv og førende rolle i arbeidet.” Mulige samarbeidspartnere for instituttene kan være ”Innovasjon Norges distriktskontorer, høyskoler, NHO regionalt, bransjeorganisasjoner, næringshager og forskningsparker eller andre.” (Programplan s.4-5). I programplanen pekes det videre på at kompetansemegleren, bedriftsprosjekter og samspillarenaer (møteplasser mellom bedrifter, forskningsmiljøer og andre relevante aktører) er spesielt viktige virkemidler for å nå målene i programmet. Blant de begrepene som blir sentrale når programpraksis i de regionale prosjektene skal analyseres, er altså kompetansemeglere, bedriftsprosjekter, institusjonell endring og samspillsarenaer

2.2. Programmets rasjonale

2.2.1. Programmets historie: arven fra TEFT og det nye tankegodset

Forsknings- og utviklingsprogrammer oppstår ikke i et vakuum, de har en historie og de er fylt med en eller flere logikker eller rasjonaler. Innenfor evalueringsfaget brukes gjerne begrepet programteori, dvs. at man på bakgrunn av spesifikke antagelser om hvordan økonomiske systemer fungerer utformer et tiltak med noen forventede effekter (Weiss 1998). Slike programteorier vil i varierende grad være eksplisitte ved utformingen av det aktuelle tiltaket. Skal det etableres en forståelse av hvilket rasjonale eller programteori som er rådende i Kompetansemegling må vi se nærmere på programmets historie.

Som tidligere nevnt inngår Kompetansemegling som et delprogram i MOBI (Mobilisering for FoU-relatert innovasjon). MOBI, som er et innovasjonsprogram i Norges Forskningsråd, er en videreføring av programmet BRO (Brobygging mellom næringsliv og forskning): ”Programmet (MOBI) skal gjennom sine ulike virkemidler bidra til å mobilisere nye og langt

flere bedrifter til økt satsing på FoU.” Det understrekes også at programmet: *”...skal ha en eksperimentell karakter og stimulering av regionale innovasjonsprosesser skal vektlegges.*” (Programplan MOBI datert 28.1.2002, s.1). I 2003 bestod MOBI av tre del-programmer TEFT, nHS og ARENA. Om opprettelsen av Kompetansemegling, som avløste TEFT, sies det følgende i den første årsrapporten for programmet: *”Forskningbasert Kompetansemegling er et nytt delprogram i MOBI. Delprogrammet bygger på 10-års erfaringer med TEFT”* (Årsrapport Forskningbasert Kompetansemegling 2004, s.3). Arbeidet med det nye delprogrammet ble startet opp høsten 2002. Det nye programmet ² hadde tentativ oppstart i januar 2004, som en direkte avløsning av TEFT som avsluttet sin programperiode ved utgangen av 2003. Delvis pga usikre signaler i forhold til bevilgninger fra departementene som finansierer MOBI, ble ikke programmet startet opp før høsten 2004.

Intensjonen med Kompetansemegling var altså å videreføre erfaringer med TEFT, i tillegg ønsket naturligvis Forskningsrådet å tilføre noe nytt og spesifikt siden dette ikke skulle være et ”TEFT III”. TEFT (Teknologiformidling fra forskningsinstituttet til små og mellomstore bedrifter) ble startet opp i 1994. Første programperioden gikk ut 1998, mens TEFT II hadde virketid fra 1999 og ut 2003. I evalueringen av TEFT II heter det følgende om programmets intensjon: *”TEFT-konseptets kjerne er brobygging mellom bedrifter og forskningsmiljøer for å styrke SMBs konkurranseevne gjennom bedret teknologisk utviklingsevne. TEFTs viktigste virkemiddel er et landsdekkende attachekorps som oppsøker bedrifter, avklarer behov og etablerer teknologiprojekter, identifiserer forskere og kobler bedriften videre til det øvrige virkemiddelapparatet”* (Hartmark Consulting 2003, s.6). TEFT hadde altså et klart teknologifokus, og det dreide seg om å koble bedrift og forsker/forskningsmiljø gjennom konkrete teknologiprojekter.

Ved utarbeidelse av det nye delprogrammet ble det satt ned en arbeidsgruppe som leverte en forprosjektrapport i 2003 (Winter 2003). Her understrekes det at det nye delprogrammet *”...vil søke å hente fram de gode erfaringene og den kompetansen og kunnskapen som er nedfelt gjennom arbeidet under TEFT”* (s.14). Samtidig ønsket man imidlertid å finne løsninger som kunne imøtegå noe av den kritikken som hadde blitt rettet mot TEFT, blant annet at programmet i for sterk grad fokuserte på teknologiprojekter og at det var et begrenset antall forskningsinstitutter som var involvert. Av de mulige endringene som her ble

² Vi vil i den videre diskusjonen omtale Kompetansemegling som et program og ikke som et delprogram, som formelt sett er den riktige betegnelsen.

skissert og som var sentrale da et nytt program skulle utformes bør særlig to nevnes. For det første at man skulle *"...inkludere et større mangfold av FoU-miljøer og en større bredde i kompetansetilbudet rettet mot næringslivet"* (s.15). Dette innebærer å utvide fra rene teknologiprosjekter til prosjekter som blant annet handlet om organisatoriske innovasjoner. For det andre ble det nevnt at man skulle *"...bidra til ytterligere forsterkning av regionale innovasjonssystemer"* (ibid.). Her handler det om å utvide fokuset fra å vektlegge relasjonen mellom bedrift og forskningsinstitutt, til å se på det samlede sett av relasjoner innenfor et innovasjonssystem.

I tillegg er det et tredje element, som i betydelig grad vektlegges i etableringen av det nye programmet, og som delvis kan sees på som en videreutvikling av det sistnevnte punktet. Det dreier seg om behovet for en *"sterkere regional forankring"* av programaktiviteten (Programplan, s.1). Det handler altså ikke bare om det å vektlegge regionale systemer i innovasjonsforståelsen, men også om at den operative styringen av aktiviteten til en viss grad flyttes ut til regionene. Det organisatoriske grepet som ble gjort i Kompetansemegling var at man ønsket at prosjektene skulle drives av regionale koalisjoner. I informasjonsskrivet for programmet sies det følgende om organiseringen: *"På regionalt nivå har forskningsinstitutter, fylkeskommuner og andre aktører gått sammen i koalisjoner for å delta i ordningen."* (Informasjonsskriv fra programmet, desember 2004).

Innenfor norsk regional- og distriktpolitikk er det etter hvert blitt gitt signaler om at man ønsker å gjennomføre en økt delegering av ansvar og oppgaver til regionalt nivå (St.prp.nr.1 (2003-2004)). Slike signaler gir føringer for virkemiddelaktørene, deriblant Forskningsrådet. En implikasjon av denne politikken er en sterkere regional forankring for nasjonale programsatsinger som eksempelvis Kompetansemegling. Den strategiske analyse av de næringsrettede programmene i regional- og distriktpolitikken som forskere ved SNF gjennomførte i 2004 viste at Forskningsbasert Kompetansemegling var blant de satsingene som i størst grad tilrettela for en slik regionalisering (Jakobsen m.fl. 2004). I programplanen sies det også at Kompetansemegling skal være en *"fleksibel ordning der alle landets regioner har incentiver til å vektlegge forskningsbasert kompetanse i regionalt innovasjonsarbeid"* (Programplan, s.1). Her åpnes det altså opp for "regional skreddersøm" i utformingen av de regionale prosjektene.

2.2.2. Programmets posisjon innenfor innovasjonsteorien

Kompetansemegling skal gjennom bedre koplinger mellom næringslivet og forskningsmiljøer bidra til økt innovasjon i næringslivet. Spørsmålet er så hvordan man kan plassere rasjonale(ne) for Kompetansemegling i forhold til tilnærmingene innenfor innovasjonsteorien.

På 1980-tallet og utover på 1990-tallet var det innenfor økonomifaget et økende fokus mot teknologi som drivkraft for økonomisk utvikling (Malecki 1991). Dermed ble søkelyset rettet mot teknologiske endringer eller innovasjoner, og hvordan disse bidrar til økonomisk vekst. Det var det enkelte foretaket og dets evne eller kapabilitet til å være innovativ som stod i sentrum (Penrose 1959, Lazonick 1992). Denne tidlige innovasjonslitteraturen hadde altså *et teknologifokus og et aktørperspektiv*. Den lineære innovasjonsmodellen, dvs. at innovasjoner er et resultat av interne transaksjoner i det enkelte selskapet, var knyttet opp mot denne innovasjonsforståelsen.

Etter hvert "*åpnet man opp*" tilnærmingen, og så på foretakets omgivelser og hvordan eksterne aktører påvirket innovasjonsaktiviteten til det enkelte foretaket. Dette innebar bevegelser i retning av en mer interaktiv innovasjonsforståelse. For det første ble det analysert hvordan forskningsinstitusjonene kunne bidra til å styrke bedriftenes innovasjonsevne (Mitra and Formica 1997). For det andre, så man på foretakets nettverk mot andre bedrifter, dvs. hvordan samspillet mellom bedrifter bidro til å øke innovasjonsevnen gjennom ressuroverføringer og interaktiv læring (Nohria og Eccles 1992).

De politiske implikasjonene av denne utviklingen innenfor innovasjonsforskningen var etablering av virkemidler hvor formålet var å styrke relasjonene mellom bedrifter og FoU-miljø. Det ble antatt at FoU-kontakter for bedriftene ville bidra til kompetanseoverføring, som igjen ville kunne resultere i økt innovativ aktivitet i bedriften. Det var altså en funksjonell tankegang som dominerte i virkemiddelbruken (stimuli (kompetanseoverføring) effekt (økt innovasjon)).

Senere på 1990-tallet ble det et økende fokus mot *innovasjonsprosessen som interaktiv*. Dette impliserer en erkjennelse av innovasjonsprosessen som kompleks, dvs. at det er en samtidig forekomsten av læring, kunnskapsutvikling og innovativ virksomhet i systemer av nettverk med ulike grad av interavhengighet mellom de involverte aktørene (Lundvall og Johnson

1994, Morgan 1997). Den interaktive innovasjonsmodellen argumenter også for at innovasjoner har en prosessuell karakter. Innovasjoner er følgelig evolusjonære, dvs. de utvikler seg gradvis og over tid. Dermed blir det problematisk å angi et gitt starttidspunkt og et gitt tidspunkt for avslutning av en konkret innovasjonsaktivitet. Videre var det også et økende fokus på fleksible, temporære organisasjoner med stor grad av tilpasningsevne som var godt skikket til å operere i dynamiske systemer. Dette innebar et forsterket søkelyst på SMB-sektoren og dens betydning for innovativ virksomhet i økonomien (Brusco 1986).

Selve innovasjonsbegrepet ble også utvidet, dvs. man vektla i økende grad organisatoriske innovasjoner og hvordan disse kunne bidra til økonomisk vekst. Det var også en erkjennelse av en gjensidig avhengighet mellom teknologiske og organisatoriske innovasjoner, dvs. at organisatoriske innovasjoner kan både være en forutsetning for og en effekt av teknologiske innovasjoner (Lam 2004). Dette gjør innovasjonsbegrepet *rikere*, men samtidig blir det mer krevende å identifisere og registrere innovasjonsaktivitet.

Mens søkelyset tidligere var rettet mot enkeltaktører og nettverk mellom disse, har man i nyere innovasjonsforskning sett på *hele systemer* og i hvilke grad disse var disponert for innovativ virksomhet. Den økende vektlegging av innovasjoner som prosess og fokuset mot kontekstuelle forhold og læringens betydning for kunnskapsutvikling og innovasjon, resulterte i begreper som "the learning economy" (Lundvall og Johnson 1994), "the learning region" (Morgan 1997) og "regional innovation system" (Cooke 2001).

Politiske implikasjoner av denne nye systemtenkningen innenfor innovasjonsforskningen var virkemidler hvor man ønsket å utvikle *den regionale innovasjonsinfrastrukturen*, dvs. etablere og videreutvikle systemer for innovasjon som kan virke støttende og stimulerende for aktiviteten til de involverte aktørene. Dette ga et *systemperspektiv på innovasjoner*.

Virkemidler og programmer vil i større eller mindre reflektere "tidsånden" på etableringstidspunktet. Samtidig vil de også ha med seg en "historie" på bakgrunn av strukturene som videreføres fra tidligere satsinger. I sluttevalueringen av TEFT II ble det konkludert med at: "Nye virkemidler bør sees i forhold til alternative innovasjonsmodeller" (Hartmark Consulting 2003, s.3). I programplanen for Kompetansmegling følges dette opp med et ønske om at det nye programmet skal være "basert på moderne systematisk innovasjonsteori" (Programplan, s.1), samtidig som det skal videreføre "ti års erfaringer fra

TEFT” (ibid.). Intensjonen med Kompetansemegling er altså å etablerte et program som ligger tett opp til den interaktive innovasjonsmodellen. Vi vil likevel hevde at som en følge av programmets historiske bindinger mot *TEFT* så blir Kompetansemegling i *praksis* et virkemiddel som ligger i skjæringspunktet mellom *en aktør tilnærming*, som var dominerende på store deler av 1990-tallet og som var det ledende rasjonale innenfor *TEFT*, og den *interaktive systemtilnærmingen*, som altså har fått innpass i den norske virkemiddelbruken utover på 2000-tallet. I forhold til programteori og rasjonale framstår altså Kompetansemegling som et hybrid program. Figur 1 forsøker å plassere Kompetansemegling i forhold til de dominerende perspektivene innenfor innovasjonsforskningen.

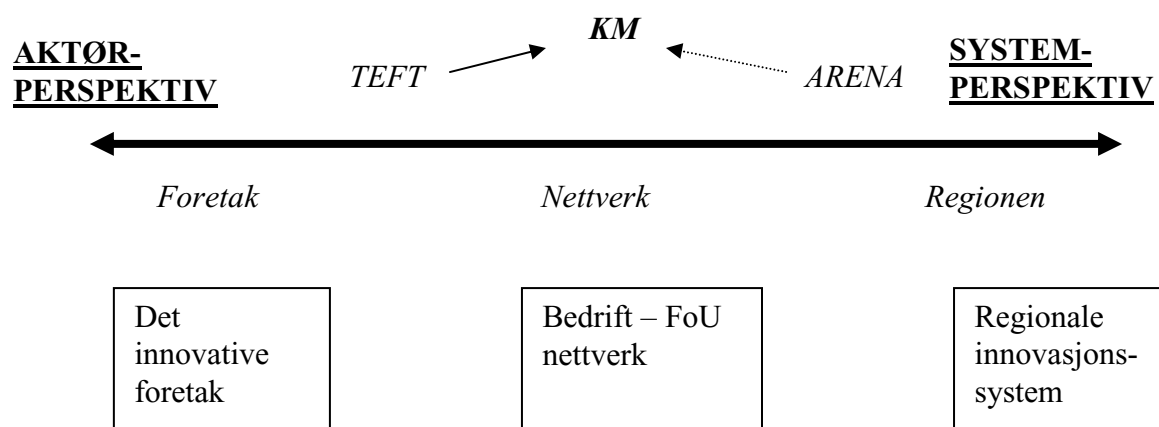


Fig.1. Ulike perspektiver på innovasjon og utvalgte programmers plassering

Aktørperspektivet i Kompetansemegling er altså arven fra *TEFT*. Noe forenklet dreier det seg om å vektlegge teknologiorienterte bedriftsprosjekter og at bedriftene gjennom kontakt med en forsker vil kunne få et teknologisk løft. Gjennom 10 års drift hadde *TEFT* perfeksjonert en arbeidsmetodikk som var basert på disse prinsippene. *TEFT*-arven representerer på mange måter *”det velsmurte maskineri.”* Det var etablert systemer og rutiner som fungerte, og det var liten grad av rolleklarheter i programpraksisen.

Systemperspektivet er det nye ved Kompetansemegling. Elementer fra den interaktive innovasjonsmodellen lastes inn i programmet; det skal utvikling nettverk og systemer, det skal

bygges en infrastruktur for innovasjon, og i følge teorien skal virkemiddelet være opptatt av prosesser og langsiktighet. Et slikt rasjonale finner man i kanskje enda mer rendyrket form innenfor ARENA-programmet (som også er et delprogram i MOBI) og Verdiskapning 2010. Bruk av ”ny” programteori, impliserer også at man i programpraksisen må være mer søkende og ligge til rette for en *organisk* tilnærming. Det finnes ikke så mange velprøvde metoder og arbeidsformer som kan kopieres innenfor den interaktive systemmodellen.

Det at Kompetanseregulering tilsynelatende ser ut til å innta en *mellomposisjon* mellom to ulike perspektiver/logiker kan i utgangspunktet synes som en tiltalende posisjonering. Dette gir muligheten for å kombinere det beste fra to innovasjonsperspektiver. Samtidig er det flere utfordringer knyttet til en slik plassering. Forsøk på å integrere ulike rasjonaler kan resultere i at programmet blir ambivalent og motsetningsfylt. De ulike rasjonalene er også i varierende grad til stede i de regionale prosjektene. Prosjekter som er en ”videreføring” av TEFT har gjerne utgangspunkt i et aktørperspektiv men har samtidig beveget seg mer i en interaktiv retning (eksempelvis Trøndelag), mens flere av de nye satsingene ser ut til å ha et mer dominerende innslag av den interaktive logikken (eksempelvis Nordland).

I den videre analysen vil vi drøfte hvordan tilstedeværelsen av to ulike programteorier (et aktør- og et systemperspektiv) har påvirket programpraksisen. *Vi vil i utgangspunktet hevde at flere av de utfordringene programmet har stått ovenfor har sin bakgrunn i tilstedeværelsen av to dominerende logikker/rasjonaler*

Kapittel 3. Målsetninger og organisering i de regionale prosjektene

3.1. Intensjoner

Som tidligere nevnt er Kompetansemegling organisert i form av regionale prosjekter som har ansvar for å iverksette aktiviteter (slik som bedriftsprosjekter) i egen region. Ni regionale prosjekter fikk midler høsten 2004, mens ytterligere tre regionale prosjekter kom til i 2005, som altså er programmets første fulle driftsår. De fleste prosjektene brukte en betydelig del av tiden i 2004 på å få på plass en organisasjonsform, og var ikke skikkelig operativ før i 2005³.

Intensjonene for et program skal reflekteres i programmets målsetninger. Som nevnt i forrige kapittel har Kompetansemegling to *likestilte* målsetninger:

- (i) Å fremme økt innsats på forskning og utvikling (FoU) hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne, og derved verdiskapningen og konkurransekraften (FoU etterspørselstimulans)*
- (ii) Å styrke forskningsinstituttene som samarbeidspartner for næringslivet (FoU tilbudsstimulans).*

Videre poengteres det i programplanen at programmet også skal ha betydning for ”regionale innovasjonssystemer”: ”*Forskningsbasert Kompetansemegling skal stimulere til at aktørene i triple-helix-modellen (det offentlige, FoU-miljøene og næringslivet) arbeider godt sammen på regionalt nivå*” (Programplan, s.3, avsnitt 3.3).

Dette systemmålet er tilstede når programmet gjennomfører sin utlysning for 2004 og 2005. I informasjonen om programmet på programmets nettsider, datert 29.04.2005, er det gjort en redaksjonell endring og målet er nå inkludert i den andre hovedmålsetningene: ”*Gjennom organisering i regionale koalisjoner og tilrettelegging av samspillsarenaer vektlegger Kompetansemegling samspill mellom regionale aktører.*”

³ I årsrapporten for Kompetansemegling rapporteres det om 39 igangsatte bedriftsprosjekter i 2004. Et stort antall av disse ble iverksatt i Hedmark/Oppland av en tidligere TEFT-attache (Årsrapport Kompetansemegling 2004).

I realiteten handler det altså om tre (likestilte) målsetninger: *ett bedriftsmål* (den første målsetningen), *et institutt mål* (andre målsetning, del 1) og *et systemmål* (andre målsetning, del 2). Spørsmålet er hvordan de regionale prosjektene har tolket programmets målsetninger; har de lagt seg tett opp til formuleringene i programnotat, er noen målsetningen mer framtredd enn andre og har de eventuelt inkludert nye målsetninger som er på "siden" av målene i programnotatet?

Tabell 2 viser det som de regionale prosjektene i søknadene for 2005 har oppgitt som hovedmålsetningene for aktiviteten.

I formuleringen av egne målsetninger har de regionale prosjektene *lagt seg tett inntil det som er målsetningene for programmet*. Alle har inkludert bedrifts- og institutt mål, og i de fleste tilfellene er disse relativt like de overordnede målsetningene for programmet. Det er altså ingen regionale prosjekter som har inkludert hovedmålsetninger som kan sies å være på "siden" av målene i programnotatet.

Selv om de overordnede målsetningene for prosjektene er relativt like impliserer ikke dette at praksisen i prosjektene er lik. Målsetningene er relativt generelle og åpner opp for ulike innretninger, organisasjonsformer og arbeidsmetoder for å nå målene. Ser vi på *delmålene* i de forskjellige prosjektene kan man også observere betydelig grad av varians.

Det som imidlertid er et gjennomgående trekk er at *systemmålet i liten grad er inkludert i hovedmålsetningene*. Kun tre av prosjektene har formulert hovedmålsetninger som peker i retning av systemmålet. Dette indikerer at det å jobbe mot å utvikle den regionale infrastrukturen ikke er det som er *høyest* prioritert blant prosjektene. Flere av prosjektene har imidlertid inkludert systemmål i delmålene.

Tabell 2. Hovedmålsetningene i de regionale prosjektene for 2005

Prosjekt	Målsetninger (Hovedmål)
1. BTV (Buskerud, Telemark, Vestfold)	-Å bidra til at flere SMB-bedrifter benytter FoU som en innsatsfaktor i arbeidet med å øke bedriftens konkurranse- og innovasjonsevne (B) -Å bidra til at forskningsinstituttene blir bedre samarbeidspartnere for næringslivet i regionen (I) -Å bidra til at samarbeidet mellom SMB i regionen og forskningsinstituttene styrkes (B/I)
2. Akershus/ Oslo	-Fremme økt innsats på FoU hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring med sikte på å øke bedriftenes innovasjonsevne og konkurransekraft (B) -Styrke forskningsinstitusjoners rolle som samarbeidspartnere for næringslivet (I)
3 Møre og Romsdal	-Styrke innovasjonsevnen hos bedrifter og støttespillere i Møre-regionen og styrke forskningsmiljøenes evne til samhandling med bedriftene (S) ("overordnet mål") -Å fremme økt innsats for forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftenes innovasjonsevne og dermed verdiskapningen og konkurransekraften (B) -Å styrke Møreforskning og andre involverte forskningsinstitutters rolle som samarbeidspartnere for næringslivet (I)
4 Rogaland	-Oppnå mer innovasjon i enkeltbedrifter og bransjer (B) -Økt regional innovasjonsaktivitet og internasjonalisering (B) -Større samarbeid mellom aktørene på innovasjonsarenaen i regionen (S) (dette omtales som hovedmål i søknadsskjemaet, men er visjoner i prosjektbeskrivelsen)
5 Agder	-Å øke innovasjonsevnen i små bedrifter og derved fornyelse i næringslivet gjennom å 1) fremme økt innsats på forskning og utvikling (B) 2) styrke FoU-instituttens rolle som samarbeidspartnere for næringslivet (I) 3) begge deler som virkemidler for å styrke bedriftenes konkurransekraft (B)
6 Sogn og Fjordane	-"Hovedmål er å videreutvikle og drive ei fullskala forskningsbasert kompetanseformidlingstjeneste i Sogn og Fjordane basert på ei brei regional koalisjon med Sogn og Fjordane fylkeskommune, Innovasjon Norge distriktskontor S&FJ, Høgskolen i S&Fj og Vestlandsforskning"... "strategisk regional programutvikling saman med koalisjonen" (S), gjennomføre mobiliseringsmøte og bedriftsbesøk" (B), "etablere utviklingsprosjekter i bedrifter" (B), "styrke instituttets organisering av samhandling med det lokale næringsliv" (I) (de mer spesifikke formuleringene omtales som delmål)
7 Trøndelag	-Å fremme økt FoU-innsats hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftenes innovasjonsevne – og dermed verdiskapning og konkurransekraft (B) -Å styrke FoU-instituttets/kompetansmiljøenes rolle som samarbeidspartner for næringslivet (I)
8 Østfold	-Å fremme økt FoU-innsats hos bedrifter med begrenset/ingen FoU-erfaring (B) -Styrke FoU-instituttens rolle som samarbeidspartner for næringslivet (I)
9 Nordland	-Å fremme FoU hos bedrifter i Nordland med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftenes innovasjonsevne (B) -Å styrke forskningsinstituttens rolle som samarbeidspartner for næringslivet (I)
10 Troms	-Å fremme økt FoU innsats hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring- og dermed verdiskapning og konkurransekraften (B) -Å styrke FoU-instituttens rolle som samarbeidspartner for næringslivet (I)
11 Finn- mark	-Prosjektet skal bidra til å fremme innovasjoner og vekt i næringslivet i Finnmark gjennom økt samhandling mellom forskningsmiljøene i og utenfor Finnmark, enkeltbedrifter og nettverk av bedrifter (I/B) (hovedmålsetn) (delmål; -Fremme økt innsats på forskning og utvikling hos bedrifter som har beskjeden eller ingen erfaring med bruk av fou for å fremme og realisere innovasjoner ...mm -Gjøre NORUT NIBR Finnmark mer tilgjengelig for næringslivet i Finnmark ...m m)
12 Hed- mark/ Oppland	-Økt innovasjonsevne i bedrifter/bransjer i Innlandet (B) -Bedre samhandling mellom næringsliv og FoU-miljøer (B/I) -Styrke FoU-instituttene som samarbeidspartner med næringslivet (I)

Note: *) Vi har brukt hovedmålsetningene som er oppgitt i søknadene for 2005. B=bedriftsmål, I=Instituttmål, S=Systemmål

3.2. Organisering og målgruppe

Prosjektene har valgt ulike måter å organisere aktiviteten på. Ser vi på *prosjektledelse* som en indikator på organisering er det dominerende trekket at det er forskningsinstitutter som har prosjektledelsen (tab.3). Dette gjelder for ni av prosjektene. For de resterende er det to som ledes fra fylkeskommunen, mens det er ett som ledes av et konsulentselskap. Det at prosjektledelsen i hovedsak er lagt til forskningsinstituttene innfrir i utgangspunktet intensjonene i programplanen om at *"forskningsinstituttene tar en aktiv og førende rolle"* (Programplan, s.5). I tillegg oppfyller man også intensjonen om å involvere flere institutter i prosjektledelsen ⁴ enn hva som var tilfelle i TEFT-tiden, hvor prosjektledelsen var lagt til et konsortium bestående av 5 institutter. Det er også en større varians eller bredde i de forskningsinstituttene som har prosjektledelsen enn hva som var tilfelle i TEFT-tiden. Nå er det kommet inn flere forskningsinstitutter hvor *en samfunnsvitenskapelig profil* er mer framtreddende, slik som Østlandsforskning, Nordlandsforskning og Agderforskning.

I forhold til geografisk virkeområde er 7 av prosjektene rene fylkesprosjekter, 4 går over to fylker, mens det siste har 3 fylker som virkeområde. Tilbakemeldingen fra prosjektene er at dersom det ikke allerede er på plass en struktur for regionalt samarbeid, eksempelvis i form av et politisk vedtak, eller at det over tid har utviklet seg en tradisjon for samarbeid på tvers av fylkesgrensene, så oppfattes det som krevende å etablere prosjekter som går over flere fylker. Både i Agderfylkene og Hedmark/Oppland er det betydelig erfaring med samarbeid over fylkesgrensene i forhold til næringsutvikling, mens prosjektet i BTV-regionen (Buskerud, Telemark, Vestfold) ble etablert i kjølvannet av et politisk vedtak om regionalt samarbeid i området. Det er sannsynligvis noe ambisiøst å forvente at man gjennom en såpass begrenset satsing som Kompetansemegling (ca.1 million pr fylke pr år), skal kunne få på plass helt nye regionale samarbeidskonstellasjoner. *Programmet kan imidlertid støtte oppunder det samarbeidet som allerede finnes mellom fylkeskommuner.*

Alle prosjektene følger fylkesgrensene. Dette er naturlig både siden programmet skal favne bredt (bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring) og siden fylkeskommunen skal være en viktig bidragsyter i finansieringen.

⁴ I forprosjektrapporten for utvikling av Kompetansemegling heter det blant annet at man vil *"inkludere et større mangfold av FoU-miljøer"* (Winther m.fl. 2003, s.15).

Tabell 3. Organisering og målgruppe for prosjektene

	Oppstart	Prosjektledelse	Geografisk virkeområde	Målgruppe 05 (overordnet; bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring)
1. BTV	Høst 2004	Konsulentselskap (Næringscenteret i vestfold)	3 Fylker	-kultur og naturbasert reiseliv -industri (inkl. forretningsmessig tjenesteyting)
2. Akershus/ Oslo	Høst 2004	Forsk.inst (SINTEF)	2 Fylker	-ikt -medisin, bioteknolo -engineering -maritim tjenesteyt -næringsmidl
3 Møre og Romsdal	Høst 2004	Forsk.inst (Møreforskning)	1 Fylke	-marin næring -skips/ verksted -møbel
4 Rogaland	Høst 2004	Forsk.inst (Rogalands-forskning)	1 Fylke	<i>-bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring</i>
5 Agder	Høst 2004	Forsk.inst (Agder forskning)	2 Fylke	<i>-bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring</i>
6 Sogn og Fjordane	Høst 2004	Forsk.inst (Vestlands-forskning)	1 Fylke	-bedrifter i omstilling (industri, maritim) -bedrifter i næringshager og kunnskapsparke
7 Trøndelag	Høst 2004	Forsk.inst (SINTEF)	2 Fylker	<i>-bedrifter med ingen eller liten FoU-erfaring</i>
8 Østfold	Januar 2005	Fylkeskom (Østfold)	1 Fylke	-bransjefokus i utvalgte del-regioner -bruke kunnskapsp.
9 Nordland	Høst 2004	Fylkeskom (Nordland)	1 Fylke	-SMB -teknologib og prosessind -tjenesteytende næringer
10 Troms	Januar 2005	Forsk.inst (Norut)	1 Fylke	-FoU-svake SMB som er motivert -FoU-svake SMB som fungerer som lokale "lokomotiver"
11 Finnmark	Januar 2005	Forsk.inst (Norut NIBR Finnmark)	1 Fylke	-bedrifter i n.hager/kunskp eller bedrifter som er koblet mot disse -bedrifter innenfor sjømat/oppdrett, reiseliv, energi
12 Hedem/ Oppland	Høst 2004	Forsk.inst (Østlands-forskning)	2 Fylker	-utmarks- og kulturnæringer, mat, rekreasjon og reiseliv -vareproduserende industri

Når det gjelder prosjektenes definisjon av målgruppe, er det i første rekke fokusert på etterspørselsiden, dvs. bedriftene. Prosjektene har i mindre grad vektlagt hvilke tilbydere (forskningsinstitutter) som er målgruppen. Flere av prosjektene hevder at det er bedriftenes behov som her må være styrende. Dette skal vi komme tilbake til senere når vi drøfter bedrifts- og institutt målsetningene i programmet.

Ser vi på bedriftsmålgruppen er det gjennomgående at prosjektene ønsker å rette seg mot "bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring." Flere av prosjektene har imidlertid i

utgangspunktet valgt å rette seg mot noen spesifikke sektorer. Fra prosjektene blir dette begrunnet med at man ønsker å ”matche” satsingsområdene i regional utviklingsplan for fylkeskommunen. I tillegg har det også sammenheng med at forskningsinstituttene som er involvert i gjennomføringen av prosjektene, ved at de stiller med kompetansemeglere, har egne strategiske satsingsområder. Da er det naturlig at man viderefører slik satsing også innenfor Kompetansemegling. Eksempelvis har Østlandsforskning, som har prosjektledelsen for prosjektet i Oppland og Hedmark, og Telemarkforskning Bø, som er samarbeidende forskningsinstitutt i BTV-prosjektet, begge betydelig kompetanse og erfaring innenfor kulturnæringer og turisme. Disse prosjektene har følgelig et spesifikt fokus mot denne sektoren. I programplanen åpnes det også opp for en slik tilpasning: *”Forskningsinstituttene må selv definere hvilke fagområder de kan tilby bedrifter med liten FoU-kompetanse, og på hvilken måte instituttet best kan bidra med sin kompetanse overfor næringslivet”* (Programplan, s.3). Som nevnt over har også noen av prosjektene lagt inn ”spissinger” på bakgrunn av hva som er prioriterte satsinger i utviklingsplanen for fylket. Det er imidlertid lite utbredt å helt definere ut noen sektorer. Blant annet sies det i søknadene for Trøndelag, hvor man ønsker et særlig fokus på mat, høyteknologi, trebransjen, energi, kultur- og opplevelsesbasert næringsliv, at *”det er likevel et mål for programmet å kunne fange opp og vurdere alle viktige FoU-tema i regionen uten å sette begrensninger på geografi eller fag.”* (Søknad Trøndelag 2005, s.5).

I søknaden for 2005 signaliserte også noen av prosjektene at de vil rette et spesifikt fokus mot noen utvalgte geografiske områder i egen region. I Agder skulle man eksempelvis ta utgangspunkt i *”aust i aust og vest i vest”* dvs. ytterområdene i Agder. I Sogn og Fjordane skulle man ha et særlig fokus mot omstillingskommunene i fylket, dvs. Flora, Høyanger og Årdal. Erfaringene som begge prosjektene gjorde seg var imidlertid at det var nødvendig å jobbe bredere geografisk. I Agder fikk kompetansemeglerne påminnelsen fra involverte aktører at det var viktig å ikke ”glemme” noen områder. I Sogn og Fjordane erfarte de at det i omstillingskommunene allerede fantes en rekke virkemidler som hadde den samme målgruppen som Kompetansemegling. Dermed var ikke behovet presserende for et nytt virkemiddel i disse kommunene.

3.3. Størrelsen på de regionale prosjektene

I finansieringen av de regionale prosjektene bidrar Forskningsrådet med 500 000 pr år pr fylke, i tillegg må de regionale aktørene komme opp med en minst like stor andel. Det har i stor grad vært fylkeskommunen som har bidratt finansielt, men også Innovasjon Norge har bidratt med midler. I noen regioner har man også anvendt såkalte RDA-midler (Regionalisert differensiert arbeidsgiveravgift), dvs. kompensasjonsmidler som tilføres regionene som en konsekvens av bortfallet av ordningen med differensiert arbeidsgiveravgift. I tillegg har noen mindre finansiører vært inne med tilskudd. Fra Forskningsrådet er det så langt kun gitt årlige bevilgninger i programmet.

Tabell 4 viser det endelige budsjettet for de regionale prosjektene for 2005. Tilskuddet fra Forskningsrådet er på 9 millioner kroner, mens det samlede budsjettet for de regionale prosjektene er på i overkant av 23 millioner kroner. Dette illustrerer at prosjektene i en del tilfeller har kommet opp med en regional finansiering som er høyere enn minimumskravet fra Forskningsrådet. Samlet utgjør Forskningsrådets bidrag i underkant av 40% av de totale kostnadene. Nordland, BTV-regionen, Møre og Romsdal og Trøndelag er de prosjektene som har størst regionalt bidrag, målt i %-andel.

Tabell 4. Endelig budsjett for de regionale prosjektene 2005 (tusen kr.) *

Region	Tilskudd Forskningsrådet **	Regional finansiering ***	Forsknings- rådets andel	Samlet prosjektbudsjett
1. BTV	1 500	2 940	33,8%	4 440
2. Akershus/ Oslo	1 057	889	54,3%	1 946
3 M & R	500	1 060	32,1%	1 560
4 Rogal.	500	777	39,2%	1 277
5 Agder	1 000	1 500	40,0%	2 500
6 S & Fj	500	500	50,0%	1 000
7 Trøndelag	1 000	1 800	35,7%	2 800
8 Østfold	500	595	45,7%	1 095
9 Nordland	500	2 000	20,0%	2 500
10 Troms	500	697	41,8%	1 197
11 Finnmark	500	500	50,0%	1 000
12 Hedmark/Oppl.	1 000	1 000	50,0%	2 000
I alt	9 057	14 258	38,8%	23 315

Noter: * I noen tilfeller har vi brukt kostnadene i prosjektene som er oppgitt i rapporteringen, i andre tilfeller er det endelig budsjett.

** Dersom beløpet overskrider 500 000 pr fylke, inkluderes midler som er blitt overført fra 2004.

*** Det er knyttet en viss usikkerhet til om "alle" regionale midler er innen i denne summen, eksempelvis tilskudd til bedriftsprosjekt hvor avgjørelsen om bevilgning tas av Innovasjon Norge.

Kapittel 4. Bedriftsrettet praksis (bedriftsprosjektene)

Mens kapittel 3 drøftet *intensjonene* til de regionale prosjektene vil vi i den resterende delen av rapporten rette søkelyset mot prosjektenes *praksis*. I kapittel 4 skal vi drøfte praksisen i forhold til det som er bedriftsmålsetningene i programmet (*”fremme økt innsats på forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring, for å øke bedriftens innovasjonsevne, og derved verdiskapningen og konkurransekraften”*, jf. Programplan). Vi starter med å gi en oversikt over antall bedriftsprosjekter, før vi drøfter etableringen og utviklingen av prosjektene. Deretter diskuteres prosjektenes innhold og kritiske faktorer for gjennomføringen.

4.1. Antall bedriftsprosjekter

I programplanen omtales bedriftsprosjekt som et sentralt virkemiddel for å nå målene i programmet. Det presenteres imidlertid en relativ ”løs” definisjon på hva er et bedriftsprosjekt er. *”I bedriftsprosjektet blir en forsker hentet inn for å gjøre et oppdrag i samarbeid med bedriften”* heter det i programplanen (Programplan s.5). Resten av omtalen av bedriftsprosjekt i dette dokumentet handler om finansieringsløsninger. I informasjonsarket fra programmet gis det en pekepinn på bedriftsprosjektets innhold, når det omtales hvilke utfordringer som kan være aktuelle for bedriftene (nye produkter, nye prosesser osv). I presiseringen fra programadministrasjonen i forbindelse med etableringen av prosjektdatabasen defineres bedriftsprosjekt på følgende måte: *”Et FoU-prosjekt i en bedrift, der megler har bistått med å finne en forsker/fagperson som bedrifter samarbeider med.”* Her skiller det også mellom bedriftsprosjekt og ”forprosjekt,” hvor forprosjekt er den aktiviteten som kan lede fram til et bedriftsprosjekt (definerings og avgrensing av utfordring m m).

En noe upresis definisjon av bedriftsprosjekt som ”organisasjonstype” (dvs. hvilke aktivitet som kvalifiserer til et bedriftsprosjekt)⁵, har bidratt til betydelige variasjoner i prosjektporteføljen. I tabell 5 er antall oppstartede bedriftsprosjekter i de ulike regionene i

⁵ Ett prosjekt er pr definisjon en midlertidig (ad hoc) konstruksjon eller organisasjonstype som opphører når prosjektets oppgave er avsluttet.

2005 listet opp. Målt i antall bedriftsprosjekter har programmet samlet sett hatt god måloppnåelse. På landsbasis er det startet opp flere prosjekter enn hva som var det samlede måltallet. Det er imidlertid betydelige variasjoner mellom de ulike regionene, både når det gjelder måloppnåelse og antall oppstartede prosjekter.

Tabell 5. Antall bedriftsprosjekter 2005

Region	Antall oppstartede bedrifts-Prosjekt	Mål for antall bedrifts-prosjekt *	Avvik
1. BTV -antall pr fylke	20 (7) **	24	-4
2. Akershus/ Oslo -antall pr fylke	14 (7)	18	-4
3 M & R	8	12	-4
4 Rogaland	5	7	-2
5 Agder -antall pr fylke	21 (11)	20	+1
6 S & Fj	15	10	+5
7 Trøndelag -antall pr fylke	35 (18)	25	+10
8 Østfold	7	7	0
9 Nordland	13	15	-2
10 Troms	8	15	-7
11 Finnmark	3	***	***
12 Hedmark/Oppl -antall pr fylke	30 (15)	16	+14
I alt	179	169****	+7****

Note:* Det er prosjektene selv som har definert måltall.

** Prosjektene er likt fordelt på antall fylker som inngår i det regionale prosjektet. Den reelle fordelingen kan være en annen

*** Oppgir ikke måltall

**** Her inngår ikke prosjektene fra Finnmark.

Det at definisjonen av bedriftsprosjekter varierer noe mellom de regionale prosjektene, blant annet hvor mye nyskaping det skal være i prosjektene (noe vi skal drøfte nærmere i det påfølgende avsnittet), gjør at det må utvises forsiktighet i bruken av *antall prosjekter* som kriteriet for måloppnåelse. Det blir også mer krevende å sammenligne *mellom* regionene. Likevel gir oversikten en pekepinn på aktiviteten i de ulike regionene. Fem av regionene har satt i gang over 10 bedriftsprosjekter (pr. fylke), mens 6 av regionene har iverksatt mellom 5 og 8 bedriftsprosjekter (pr fylke).

Hedmark/Oppland, Trøndelag og Sogn og Fjordane skiller seg ut som de regionene som har fått i gang flest prosjektet både når man ser på absolutte tall og når man ser på måloppnåelse. I de to førstnevnte prosjektene har tidligere TEFT-attachéer spilt en sentral rolle og disse har

videreført mye av metodikken fra bedriftsprosjektene i TEFT. Aktiviteten i Sogn og Fjordane er ulike de andre regionene, siden Kompetansemegling-prosjektet i denne regionen *ikke* bidrar finansielt til bedriftsprosjektene (se tabell 6 for oversikt over tilskudd til bedriftsprosjekter). Kompetansemeglernes oppgave blir da å bistå bedriftene med utvikling av prosjekter som kan finansieres via andre tilskuddsordninger.

Flere av regionene som har mellom 5 og 8 prosjekter har endt opp på et resultat som er noe under det som er måltallet. Noe av forklaringer er at aktiviteten i 2005 har vært preget av at det regionale prosjektet er i en oppstart/innkjøringsfase, blant annet med hensyn til arbeidsmetoder og definering av målgruppe. *Det er derfor naturlig å forvente en noe høyere prosjektaktivitet i 2006, siden de regionale prosjektene da vil være kommet over i en mer "moden" fase.* En slik forventning reflekteres også i prosjektenes måltall for 2006, som i de fleste tilfellene er satt høyere enn for 2005.

Det regionale prosjektet som har iverksatt færrest bedriftsprosjekter er Finnmark. Fra prosjektet hevdes det at det er svært problematisk å få bedriftene til å stille opp med egne midler: *"Dette skyldes både tradisjoner, skepsis til hva FoU-miljøene kan bidra med og barrierer mellom miljøene som er etablert over tid."* (Søknad Finnmark 2006). Oversikter over næringslivets FoU-utgifter bekrefter at Finnmark har et kapitalfattig næringsliv. Finnmark er på bunn når man ser på næringslivet investeringer i FoU (Indikatorrapport 2005, SSB FoU-statistikk). *Disse forholdene tilsier at prosjektet vil kunne ha en noe lengre innkjøringsfase enn prosjekter i mer kapitalrike områder.* Samtidig vil det for dette prosjektet være svært viktig å hente inn TEFT-erfaringer. Som tidligere nevnt var det å etablere bedriftsprosjekter en av styrkene til TEFT-ordningen.

Som antydnet ovenfor er det en viss variasjon mellom de regionale prosjektene i forhold til finansieringen av bedriftsprosjektene. De fleste regionale prosjektene har "maksgrenser" på mellom 40 000 og 60 000 kroner i tilskudd fra Kompetansemegling (tab.6). Følgelig er det relativt små tilskudd som ytes til bedriftsprosjektene. Gjennomgående bruker prosjektene av den regionale finansieringen (eksempelvis fra Innovasjon Norge) til å støtte bedriftsprosjektene. I noen tilfeller må hvert enkelt prosjekt godkjennes av den regionale bidragsyteren, mens andre regionale aktører bidrar med rundsumsbevilgninger. Selv om de regionale prosjektene opererer med "makstilskudd" pr bedrift er tilbakemeldingen fra regionene at tilskuddene til bedriftsprosjektene ofte har en tendens til å ende opp på

”makssummen.” Bedriftene må i utgangspunktet bidra med 50 % av prosjektsummen, men her inngår både verdien av egeninnsats (dvs. arbeid) og egenandel/egenfinansiering. I enkelte av prosjektene har man imidlertid satt som krav at bedriftene *må* bidra med egenfinansiering. *Tilbakemeldingen fra regionene er at det er viktig å kunne yte økonomisk bistand til bedriftsprosjektene for å vekke bedriftenes interesse.* I en del tilfeller anvendes også andre finansieringsordninger i tillegg til støtten fra Kompetansemegling (se avsnitt 4.3.5).

Tabell 6. Tilskudd til bedriftsprosjekter

	Kompetansemeglings tilskudd til bedriftsprosjektene
1. BTV	-inntil 60 000 (maks 30% av prosjektbudsjett) i støtte, bedriften må bidra med 40000 i egenfinansiering (kan evt refunderes via SkatteFUNN)
2. Akershus/ Oslo	-inntil 50 000 (maks 50%) i støtte
3 M & R	-inntil 40 000 (maks 50%) i støtte
4 Rogaland	-inntil 40 000 (maks 50%) i støtte
5 Agder	-inntil 25 000 (maks 50%) i støtte
6 S & Fj	-0 (initiere kun prosjekter som finansieres av andre)
7 Trøndelag	-inntil 80 000 (maks 40%) i støtte
8 Østfold	-inntil 65 000 (maks 50%) i støtte
9 Nordland	-inntil 80 000 (maks 50%) i støtte
10 Troms	-inntil 65 000 (maks 50%) i støtte
11 Finnmark	-ca 50 000 i støtte
12 Hedm/Oppland	-inntil 60 000 (maks 50%) i støtte, krever også kontantbidrag (15-30000)

4.2. Utviklingen av bedriftsprosjekter

Det å utvikle bedriftsprosjekter har altså vært en sentral del av virksomheten i programmet det første driftsåret. ”Bedriftsprosjekt” som dominerende ”organisasjonstype” innenfor et program er altså noe som videreføres fra TEFT-tiden, og er i utgangspunktet relatert til et aktørperspektiv innenfor innovasjonsteorien. En lite presis definisjon av begrepet bedriftsprosjekt fra programmets side og betydelige variasjoner i antall prosjekter i de ulike regionene indikerer at det er en flere utfordringer knyttet til slike bedriftsprosjekter:

- Hvem skal eksempelvis definere bedriftsprosjektet (bedrift, megler, forsker)?
- Hva skal prosjektet fylles med (teknologiske vs organisatoriske innovasjon)?

- Når kvalifiserer en aktivitet til et bedriftsprosjekt (grad av nyskapning / løft for bedriften, dvs utvikling vs forskning)?
- Hvor i ”innovasjonsverdikjeden” skal bedriftsprosjektene plasseres (utvikling av innovasjonsprosjekt eller gjennomføring av innovasjonsprosjekt) ?
- Hvordan skal bedriftsprosjektet finansieres (midler fra Kompetansemegling vs midler fra andre ordninger vs egenandel)?

I dette avsnittet skal vi diskutere en del av disse utfordringene.

4.2.1. Utvelgelse av bedrifter

Kompetansemegling skal være et proaktivt program, dvs. at kompetansemeglerne skal jobbe oppsøkende overfor bedrifter med liten FoU-erfaring (Programplan, s.5). Man skal ta kontakt med bedrifter, besøke dem og bistå dem i utviklingen av et bedriftsprosjekt. De regionale prosjektene har jobbet litt ulikt i forhold til det å lete fram bedrifter Noen av de metodene som har vært brukt er:

- systematisk gjennomgang av lister over aktuelle bedrifter hentet fra bedriftsregistre
- kontakt med andre aktører i virkemiddelapparatet (eksempelvis Innovasjon Norge, kommunale næringsavdelinger og representanter for Næringshager) for å forhøre seg om disse har kjennskap til aktuelle bedrifter
- bruk av egne nettverk og direkte kontakt med bedrifter man har hatt kjennskap til fra før og som man antar også vil kunne være aktuell i forhold til Kompetansemegling
- følge med i lokal pressen over utviklingen i det lokale/regionale næringslivet

Erfaringene som prosjektene har gjort seg indikerer imidlertid at det går raskere å komme i kontakt med aktuelle bedrifter, gjennomføre besøk hos dem og definere prosjekter dersom man:

- i) har erfaring fra TEFT *og/eller*
- ii) har erfaring fra å jobbe mot SMB-sektoren innenfor liknende satsinger

I slike tilfeller vil kompetansemeglerne ha inne en arbeidsmetodikk, de vil kjenne en del aktuelle bedrifter og i tillegg vil deres egen institusjon være kjent blant potensielle brukere.

Også det siste er viktig i forhold til det å få bedriftene interessert i nye satsinger. Det varierer følgelig mellom involverte meglere/institusjoner hvor mange kontakter som må til for å avtale besøk og hvor mange besøk som leder til prosjekt. Fra en institusjon som ikke hadde vært involvert i TEFT tidligere og som i begrenset grad hadde jobbet mot SMB-sektoren ble det poengtert at for hver tredje eller fjerde bedrift man kontaktet ble avtalt besøk. 80 bedriftsbesøk skulle så gi måltallet på 8 nye bedriftsprosjekter. Da vi snakket med prosjektet høsten 2005 hadde man ikke nådd dette måltallet, men det hadde blant annet sammenheng med at det kan gå en viss tid fra bedriftsbesøket til et prosjekt eventuelt iverksettes. Prosjekter må ofte modnes. Skal et besøk umiddelbart gi et bedriftsprosjekt er man avhengig av at bedriften står foran konkrete og dagsaktuelle utfordringer og at bedriften finner ledig tid til å sette i gang prosjektet. Det er altså i mange tilfeller et betydelig forarbeid som ligger til grunn for de bedriftsprosjektene som settes i gang. Et annet forskningsinstitutt, som blant annet hadde erfaring fra TEFT-tiden, kunne pr november 2005 vise til at 57 bedriftsbesøk hadde resultert i 35 prosjekter. Opptelling på landsbasis viser at det ble gjennomført 653 *bedriftsbesøk/seriøse kontakter i løpet av 2005*. Dette resulterte altså i 179 bedriftsprosjekter, *dvs. at ca hvert fjerde besøk/seriøse kontakt resulterte i prosjekt*.

I en del tilfeller erfarer megler at andre ordninger og virkemidler vil være mer hensiktsmessige for den aktuelle bedriften, og da kan de hjelpe bedriftene videre i virkemiddelapparatet. I databasen for aktivitetsregistrering er det to ulike indikatorer som skal registrere slik formidling. Det som betegnes som "kobling" innebærer at "kompetansemegler har aktivt hjulpet bedriften i gang med det/de aktuelle virkemidlene." Det andre alternativet er "passiv henvisning" som innebærer at "kompetansemegler har gitt informasjon om aktuelle virkemiddel, men ikke hjulpet bedriften i gang med å benytte disse." På landsbasis er det registrert 103 koblinger og 206 passive henvendelser i løpet av 2005. I utgangspunktet vil vi anta at dette *ikke* gir et komplett bilde over "formidlingsaktiviteten" til kompetansemeglerne. For at en bedriftskontakt skal bli registrert som en "kobling" eller "passiv henvendelse" i aktivitetsdatabasen må man i utgangspunktet også registrere bedriften i databasen. Vi vil anta at det har vært tilfeller hvor kompetansemegler i samtaler med bedrifter har gitt informasjon om det øvrige virkemiddelapparatet, men uten at bedriften har blitt lagt inn som en registrering i databasen. Stor variasjonsbredde i antall koblinger og passive henvendelser mellom de ulike regional prosjektene kan naturligvis skyldes at denne formidlingsaktiviteten vektlegges ulikt. Men det påvirkes sannsynligvis også i stor grad av at det er ulik praksis med hensyn til registrering og ulik tolkning av indikatorene. I forhold til koblinger varierer det

mellom 1 og 31 som henholdsvis laveste og høyeste registrerte antall blant de regionale prosjektene, og i forhold til passive henvendelser mellom 0 og 120 (!). Følgelig må tallene brukes med en betydelig varsomhet. Det må vel også kunne sies at det ikke bør være kompetansemeglers hovedoppgave å markedsføre andre ordninger i virkemiddelapparatet overfor brukerne, selv om det altså i en del tilfeller vil forekomme en slik positiv eksternalitet.

Går vi tilbake til det primære i ordningen, nemlig bedriftsprosjektene, så poengterer kompetansemeglere i våre samtaler med dem at de i oppstartfasen, dersom det var mulig, *begynt med bedrifter som de kjente eller har hatt kontakt med tidligere*. Dette gjorde det mulig for dem "å teste ut" arbeidsmetodikken for det nye programmet. Også megler vil kunne være litt usikker i de første besøkene, og det er mye om skal gjøre på et besøk; man skal presentere virkemiddelet (Kompetansemegling), eget institutt, seg selv som megler og i tillegg vise at man har innsikt i bedriften og den sektoren som bedriften er en del av. Da er det gjerne en fordel å begynne med virksomheter hvor det allerede eksisterer relasjoner. En av meglerne forteller om oppstarten: *"Vi startet med å komme opp med bedrifter vi kjente, så hvilke vi ønsket å jobbe med, og så fordelte vi bedriftene mellom oss meglere. Veldig mange av bedriftene her i området har vært borti TEFT og har hatt kontakt med (forskningsinstituttet). De kjenner godt til slike virkemidler"*.

I dette konkrete prosjektet har en av meglerne bakgrunn fra TEFT. Man brukte vedkommende aktivt til opplæring av nye kompetansemeglere, blant annet ved at det ble gjennomført felles bedriftsbesøk i starten, dvs. både tidligere TEFT-attachéer og den nye megleren. Det ble hevdet at slik kompetanseoverføring var gunstig, men samtidig hadde TEFT meglerne et klart teknologifokus mens Kompetansemegling skal ha en noe videre innovasjonstilnærming. Dette skaper utfordringer som vi skal komme tilbake til seinere.

Markedsføringen av ordningen skjer ikke bare via kontakt med og besøk hos enkeltbedrifter. Prosjektene har også jobbet aktivt med å informere om ordningen i ulike fora, slik som næringshager, messer, ulike bedriftssamlinger og gjennom besøk hos virkemiddelapparatet (kommunal næringskonsulent, Innovasjon Norge m m). Det er flere eksempler på at disse aktørene i etterkant har bidratt med å formidle inn aktuelle bedrifter til Kompetansemegling. Eksempelvis hevder prosjektet i Trøndelag at så mye som 30% av de oppstartede bedriftsprosjektene i regionen kommer som et resultat av innspill fra næringshagene.

Gjennom bedriftsbesøkene bygger altså meglerne opp et nettverk av potensielle brukere, og fra enkelte av prosjektene blir det hevdet at det ikke vil være nødvendig å jobbe like proaktivt ut mot bedriftene i tiden som kommer: *"I begynnelsen ringte vi mye til bedriftene, men nå er bedrifter begynt å ringe oss. Vi får inn henvendelser fordi vi begynner å bli kjent, da blir det viktig å følge opp disse på en systematisk måte."* Igjen må en kunne anta at dette vil variere mellom prosjektene, og at det særlig er representanter for institutter som allerede er godt kjent i markedet som i noe grad kan redusere på den proaktive virksomheten.

I utgangspunktet skal Kompetansemegling være en ordning for bedrifter med *"liten eller ingen FoU-erfaring."* Våre samtaler med prosjektene indikerer at man ikke har en spesiell streng tolkning av hva "liten eller ingen FoU-erfaring" er. Prosjektene har også en litt ulik oppfatning av hvilke bedrifter som da innbefattes. En entydig tolkning i programmet ville forutsatt at man fra programadministrasjonen side hadde operasjonalisert denne dimensjonen, noe som ikke er gjort fra. Hva er eksempelvis "liten" FoU-erfaring, hvor langt tilbake i bedriftens historie skal man gå, eksempelvis liten FoU-erfaring de siste 3 årene, og hva om bedriften har FoU-erfaring innenfor et annet temaområde, skal den da være diskvalifisert fra å få tilgang til FoU-kompetanse innenfor et nytt temaområde? En rigid tolkning av bedrifter med "liten eller ingen FoU-erfaring" kunne også resultert i at bedrifter som tidligere hadde vært inne i TEFT ikke var aktuelle for det nye virkemiddelet. Dette vil dramatisk snevret inn antall aktuelle kandidater. Praksisen i de regionale prosjektene tilsier ikke en slik tolkning, og blant annet har flere av de involverte bedriftene tidligere mottatt støtte fra TEFT. Prosjektet i Rogaland har også valgt å presisere at bedrifter som tidligere har hatt en kontakt med liknende ordninger ikke er diskvalifisert. De opererer nå med målgruppen *"bedrifter med potensial for fortsatt utvikling med hensyn til FoU-aktivitet"* (jf. årsrapportering for Rogaland 2005). Dette bidrar til større spillerom enn hva en snever tolkning av betegnelsen "bedrifter med liten eller ingen FoU-kompetanse" gir. På samlingen for programdeltakere i Trondheim i desember 2005 ble definisjonen av målgruppe også utvidet til å inkludere bedrifter med *"liten erfaring med samarbeid med FoU-miljøer"*. Dette impliserer større grad av samsvar mellom de formelle retningslinjene for programmet og det som har vært programpraksis. Følgelig er det en relativ stor gruppe av bedrifter som omfattes av ordningen, og kjennetegnet er at de har en begrenset erfaring med FoU og FoU-samarbeid.

Det sies ikke noen i programnotatet om målgruppe med hensyn til bedriftsstørrelse. Det at man skal jobbe med bedrifter med liten FoU-erfaring og størrelsen på bedriftsprosjektene

tilsier imidlertid at det er naturlig å rette hovedfokuset mot små- og mellomstore bedrifter (SMB) og "det fødte" næringslivet (dvs. virksomme bedrifter). Fra de fleste prosjektene understrekes det også at det er en fordel om bedriftene minst har et par-tre ansatte. At det finnes et personale utover daglig leder er gjerne en forutsetning for at virksomheten skal kunne ha tid og anledning til å drive med utviklingsarbeid.

Det er en utbredt holdning blant meglere at de skal søke etter virksomheter med utviklingspotensial. Det skal også være bedrifter som har en egenkraft og et ønske om å videreutvikle virksomheten. En av meglere uttaler: *"Vi stiller oss spørsmål om vi skal være veldig aktiv for å motivere bedriftene, dersom bedriften ikke er motivert og vi må selge oss kraftig inn, da er det nok ikke den rette bedriften."* Flere av meglere sier at det er viktig at *"drivkraften i prosjektet ligger hos bedriften."*

Når de regionale prosjektene skal vurdere hvordan man eventuelt kan styrke tilgangen på bedrifter så får vi litt ulike svar (jf. spørreskjema til prosjektlederne). Dette har sammenheng med at prosjektene har noe varierende oppfattelse av hvordan tilgangen på bedrifter er, selv om det gjennomgående er at prosjektene opplever en relativt bra tilgang på potensielle brukere. Selv om det altså finnes en etterspørsel etter ordningen, vil det alltid være et potensial for å i enda bedre grad treffe de mest motiverte bedriftene og de med størst utviklingspotensial. Ett svar som går igjen fra prosjektene er at man bør styrke kontakten mot det som vi kan kalle *"formidlere."* Dette er personer eller organisasjoner som har god kunnskap om bedrifter og næringslivet i regionen. Eksempler på slike formidlere er ledere av næringshager, representanter for regionskontoret til Innovasjon Norge, kommunale næringskonsulenter, sentrale aktører i næringsforeninger og sentrale personer i etablerte næringsnettverk. Disse kan brukes aktivt som formidlere av potensielle bedrifter, og det er flere eksempler på at slik formidling har funnet sted. Det som uansett vil være viktig for det regionale prosjektet er at det etableres nettverk mot personer som sitter med dyp nærings- og bransjekunnskap i regionen. I hvilken organisasjon disse befinner seg vil naturligvis variere mellom regionene. *Det er altså det å jobbe inn mot den øvrige regionale innovasjonsinfrastrukturen som oppfattes som det viktigste for å styrke tilgangen på motiverte bedrifter.*

4.2.2. Møte, dialog og gjennomføring

Det at langt fra all kontakt leder til bedriftsbesøk, samtidig som ikke alle besøk leder til prosjekt, indikerer at bedriftene responderer ulikt i møte med kompetansemeglerne. Våre samtaler med kompetansemeglere peker også i retning av stor variasjon i hvordan bedriftene forholder seg når meglere tar kontakt. I spørreskjemaet til de regionale prosjektene er det likevel gjort et forsøk på generalisering, ved å be dem gi en samlet vurdering av bedriftenes respons. En slik metode evner i liten grad å vise variasjonsbredden i responsen. Om vi ser på svarene indikerer disse at bedriftene gjennomgående er positivt innstilt til kompetansemeglerne (tab.7).

Tabell 7. Hva er som regel første respons når dere kontakter bedriftene? (N=12)
(flere svar mulig)

	Antall svar
Bedriftene er som regel interesserte og nysgjerrige	9
Bedriftene blir som regel interessert når de får vite mer	7
Bedriftene er som regel tilbakeholdne og skeptiske	0
Noen bedrifter ønsker ingen kontakt	1
Mange bedrifter ønsker ingen kontakt	0

I de fleste tilfellene er den første kontakten med bedriftene pr telefon. For bedrifter som er interesserte avtales det så et møte mellom kompetansemegler og sentrale representanter for bedriften, hvor man drøfter mulighetene for å etablere et prosjekt. Fra kompetansemeglerne poengteres det er utfordrende å skape *"en god dialog"* med bedriftene i disse møtene. I våre samtaler med kompetansemeglerne fikk vi innblikk i noen av deres erfaringer fra møtene. Under har vi listet opp en del av de viktigste:

- mye som skal "gjøres" på første møte, viktig å være strukturert og ha en klar plan for møte
- viktig å være "lyttende" samtidig som man viser at man behersker temaområdet
- viktig at bedriften er "styrende" i utviklingen av et prosjekt
- viktig å komme videre på første møte, dvs. gjøre mest mulig for å definere prosjektet
- fordel om bedriften må skrive minst mulig i forhold til utarbeidelsen av forprosjektrapport (dvs. søknaden om et bedriftsprosjekt hvor prosjektet beskrives)
- dersom mye skrivarbeid overlates til bedriften (i forhold til forprosjektrapporten) forsinkes prosessen

Gjennom dialogen kan altså kompetansemeglerne "hjelpe" bedriftene i forhold til det å tenke nyskaping og øke deres refleksjonsevne. Dersom megler i rollen som samtalepartner fungerer som en "katalysator" kan dette gi andre positive utslag på bedriftens nyskappingsaktivitet enn det konkrete Kompetansemegling-prosjektet. Slike mer kvalitative effekter er imidlertid vanskelige å måle.

Fra prosjektet i Agder ble det også hevdet at det særlig for de minste bedriftene var vanskelig å tenke i "(bedrifts)prosjekter." For disse blir "prosjekter" en akademisk konstruksjon, siden man er ikke vant til å dele inn virksomheten i avgrensede aktiviteter som har et definert starttidspunkt og et antatt sluttidspunkt. Det ble derfor poengtert at det var ekstra krevende å definere prosjekter i de minste virksomhetene hvor produksjonsprosessen i begrenset grad preges av spesialisering og en klar rolle- og oppgavefordeling mellom de involverte aktørene. Dersom en lykkes med å utvikle gode Kompetansemegling-prosjekter i disse virksomhetene kan en imidlertid forvente at dette på sikt vil styrke bedriftenes muligheter for å i større grad systematisere egen FoU-virksomhet

I programnotatet er man opptatt av at kompetansemegleren har en nøkkelrolle i programmet: *"Sammen med bedriftslederen skal kompetansemegleren identifisere bedriftens behov for forskning og utvikling for å forløse et utviklingspotensial og løse konkrete problemstillinger"* (Programnotat s.5). Den tilbakemeldingen som vi har fått fra meglere er at de i første rekke ser på egen rolle som sentral i forbindelse med *utvikling og oppstart av bedriftsprosjektet*. De skal ikke selv utvikle prosjektene, men bistå i å sortere mellom utfordringer bedriftene står overfor og finne fram til de mest aktuelle prosjektene. En annen viktig rolle for kompetansemegleren, dersom man har definert et relevant prosjekt, er å hjelpe bedriftene til å finne fram til rett kompetanse (forsker) som kan kobles opp mot prosjektet. Når prosjektet starter opp, trekker kompetansemegler seg tilbake og får en mer passiv rolle.

I de aller fleste tilfellene kommer kompetansemeglere fra et forskningsinstitutt, og da gjerne det forskningsinstituttet som leder det regionale prosjektet. Meglere fra forskningsinstitutter synes fornuftig siden disse har god kjennskap til forskningssektoren og den kompetansen som finnes her. De har følgelig innsikt i det kompetansefeltet som det er aktuelt å koble bedriftene opp mot. På den annen side har ikke nødvendigvis disse meglere førstehåndskjennskap til *bedriftene og næringslivet i regionen*. Derfor er de tidligere omtalte "formidlerne", svært viktige i forhold til det å rekruttere inn relevante bedrifter. I noen regioner har man også valgt

alternative løsninger, nettopp for å komme tettere på bedriftene. I Troms har man engasjert fire personer i fire ulike konsulentselskaper, som sammen utgjør "Etablerernettverket Troms", til å "lete opp" bedrifter og definere aktuelle prosjekter. Konsulentenes honorarer er resultatbaserte, dvs. de får tilskudd pr prosjekt som startes opp. I tillegg er det engasjert en prosjektleder/kompetansmegler hos forskningsinstituttet som har prosjektledelsen til å koordinere og iverksette prosjektene. Bakgrunnen for denne organisasjonsmodellen var, i følge en representant for prosjektet, at dette ville kunne gjøre det "...enklere å komme inn på livet til bedriftene. De kjenner godt til aktuelle bedrifter i området og bedriftene kjenner dem." Samtidig erkjennes det imidlertid at konsulentene ikke har innsikt i FoU-sektoren. En hovedutfordring knyttet til en slik arbeidsfordeling er hvor grenser går for hva som er den ordinære prosjektleder/kompetansemeglers ansvar og hva som er Etablerernettverkets ansvar. Skal ordningen fungere må det være tett dialog og et godt samarbeid mellom kompetansemegler, som har kjennskap til FoU-sektoren, og Etablerernettverket, slik at aktuelle bedrifter raskt kan formidles videre i prosessen, dvs. utvikling av prosjektet og kobling mot forsker. Fra prosjektet i Troms understrekes det også at de vil bruke mer ordinære kanaler for å lete fram aktuelle bedrifter i tillegg til Etablerernettverket, dvs. direkte kontakt med bedrifter, andre bedriftsnettverk og ulike næringsorganisasjoner. Ordningen med Etablerernettverket videreføres også i 2006.

Erfaring fra TEFT tilsier "at det bør være minst to kompetansemeglere knyttet til hver node for å sikre et arbeidsfellesskap" (Programnotat s.5). Denne oppfordringen er langt på vei etterfulgt og det er gjennomgående 2-4 kompetansemegleren pr regionale prosjekt. I BTV-prosjektet, som går over tre fylker, er det engasjert 2 kompetansemeglere for hver av de 3 forskningsinstituttene som er involvert i den operative gjennomføringen av prosjektet.

Det at det er flere meglere for hvert forskningsinstitutt øker mulighetene for å jobbe i forhold til programmets andre hovedmålsetning, nemlig å bidra til en endring i FoU-instituttet (instituttmålet). Blant meglerne oppfattes det også som positivt at det er mer enn en megler: "Det er veldig greit å ha noen å diskutere prosjekter med og vi har også ulik kompetanse, slik at vi utfyller hverandre." På den annen side er det viktig at ressursene ikke spres på for mange meglere. Tilbakemeldingene fra meglere er at det å jobbe operativt mot bedrifter er en krevende oppgave hvor det er viktig med kontinuitet. De som er involvert må derfor få anledning til å jobbe dedikert med oppgaven. Vi har ikke oversikt over eksakt timebruk fra meglerne, men i intervjuene ble det antydnet en tidsbruk på mellom 20 % og 50 % av en full

stilling på Kompetansemegling-prosjektet for hver megler. De som har størst tidsbruk er ofte de som både er prosjektledere og kompetansemeglere. Skal man ha anledning til å jobbe proaktivt mot næringslivet bør sannsynligvis ikke stillingsprosenten være så veldig mye under 20 %. Men det kan naturligvis finnes eksempler hvor ansatte ved forskningsinstitutter er involvert i relaterte prosjektoppgaver hvor det er potensielle synergieffekter i forhold til Kompetansemegling. Da skal det sannsynligvis ikke så veldig mye tidsbruk til før det kan etableres en nyttig kopling.

I forhold til hvor stabilt meglerkorpset er (turnover), så er det litt for tidlig å si noe om dette etter programmet første fulle driftsår. Flere av meglernes har bakgrunn fra TEFT-tiden, og disse representerer kontinuiteten i programmet. I noen av de regionale prosjektene er det eksempler på endringer på personellsiden i løpet av 2005. Dette kan ha naturlige årsaker, slik som jobbskifte, men det kan også i noen tilfeller være vanskelig å finne de rette personene til oppgaven, særlig i de tilfellene hvor Kompetansemegling representerer en relativt ny satsing for instituttet.

Sett i forhold til programmet to likestilte målsetningene (bedriftsmål, institutt mål) er det også et visst dilemma knyttet til organisering av meglerressursene. Dersom hovedmålet er utvikling i bedriften (bedriftsmålet) bør instituttene rendyrke meglerrollen, dvs. ha samme person(er) i rollen over lengre tid. Dersom hovedmålet er institusjonell endring (institusjonsmålet) burde kanskje megler rollen gått på rundgang blant instituttets ansatte slik at flest mulig fikk anledning til å jobbe direkte mot SMB-sektoren. Praksisen i prosjektene så langt tyder på at instituttene, bevisst eller ubevisst, har valgt å vektlegge bedriftsmålet, dvs. la noen "faste" i staben jobbe med Kompetansemegling.

Som nevnt tidligere så er meglernes hovedoppgave knyttet til utvikling og oppstart av prosjektet. I noen tilfeller involvere meglere seg også etter at forskere er involvert og prosjektet er startet opp, men da gjerne på prosjekter hvor man har faglige interesser. Det er også eksempler på at kompetansemeglere har meglet inn egen kompetanse, dvs. at meglere går over i rollen som forsker eller fagperson når prosjektet startet opp. Meglers vurdering i slike tilfeller er at han selv besitter den kompetansen som bedriften trenger. Dette skaper imidlertid en viss rolleklarhet, og det aktualiserer også en habilitetsproblematikk. Er megler i stand til å være en nøytral part i søken etter den beste og mest relevante kompetansen når dette også inkluderer å vurdere egen kompetanse og eget institutts kompetanse? En viss

preferanse for egen og instituttets kompetanse er sannsynligvis prisen man må betale dersom man i programmet ønsker å ha meglere med god innsikt i FoU-sektoren.

Etter hvert som de regionale prosjektene har gjennomført en del bedriftsprosjekter er det naturlig at de retter søkelyset mot den videre oppfølgingen av bedriftene. *Foreløpig har prosjektene i liten grad utviklet systematiske rutiner for å følge opp og eventuelt stimulere til videreføring av det aktuelle prosjektet.* Det som kan være et aktuelt suksessmål for programmet er i hvilke grad det bidrar til at de involverte bedriftene gjennomfører gjenkjøp av FoU-tjenester, noe som gir en indikasjon på at bedriftene utvikler en mer positiv holdning i forhold til det å bruke forskningsinstitutter⁶.

Det å følge opp bedrifter etter at prosjektet er gjennomført krever imidlertid ressurser. Det vil derfor være et dilemma knyttet til om *megler og det regionale prosjektet skal bruke ressurser på videre oppfølging av bedrifter eller om de utelukkende skal fokusere på det å gi nye bedrifter sjansen til å komme i kontakt med en forsker.* Så langt har ikke programmet tatt stilling til dette spørsmålet.

4.3. Bedriftsprosjektene innhold

4.3.1. Type prosjekt

TEFT hadde betydelig fokus mot *teknologiske prosjekter*, dvs. at man skulle bidra til utviklingen av nye eller forbrede produkter og/eller nye eller forbedre produksjonsmetoder/prosesser. I Kompetansemegling er det også åpnet opp for *organisatoriske innovasjoner*. Dette er knyttet til forhold som strategi- og organisasjonsutvikling, utvikling av markeder/markedskanaler og design. I tillegg kan Kompetansemeglingsprosjektene også rettes mot utfordringer i bedriftene knyttet til kompetanseheving, faglig oppdatering og nettverkbygging (jf. informasjonsskriv fra programmet, desember 2004).

⁶ Det vil naturligvis være en rekke måleutfordringer knyttet til en slik indikator. Flere faktorer kan lede til gjenkjøp, og det kan være vanskelig å isolere Kompetansemeglings betydning, noe som er nødvendig dersom man skal tilskrive gjenkjøpet som en effekt av programmet. Det er også en utfordring knyttet til det å definere begrepet "gjenkjøp": Må det være fra samme FoU-institutt, må det være innenfor samme temaområde, og hvor lang tid kan det gå fra prosjektavslutning for at det skal være et gjenkjøp og ikke et nytt kjøp?

Det at man nå utvider i forhold til type prosjekt gir en *mer heterogen portefølje og behov for mer varierte arbeidsmetoder enn hva som eksempelvis var tilfelle under TEFT*. Tilbakemeldingen fra de regionale prosjektene er at det har vært enklest å komme i gang med teknologiske prosjekter, som i stor grad har vært basert på TEFT-metodikken. Det har vært en lengre innkjøringsperiode i forhold til å få opp prosjekter rettet mot organisatoriske innovasjoner. Her har man ikke kunnet kopiere en etablert arbeidsform/metodikk.

Etter hvert er det også kommet opp en del prosjekter som *kombinerer* teknologiske og organisatoriske innovasjoner. En av kompetansemeglere sier: *"Vi begynner gjerne å snakke om teknologiske løsninger, men vi ser da ofte at de også innbefatter organisatoriske endringer. Bedriftene må tenke helhetlig og strategisk i forhold til innovasjoner. Dilemmaet er ofte om vi skal ta tak på det teknologiske, som ofte er det mest konkrete, eller jobbe mer helhetlig med organisasjonen."* Fra denne kompetansemegleren blir det også understreket at dersom man skal få en ny FoU-forståelse i bedriften må man nærme seg bedriften på en strategisk og helhetlig måte.

I tillegg til rene bedriftsprosjekter hvor en virksomhet kobles mot en forsker eller fagperson, har det også blitt etablert nettverksprosjekter. Det at kompetansemeglerne jobber proaktiv og er i kontakt med en rekke aktører, gjør at de vil kunne ha gode forutsetninger for å kunne se koblingsmuligheter mellom ulike virksomheter. Det er ulike varianter av nettverksprosjekter som er blitt iverksatt i Kompetansemegling:

- i) rene nettverksprosjekter hvor det å koble bedriftene er hovedintensjonen
- ii) kompetanseoverføring til nettverk av bedrifter, dvs. at tilnærmet samme type kompetanse formidles til flere bedrifter
- iii) kobling av relaterte bedrifter (nettverksaktivitet) inngår som en mindre del av hovedaktiviteten som er kompetanseoverføring til bedriftene

Det har imidlertid vist seg noe problematisk å "telle" disse nettverksprosjektene. Prosjektdatabasen som er etablert i Kompetansemegling har bedriften som utgangspunkt, eventuelt bedrifter som er koblet opp i et nettverk. Av de 179 bedriftsprosjektene som er startet opp i 2005 er 38 (21,2 %) registrert som "bedriftsprosjekter i nettverk." Spørsmålet er imidlertid om man i denne registreringen fanger opp alle nettverksprosjektene, eksempelvis prosjekter hvor nettverksaktivitet er en mindre del av hovedaktiviteten i prosjektet (alternativ

iii). Det er også et spørsmål hvordan man har talt inn prosjekter hvor selve nettverket og ikke enkeltbedrifter i nettverk er utgangspunktet. Dersom man eksempelvis har et nettverksprosjekt bestående av 4 bedrifter, skal dette da telles som 1 eller som 4 prosjekter? Det som kan synes som en fornuftig tilnærming, og som praktiseres blant noen av de regionale prosjektene, er å telle antall ”maks prosjekter.” Dersom det er 60 000 som Kompetansmegling kan bidra med til et bedriftsprosjekt, og man har gitt hver av de 4 bedriftene som inngår i et nettverksprosjekt 30 000 ($30\,000 \times 4 = 120\,000$), vil det være naturlig å telle en slik nettverkskonstellasjon som 2 prosjekter ($60\,000 \times 2 = 120\,000$).

4.3.2. Prosjektene ”nyhetsverdi”

Gjennom et bedriftsprosjekt blir *”en forsker hentet inn for å gjøre et oppdrag i samarbeid med bedriften”* (jf programmet hjemmeside). Det at bedriftene skal tilføres forskningskompetanse, innebærer at det er en spesialisert og avansert kompetanse som skal overføres til bedriftene. Programmet er imidlertid ikke spesifikk på om man gjennom relasjonen bedrift – forsker skal generere *ny forskningsbasert innsikt* (dvs. ny kompetanse som output av prosjekter) eller om det i hovedsak handler om *en overføring* av forskningsbasert kompetanse til bedriften.

Kompetansen er tenkt å skulle *”øke bedriftens innovasjonsevne”* (jf. programmets ene hovedmålsetning). Følgelig må det må være kompetansetilførsel som har potensial til å gi bedriften et løft. I hvilken grad det dreier seg om forskning eller utvikling eller begge deler er vanskelig å kvantifisere. Programmet er heller ikke klar på om et bedriftsprosjekt kun skal ha *nyhetsverdi for bedriften* eller om den også skal ha *nyhetsverdi på regionalt/nasjonalt nivå*.

Ser vi på størrelsen på bedriftsprosjektene er det gjennomgående små prosjekter det dreier seg om. Gjennomsnittstørrelsen til prosjektene varierer fra i overkant av 200 000 i BTV-regionen og i Rogaland, til under 50 000 i Møre og Romsdal (se tabell 9, kap.4.3.5). I disse tallene inkluderes også verdien av bedriftene egeninnsats i form av arbeid. Denne ligger gjerne på mellom 20 og 50% av prosjektets budsjett. Følgelig bør man ha relativt begrensede forventninger til omfanget av forskning i slike små prosjekter. *Kompetansmegling vil derfor i hovedsak dreie seg om at bedriftene gjennom kopling mot forsker tilføres forskningsbasert kompetanse.*

Ser vi nærmere på forskningsinnholdet i prosjektet, med utgangspunkt i den kompetanse som overføres, så vil også dette kunne variere etter type prosjekter. Det vil sannsynligvis være enklere å bruke begrepet forskningskompetanse i teknologiprojektene. Enkelte av de regionale prosjektene forholder seg til SkatteFUNNs liste over godkjente forskningsinstitutter ved valg av kompetansemiljø, og så lenge man bruker en forsker fra ett av disse instituttene så kan man anta at det er forskningskompetanse som megles.

Dette er mer problematisk i forhold til organisatoriske innovasjoner. Prosjektene vi har snakket med rapporterer også at det kan være vanskeligere å definere forskningsinnholdet/nyhetsinnholdet i et prosjekt som eksempelvis går på design eller organisasjonsutvikling. Dette åpner også opp for en annen problemstilling, nemlig hvem det er som best kan hjelpe bedriften. I forhold til organisasjon- og strategiutvikling er det ikke nødvendigvis forskere som vil være best til å *formidle* slik kompetanse til bedriftene. På dette området er det ofte konsulentene som er de beste kunnskapsformidlere og de som har de beste metodene for å "oversette" forskningsbasert kompetanse. Det er noen eksempler på at konsulenter har vært brukt som fagpersoner i Kompetansemegling, selv om dette ikke er spesielt utbredt.

Det at man har "åpnet opp" for større grad av heterogenitet i prosjektporteføljen skaper også et dilemma i programmet. Dersom det ikke er forskningsbasert kompetanse som overføres til bedriftene, men konsulentkompetanse, er spørsmålet om prosjektene bidrar til å oppfylle programmets andre hovedmålsetning: "*styrke forskningsinstituttene som samarbeidspartner.*" For å oppnå dette er det viktig at det er *forskere* som kobles mot bedriftene. Det er jo også nettopp det at bedriftene kobles opp mot forskere og forskningsinstitutter som er det særegne ved programmet og som skal gi bedriftene et løft. En av de involverte i ett av de regionale prosjektene uttaler også: "*Er det et løft når man benytter konsulenter, de fleste har jo benyttet konsulenter tidligere?*"

Dersom man i økende grad henter inn kompetanse fra konsulentmiljøer vil den naturlige følgen av dette bli at man i større grad også bruker disse som kompetansemeglere, siden det er konsulenter som best vet hvor konsulentkompetansen finnes. Selv om dette i noen tilfeller nok kunne vært en fordel for bedriftene, bør dette avvises av hensyn til instituttmålsetningene i

programmet. At meglerne er knyttet til forskningsinstitutter gir et potensial for å styrke koblingen mellom forskning og næringsliv.

4.3.3. Regional eller ekstern kompetanse?

Når det gjelder den geografiske lokaliseringen av den fagkompetansen som overføres til bedriftene så kan det i utgangspunktet skilles mellom regional og ekstern kompetanse, hvor det første er kompetanse man finner i samme region som bedriften er lokalisert i mens den andre varianten er kompetanse som er lokalisert utenfor regionen. For enkelthetens skyld lar vi her begrepet ”regional” følge grensene for de regionale prosjektene, dvs. at kompetanse fra egen region eksempelvis i Agder-prosjektet vil være at de benytter forskere og forskningsinstitutter i Aust-Agder eller Vest-Agder.

Relatert til institutt- og systemmålsetningen i programmet, som handler om å styrke de regionale forskningsinstituttene rolle og den regionale innovasjonsinfrastrukturen, burde de regionale prosjektene ha et fokus mot å megle kompetanse fra forskningsinstitutter i egen region, i den grad det lar seg gjøre. Dersom det imidlertid er bedriftens beste som skal stå i fokus (jf. bedriftsmålsetning) bør man hente den beste kompetanse der denne finnes, uavhengig av geografi.

Oversikten viser at det ofte brukes kompetanse som finnes i eget nærområde (tab.8). På to-tredjedel av bedriftsprosjektene er det benyttet kompetanse i egen regionen, mens det for i overkant av 30% av prosjektene er blitt hentet forskerkompetanse nasjonalt.⁷ Med unntak av Hedmark/Oppland har samtlige prosjekter en overvekt av kompetanse som hentes i egen region. Situasjonen i Hedmark/Oppland har imidlertid i stor grad sammenheng med at en av meglere i denne regionen har ekstern institutt-tilknytning og bruker således mye forskerkompetanse i ”egen” region i bedriftsprosjektene.

⁷ Det er viktig å presisere at FoU-miljøer i egen region ofte kan være ”nasjonale” forskningsinstitutter. Bruken av begrepet i vår sammenheng henviser utelukkende til lokaliseringen av FoU-institusjon sett i forhold til den aktuelle bedriften.

Tabell 8. Hvor ble forskerкомпетansen til bedriftsprosjektene i 2005 hentet fra? (antall prosjekter som henter kompetansen regionalt, nasjonalt eller internasjonalt)

Region	Institutter i regionen *	Institutter nasjonalt	Institutter internasjonalt
1. BTV	15	5	0
2. Akershus/ Oslo	12	1	1
3 M & R	5	2	1
4 Rogal.	3	1	1
5 Agder	11	9	1
6 S & Fj	7	3	2**
7 Trøndelag	27	5	3
8 Østfold	3	7	0
9 Nordland	10	3	0
10 Troms	5	3	0
11 Finnmark	3	0	0
12 Hedmark/Oppl	11	17	1
I alt ***	112 (62,9%)	56 (31,5%)	10 (5,6%)

Note: * Her refereres det til fylke hvor det regionale prosjektet er lokalisert eller ”kompetansemegler-region” i de tilfellene hvor prosjekters geografiske virkeområde er mer enn ett fylke

** I tillegg til de 2 bedriftsprosjektene som i hovedsak baserer seg på internasjonal kompetanse, oppgir prosjektet i Sogn og Fjordane at 3 av bedriftsprosjektene som henter forskerкомпетanse i fylket *også* henter kompetanse internasjonalt. Også de 3 bedriftsprosjektene som henter forskerкомпетanse nasjonalt er i tillegg koplet opp mot forskerкомпетanse internasjonalt.

*** Tallet stemmer ikke med antall iverksatte prosjekt (jf.tab.5) siden det ikke er oppgitt kompetansens lokalisering for alle prosjektene. I enkelte tilfeller er det også oppgitt flere kompetansemiljøer for hvert enkelt prosjekt

Ut ifra institutt- og systemmålsetningen er det altså gunstig at forskerкомпетansen i regionen i betydelig grad brukes. Samtidig kan det imidlertid også, som vi har vært inne på tidligere, være et potensielt habilitetsproblem knyttet til dette. Vi har ikke tall som viser hvor stor andel av forskerкомпетansen fra egen region som kommer fra det instituttet som har kompetansemegleren eller i hvilke omfang kompetansemegleren megler inn seg selv om fagperson. I våre samtaler med prosjektene understreker de at de er bevisst det å ikke gi fortrinn for eget institutt, men som de en av kompetansemegleren uttrykker det: *”Når vi har den beste kompetansen her hos oss, vil det være litt rart å ikke bruke den.”*

Det vil naturligvis også være noen potensielle fordeler med å bruke kompetanse fra eget institutt eller fra andre forskningsinstitutter i regionen, i tillegg til at det bidrar til å innfri institutt- og systemmålsetningene. Man vil i slike tilfeller bruke mindre tid til å lete etter kompetanse og fagfolk, og det gir en kvalitetssikring av forskere siden det da gjerne benyttes forskere som megler kjenner fra før. En av kompetansemeglerne sier også følgende: *”Vi har likeledes lært at ikke alle forskere egner seg for å jobbe mot SMB, så her må man benytte seg*

av tidligere erfaringer og være selektiv.” Også fra andre kompetansemeglere er det blitt rapportert at det er viktig å finne de rette forskertypene, og at dette ikke alltid er like enkelt.

Fra flere av prosjektene ble det poengtert de ikke ønsket å forfordele eget institutt eller egen region. Noen av de regionale prosjektene opererer også med måltall, dvs. en maks andel av hvor mye kompetanse som kan megles fra egen region. Fra prosjektet i Troms heter det blant annet at 20 % av kompetansen skal hentes utenfor egen region, mens Hedmark/Oppland har som målsetning at minst 50 % av forskerkompetansen skal hentes utenfor egen regionen. Ulike måltall kan relateres til varierende geografisk nærhet til eksterne kompetansemiljøer.

Når det gjelder bruk av internasjonal forskningskompetanse har dette så langt vært relativt begrenset. 10 prosjekter, eller rundt 6 %, henter kompetanse internasjonalt (se også kommentarer i note ** i tabell 8). Begrenset bruk av internasjonale forskere har blant annet sammenheng med at dette er mer kostnadskrevende (reiseutgifter m m), og det kan være problematisk å finansierer slike forskere på små Kompetansemegling-prosjekter. I tillegg er det tidkrevende for meglere å etablere internasjonale relasjoner. I de tilfellene der dette gjøres er det gjerne opp mot forskningsmiljøer man allerede har etablerte relasjoner mot i andre sammenhenger.

Sammenligner vi med siste driftsåret for TEFT (2003) så var det her 12 av 114 prosjekter som hadde utenlandsk FoU-samarbeidspartner (ca 11 %) (Årsmelding MOBI 2003). Den prosentmessige andelen er altså lavere i Kompetansemegling. En viktig internasjonal kopling for meglere er det såkalte IRC-nettverket (Innovation Relay Centre).⁸ Flere av kompetansemeglere er også IRC-kontakter i regionen, og da er det naturlig å koble bedriftene opp mot det internasjonale IRC-nettverket og eventuelt finne FoU-samarbeidspartnere her. Det er imidlertid i første rekke meglere som har bakgrunn som TEFT-attachéer som fungerer som IRC kontakter. Fra disse blir det også hevdet at koblingene mellom programmet og IRC var tettere under TEFT enn hva som har vært tilfelle i Kompetansemegling.

I årsrapportene fra de regionale prosjektene har man registrert antall ”koblinger til IRC.” Dette betyr ikke at man har hentet inn internasjonal kompetanse, men at bedriftene er registrert som interessenter i nettverket. Blant bedriftene som er koblet opp mot nettverket

⁸ IRC Norway inngår i det europeiske IRC nettverket. Formålet med nettverket, som er finansiert av EU, er blant annet å bistå bedrifter med å finne partnere i teknologiprojekter (for mer informasjon se: irc.sintef.no/)

inngår både virksomheter som er involvert i bedriftsprosjekter i Kompetansemegling, og andre bedrifter som kompetansemeglerne har hatt kontakt med i sitt virke. I løpet av 2005 er det blant de regionale prosjektene gjennomført *107 IRC koplinger*.

4.3.4. Prosjektenes plass i innovasjonsprosessen

Nyskapning i en bedrift består av ulike faser, først skal det defineres en utfordring eller et prosjekt, så skal man innhente informasjon og vurdere ulike alternativer, før man eventuelt gjennomfører selve utviklingsprosjektet. Innenfor prosjektterminologien så knyttes ofte de to første fasene til et forprosjekt, alternativt forstudie og forprosjekt dersom man bruker PLP-verktøyet i Innovasjon Norge, mens det siste er et hovedprosjekt.

I Kompetansemegling brukes betegnelsen forprosjekt på å det å *utvikle* et bedriftsprosjektet, dvs. lage en prosjektbeskrivelse, hvor man sier noe om bedriftens forutsetninger, prosjektets innhold, finansiering og gjennomføring. Samtidig har imidlertid mange av bedriftsprosjektene i Kompetansemegling preg av å være ”forprosjekter”, dvs de handler om å hente inn nye kunnskap, test ut nye løsninger, utrede muligheter for framtidige satsinger o l. I slike tilfeller vil et eventuelt oppfølgingsprosjekt være selve utviklingsprosjektet (hovedprosjekt). Slik vi har erfart det plasserer altså bedriftsprosjektene i Kompetansemegling seg litt ulikt i innovasjonsskjeden. En god del er ”forprosjekter”, mens noen opererer lengre framme i innovasjonsprosessen.

En annen dimensjon knyttet til prosjektets omfang er i hvilken grad prosjektet skal rette søkelyset mot en avgrenset problemstilling eller om man skal ta for seg de mer generelle FoU-utfordringene i virksomheten. Her er det gjerne et skille mellom teknologiske og organisatoriske innovasjoner. De førstnevnte handler ofte om en avgrensbar utfordring i bedriften, mens organisatoriske innovasjoner, gjerne går på ta et overblikk over bedriftens strategi og organisering. Dette innebærer å se på hele organisasjonen, og det må gjerne en viss modningstid til før man eventuelt kan definere et konkret prosjekt.

I nyere innovasjonsforskning understrekes den tette koblingen mellom organisatoriske og teknologiske innovasjoner, dvs. det ene forutsetter gjerne det andre eller det ene kan utløse det andre (Martin and Sunley 2003). Dette er et forhold som tilsier at det kan være fornuftig å

koble organisatoriske og teknologiske innovasjoner i et program, slik det altså gjøres innenfor Kompetansemegling. En styrke ved Kompetansemegling eksempelvis i forhold til Verdiskapning 2010 er at man både har meglere med organisasjonskunnskap og med teknologi kunnskap. Den nylig gjennomførte underveisevalueringen av Verdiskapning 2010 påpekte at forskerne eller fagpersonene som er involvert i dette programmet mangler teknologi innsikt (Arnold m.fl. 2005). Samtidig må det understreke at det er krevende å kombinere teknologisk og organisatorisk innsikt, og de fleste meglerne i programmet har sin spesialkompetanse innenfor ett av feltene. Dette skaper utfordringer i forhold til det å kunne kommunisere på tvers av fagområdene. Her har både programmet og de enkelte regionale prosjektene fortsatt en jobb å gjøre.

En tredje dimensjon knyttet til prosjektomfang er i hvilken grad Kompetansemegling - prosjektet skal være et nytt utviklingsprosjekt eller om det skal støtte oppunder pågående utviklingsaktiviteter. Det ideelle vil naturligvis være at prosjektet er relativt nytt for virksomheten, og at de har en "utløsende funksjon," dvs. at det markerer begynnelsen på en mer omfattende utviklingsaktivitet i virksomheten. Samtidig kan det å få inn forskningskompetanse i en pågående utviklingsaktivitet være svært verdifull for å kunne lykkes med denne aktiviteten. Tilbakemeldingene går på at det blant Kompetansemegling-prosjektene er innslag av begge variantene.

4.3.5. Finansiering av bedriftsprosjektene

Vi har tidligere gitt en oversikt over finansieringen av de regionale prosjektene (se tab.4, kap.3.3). Samlet utgjør Forskningsrådets bidrag i underkant av 40% av de totale prosjektkostnadene. En del av disse midlene brukes til å finansiere bedriftsprosjektene som de ulike regionale prosjektene iverksetter. I mange tilfeller dreier det seg om tilskudd på 40- 50 000 kroner pr prosjekt. I 2005 var gjennomsnittstørrelsen på bedriftsprosjekter i Kompetansemegling på ca. 143 000 kroner, mens tilskuddet fra Kompetansemegling til bedriftsprosjektet i gjennomsnitt var på ca. 42 000 kroner (tab.9), dvs. ca. 29 % av kostnadene. Den øvrige finansieringen var bedriftens egeninnsats, som i verdi utgjorde ca. 34 % av prosjektkostnadene og den egenandelen bedriftene betaler inn, som i snitt utgjorde ca.

17 % av prosjektkostnadene. De resterende kostnadene (ca.19%) er blitt finansiert opp via andre finansieringskilder, eksempelvis andre programmer og virkemidler ⁹.

Tabell 9. Finansiering av bedriftsprosjekter 2005 (tusen kroner) *

Region	Totalbudsjett for bedriftsprosjektene ** (tilskudd fra Kompet.m. i parentes)	Gj.snitt størrelse for bedriftsprosjektene (snitt-tilskudd fra KM i parentes)	Verdi av bedriftenes egeninnsats og egenandel i bedriftsprosjektene (% andel i parentes)
1. BTV	4 122 (1 005)	206,1	2 067 - 555 (50,1 - 13,5 = 63,6)
2.Akershus/ Oslo	1 058 (529)	75,6	264,5 - 264,5 (25,0 - 25,0 = 50,0)
3 M & R	332 (60)	41,5	198 - 57 (59,6 - 17,2 = 76,8)
4 Rogaland	1 080 (200)	216,0	460 - 265 (42,6 - 24,5 = 67,1)
5 Agder	***	***	***
6 S & Fj	***	***	***
7 Trøndelag	5 890 (1 500)	168,3	1 500 - 750 (25,5 - 12,7 = 38,2)
8 Østfold	1 336 (620)	190,9	351 - 365 (26,3 - 27,3 = 53,6)
9 Nordland	***	***	***
10 Troms	1 260 (450)	157,5	466 - 345 (37,0 - 27,4 = 64,4)
11 Finnmark	255 (85)	85,0	0 - 95 (0 - 37,3 = 37,3)
12 Hedemark/Oppl	3 274 (1 010)	109,1	1 053 - 548 (32,2 - 16,7 = 48,9)
I alt	18 607 (5 459) ****	143,1 (42) ****	6 359,5 - 3 244,5 (34,2-17,4=51,6) ****

Note: * Tallene er foreløpige

** Inkluderer tilskudd til bedriftene fra Kompetansemegling, fra andre ordninger og verdien av bedriftenes egeninnsats og egenandel

*** Tallene er ikke tilgjengelige

**** Eksklusiv Agder, S & Fj og Nordland

Intensjonen til Kompetansemegling både når det gjelder finansieringen av de regionale prosjektene og bedriftsprosjektene er *samfinansiering*. Dette skaper ulike utfordringer for programmet. Ulike finansører bidrar både med direkte tilskudd til de regionale prosjektene og med tilskudd til bedriftsprosjektene. Viktige bidragsytere er fylkeskommunen, Innovasjon Norge og de såkalte RDA midlene (kompenasjonsmidler for bortfall av regionalisert differensiert arbeidsgiveravgift). Det er her både varianter hvor finansørene bevilger en rundsum til gjennomføringen av aktivitetene i det regionale prosjektet (herunder bedriftsprosjektet), og varianter hvor de bidrar i finansieringen av hver enkelt bedriftsprosjekt. Tilbakemeldingen blant annet fra Kompetansemegling i Østfold er at den sistnevnte varianten bidrar til å forsinke iverksettelsen av bedriftsprosjektene, siden hvert enkelt prosjekt må vurderes av Innovasjon Norge sine saksbehandlere. I tillegg skaper dette frustrasjon hos kompetansemeglerne, siden Innovasjon Norge i noen tilfeller overprøver meglernes innstilling

⁹ Det er en viss usikkerhet knyttet til disse beregningene, siden vi baserer oss på foreløpige tall og siden det ikke er tall tilgjengelig for alle regionene. Vi antar likevel at den finansieringsmodellen som skisseres gir et ganske dekkende bilde av den reelle situasjonen.

til støtte. En slik finansieringsløsning gir Innovasjon Norge en betydelig mulighet til å påvirke bedriftsporteføljen i Kompetansemegling, og det er i begrenset grad en garanti for at saksbehandlerne i denne institusjonen har programmets intensjoner som førsteprioritet når vedtak fattes.

Samfinansiering bidrar altså til at finansører kan intervensere på prosjektnivå. Videre gjør det det problematisk å få en enhetlig profil på prosjektporteføljen i programmet. De ulike finansørene i de forskjellige regionale prosjektene vil, i varierende grad, legge inn føringer i forhold til porteføljens profil. Dette kan bidra til å utvanne programmets egne målsetninger og profil. For det tredje, og delvis som en konsekvens av dette, begrenses også de regionale prosjektenes styringsmuligheter. De må tilpasse seg det som er målgruppene for de ordningene som bidrar med tilskudd.

Et fjerde punkt er at samfinansiering kan gi en skjev geografisk innsats, eks. i tilfeller hvor den supplerende finansiering ikke gjelder for hele regionen som det regionale Kompetansemeglingsprosjektet skal dekke. Dette gjelder eksempelvis for en del av RDA-midlene.

Samfinansiering skaper også måleutfordringer. Når Kompetansemegling bidrar i begrenset grad, eller i noen tilfeller ikke i det hele tatt, i finansieringen av bedriftsprojekter er det problematisk å tilskrive effekter av bedriftsprojekter til programmet. Kompetansemegling og de regionale prosjektene eventuelle suksess må da måles på et tidligere stadiet i innovasjonsprosessen, eksempelvis i hvilken grad man evner å få bedriften interessert i å gjennomføre et FoU-prosjekt.

Til sist må det også nevnes at flere prosjekter rapporterer at samfinansiering påfører dem ekstra administrative oppgaver. De regionale prosjektene må sende flere søknader for å få finansiert opp egen aktivitet og de må rapportere til flere finansører og da gjerne etter ulike maler og ulike måleindikatorer. Videre vil også søknadsfrist og behandlingstid variere, noe som skaper usikkerhet i forhold til drift av prosjektet. Fra prosjektet i Rogaland vises det blant annet til at uklarheter rundt den regionale medfinansieringen, og da særlig tilskuddet fra kompensasjonsmidler for bortfall av differensiert arbeidsgiveravgift (AGA-fondet), bidro til at en del planlagte aktiviteter måtte utsettes inntil finansieringen var på plass.

Samlet så innebærer disse forholdene at vesentlige ressurser brukes på å administrere og finansiere opp prosjektet. Selv om det norske virkemiddelapparatet i økende grad baserer seg på samfinansiering mellom ulike finansieringskilder, og det hevdes gjerne fra virkemiddelaktørene at dette er en nødvendighet for å få i gang de aktuelle aktivitetene i tillegg til at det bidrar til å ansvarliggjøre de regionale aktørene, er det viktig å poengtere at erfaringer fra Kompetansemegling viser at det å gjennomføre samfinansiering i praksis oppleves som en ressurskrevende øvelse.

I den videre diskusjonen vil vi se på Kompetansemegling koplinger mot SkatteFUNN ordningen. Den opprinnelige intensjonene for Kompetansemegling når det gjelder finansiering av bedriftsprosjektene var at dette i betydelig grad skulle skje gjennom bruk av SkatteFUNN (*"Bedriftsprosjekter skal primært finansieres gjennom SkatteFUNN"* jf. informasjonsskriv fra programmet, desember 2004). I tillegg til at dette gir føringer på finansieringsløsningene har det også betydning for prosjektets innhold. Slik vi har observert det er det fire varianter i programmet i når det gjelder koblinger mot SkatteFUNN.¹⁰

i) det regionale prosjektet leter fram til og bidrar til å definere bedriftsprosjekter som er aktuelle for SkatteFUNN finansiering, dvs. en ren formidlingsaktivitet

ii) man gir bedrifter som har fått tilskudd til Kompetansemegling-prosjekt bistand med å utforme SkatteFUNN søknad på samme eller relatert tema

iii) med støtte fra Kompetansemegling (finansiell, faglig) gjennomføres det "forprosjekter" som eventuelt kan lede til et hovedprosjekt som kan oppnå finansiering hos SkatteFUNN

iv) Kompetansemegling er medfinansør på bedriftsprosjekter som også kvalifiserer til SkatteFUNN ordningen

I prosjektdatabasen er SkatteFUNNs bidrag til finansiering av bedriftsprosjekter i Kompetansemegling registrert (dvs. alternativ iv)). I tillegg er det registrert tilfeller hvor kompetansemeglere har gitt faglig bistand til SkatteFUNN søknad (dvs. alternativ i) og ii)).

¹⁰ For informasjon om denne ordningen se www.skattefunn.no

Tabell 10. Kompetansemeglings koplinger mot SkatteFUNN *

Region	SkatteFUNNs bidrag til finansiering av bedriftsprosjekter, tusen kroner (andel av samlede prosjektkostnader i parentes)	Antall tilfeller hvor Kompetansemeglingsprosjektet har gitt bedrifter bistand ved utforming av SkatteFUNN søknad
1. BTV	315 (7,6%)	16
2. Akershus/ Oslo	80 (7,6%)	1
3 M & R	17 (5,1%)	3
4 Rogal.	80 (7,4%)	2
5 Agder	**	0
6 S & Fj	**	4
7 Trøndelag	440 (7,5%)	2
8 Østfold	0	0
9 Nordland	**	**
10 Troms	0	2
11 Finnmark	0	0
12 Hedemark/Oppl	0	3
I alt	932 (5,0%) ***	33 ****

Note: * Tallene er foreløpige

** Tall ikke tilgjengelig

*** Eksklusiv Agder, S & Fj og Nordland

**** Eksklusiv Nordland

Oversikten i tabell 10 er noe mangelfull men gir likevel en indikasjon på koplingene mot SkatteFUNN. *Konklusjonene synes å bli at programmet på langt nær har klart å oppfylle målsetningen om at bedriftsprosjekter primært skal finansieres med SkatteFUNN midler.* Kun 5 % av de samlede prosjektkostnadene finansieres via SkatteFUNN, og det er bare BTV og Trøndelag som har et visst innslag av SkatteFUNN-finansiering (målt i absolutte tall). De regionale prosjektene har også i svært begrenset grad gitt bedriftsprosjektene faglig bistand til utforming av SkatteFUNN søknader (alternativ i) og ii)). BTV er det eneste prosjektet vi kjenner til som har etablert et system hvor iverksettelse av bedriftsprosjekter følges opp med bistand til SkatteFUNN søknader når dette er relevant

I retningslinjene for SkatteFUNN sies det følgende om hva som kreves av et prosjekt som skal oppnå tilskudd: *”Med forsknings- og utviklingsprosjekt i skatteloven § 16-40 forstås et avgrenset og målrettet prosjekt med sikte på å fremskaffe ny kunnskap, informasjon eller erfaring som antas å være til nytte for bedriften i forbindelse med utvikling av nye eller bedre produkter, tjenester eller produksjonsmåter. Videre omfattes virksomhet der resultatene fra industriell forskning omsettes i en plan, et prosjekt eller et utkast til nye forbedrede produkter, produksjonsprosesser eller tjenester, samt utvikling av en første prototype eller pilotprosjekt som ikke kan utnyttes kommersielt. Alminnelig bedriftsorientert produktutvikling uten forskningspreg omfattes ikke, herunder prosjekter som:*

-har karakter av løpende drift,

-kun omfatter modifikasjon av bedriftens produkter, tjenester eller produksjonsmåter

-hovedsakelig omfatter organisasjonsutvikling, opplæring eller kvalitetssikring

-i det vesentligste er kunde- eller markedsundersøkelser.” For at bedriftenes eksterne kjøp av forskningstjenester skal være fradragsberettiget må dette kjøpet skje hos en av Forskningsrådets godkjente forskningsinstitusjoner.

SkatteFUNN impliserer altså et vesentlig krav om nyskapning for å få prosjektet godkjent. For det andre er fokuset rettet mot ”hovedprosjektfasen,” dvs. gjennomføringen av selve utviklingsprosjektet. I ordningen er det også klare føringer i retning av teknologiske innovasjoner. I samtaler vi har hatt med personer som er involvert som saksbehandlere for ordningen poengteres det at det er problematisk å få godkjent prosjekter hvor hovedformålet er organisasjonsutvikling. ”Myke” innovasjoner kan imidlertid inngå som et element i større i innovasjonsprosjekter

Konsekvenser av innretningen av SkatteFUNN er at langt fra alle de bedriftsprosjektene som utvikles i Kompetansemegling ”passer” i SkatteFUNN. Dette går altså både på fase (forprosjekt vs hovedprosjekt) og innhold (teknologisk innovasjon vs organisatorisk innovasjon). Blant de regionale prosjektene vi har vært i kontakt, er det enkelte som har brukt SkatteFUNN som ”benchmark”, dvs. at bedriftsprosjektene de får fram også skal kunne kvalifisere for SkatteFUNN. De fleste synes imidlertid å ha en mer romslig definisjon av bedriftsprosjekter.

Uansett synes Kompetansemeglings rolle i forhold til SkatteFUNN å være uavklart. Alternativene vil enten være en innstramning av porteføljen i Kompetansemegling hvor det i større grad tilstrebes å utvikle SkatteFUNN relevante bedriftsprosjekter, eller at man søker en arbeidsdeling hvor Kompetansemeglings hovedfokus blir det å utvikle prosjekter for SkatteFUNN og andre tilsvarende ordninger. Aktiviteten i Kompetansemegling skal da ligge i forkant av og lede fram til selve forsknings- eller utviklingsprosjektet.

4.4. Kritiske faktorer for gjennomføring av bedriftsprosjekter

I spørreskjemaet i forbindelse med årsrapportering fra de regionale prosjektene er respondentene blitt bedt om å skissere hva som er *”kritiske faktorer for å få til gode bedriftsprosjekt.”* Tilbakemeldingen fra prosjektene kan oppsummeres i tre punkter (i ikke-rangert rekkefølge). For det første er det viktig å finne *”riktig forsker”*: *”Ikke alle egner seg like godt til å jobbe mot SMB, til tross for god fagkompetanse”... ”...bedriftene må føle at de kan stole på disse personene, at kjemien stemmer.”* (sitater fra spørreskjema). For det andre må det regionale prosjektet ha evne til å kunne bidra i *finansieringen av bedriftsprosjektet*: *”Viktig at finansieringen lar seg ordne, de fleste prosjekter trenger noe offentlige midler som utløsende faktor” ... ”Prosjekttilskuddet er såpass begrenset at det er sjelden FoU-instituttet kommer tilstrekkelig inn under huden på bedriften. Da blir gjenkjøpet så som så.”* (ibid.). For det tredje må man ha rett *”timing”*: *”Være på pletten med riktig tilbud når behovet er tilstede i bedriften”... ”Treffe med timing og prioriteringer.”* (ibid.). Bedriftens behov og utfordringer vil variere som følge av endringer i markedene, og det er viktig at Kompetansmegling er tilgjengelig for bedriften når konkrete behov oppstår.

Våre samtaler med representanter for de regionale prosjektene bekrefter at disse tre faktorene er sentrale. I tillegg vil vi tilføye en fjerde, nemlig *rett kompetansmegler*. Analysen i dette kapitlet har illustrert at det er krevende å jobbe proaktivt mot bedriftene. Vi har også sett at resultatene i form av bedriftsprosjekter varierer i stor grad mellom de regionale prosjektene og dermed også mellom meglerne. Variasjon kan naturligvis også forklares med at meglerne har ulik erfaring (nye meglere trenger en viss innkjøringsperiode), at bedriftsprosjektene har ulikt innhold og med mer kontekstuelle forhold, dvs. særtrekk ved regionen. Men på samme måte som det erkjennes at ikke alle forskere passer til å jobbe mot SMB, kan det også hevdes at det kreves spesifikke egenskaper for å være en dyktig kompetansmegler.

Spørsmålet blir så i hvilken grad disse fire faktorene lar seg styre. I forhold til det å finne riktig forsker, så er det naturligvis viktig at kompetansemeglerne bygger videre på de nettverkene de har inn mot forskningsinstitutter, direkte mot forskere og mot andre kompetansemeglere. I tillegg er det også et potensial for at den sentrale programadministrasjonen gjør en jobb i forhold til det å bygge opp en oversikt/database over relevante forskere/kompetansmiljøer som er tilgjengelige for alle prosjektene i programmet.

Når det gjelder finansiering av bedriftsprosjekter, så er naturligvis de regionale prosjektene prisgitt tilskuddene fra Forskningsrådet. Overføringene fra Forskningsrådet gir også retning på hvor mye det er realistisk å få opp av regional medfinansiering. Det er lite som tyder på at overføringene fra Forskningsrådet vil øke, i hvert fall ikke på kort sikt. Som vi har vist i gjennomgangen er det også krevende å jobbe i forhold til alternative regionale finansieringsløsninger, som ofte vil være en nærliggende løsning når midlene fra sentralt hold er begrenset.

I forhold til ”timing” så handler det litt mer om tilfeldigheter, dvs. at man kontakter bedrifter akkurat på det tidspunktet hvor man står overfor en betydelig utfordring. For å treffe med timingen vil det imidlertid være viktig å følge opp bedrifter etter første gangs henvendelse.

Tilbakemeldingene fra de regionale prosjektene er at de fleste prioriterer dette. Her må det imidlertid gjøres en avveining mellom hyppig kontakt mot utvalgte bedrifter og det å introdusere ordningen for nye virksomheter. I forbindelse med slike valg er det viktig at de ulike regionale prosjektene har et bevisst forhold til hvor mye ressurser de ønsker å avsette til ulike typer aktiviteter. Den siste faktoren, riktig megler, implisere at prosjektansvarlig institusjon og prosjektets styringsgruppe er bevisst den nøkkelposisjonen som kompetansemegler har i programmet. Følgelig er det viktig at man sikrer en god prosess ved valg av kompetansemegler.

Kapittel 5. Institutt- og systemmålsetningene

5.1. Innledning

I tillegg til at Kompetansemegling skal stimulere til endringer i bedrifters bruk av FoU-kompetanse, skal programmet også bidra til endringer i instituttene som besitter denne kompetansen. Dette er knyttet opp mot programmets andre (og sidestilte) målsetning ”*Å styrke forskningsinstituttene rolle som samarbeidspartner for næringslivet (FoU tilbudsstimulans).*” Som tidligere nevnt inkluderer programmet i tillegg et videre systemmål: ”*Gjennom organisering i regionale koalisjoner og tilrettelegging av samspillsarenaer vektlegger Kompetansemegling samspill mellom regionale aktører.*”

I TEFT var det primært et bedriftsfokus, men også her rettet man etter hvert fokus mot tilbudssiden. I programplanen for TEFT II heter det blant annet at man skal medvirke til at de teknologiske instituttene ”*utvider sin erfaring og blir mer positivt innstilt til konkrete prosjektsamarbeid med små og mellomstore bedrifter...utvikle et mer omfattende og permanent nettverk mot SMB*” (Hartmark Consulting 2003, s.8).

I programpraksisen i TEFT var det imidlertid begrenset oppmerksomhet mot å utvikle metoder/arbeidsformer for å oppnå dette. I sluttevalueringen av programmet poengteres det også at ”*I TEFT II har institusjonsmålene vært nedprioritert*” (Hartmark Consulting 2003, s.11). Følgelig var det fokus mot bedrifter og bedriftsprosjekter som var det sentrale. Samtidig gir dette også en indikasjon på at det er krevende å oppnå instituttmaal i næringsrettede programmer.

I Kompetansemegling ønsker man et forsterket fokus mot forskningsinstituttene rolle som samarbeidspartner for næringslivet. Dette synliggjøres ved at instituttmalet er oppgradert til en målsetning som er sidestilt med bedriftsmålsetningen. I tilbudssiden inkluderer man også alle relevante forskningsinstitutter, ikke bare de teknologiske (instituttmaal). Som nevnt ovenfor ligger det også inne en målsetning i programmet om å kunne ha en rolle i forhold til utvikling av hele den regionale innovasjonsinfrastrukturen (systemmaal). Det å bidra til å bygge slike systemer/nettverk er noe som er hentet fra den interaktive innovasjonsmodellen.

Å utvikle gode metoder for å nå institutt- og systemmålet er en stor utfordring for Kompetansemegling, og for andre tilsvarende programmer. Man kan ikke på samme måte som for bedriftsmålet ”adaptere” og videreutvikle en gitt organisasjonsform/arbeidsmetodikk fra forløperen (dvs. TEFT). De regionale prosjektene må derfor jobbe mer *organisk* for å utvikle tiltak og metoder for å nå institusjonsmålet og dette viere systemmålet. Dette vil igjen kunne bidra til betydelig grad av variasjon mellom de regionale prosjektene når det gjelder perspektiv og metodikk både i forhold til institutt målsetningen, og ikke minst i forhold til systemmålsetningen.

Det å endre institusjoner og det å bygge systemer og infrastruktur for innovasjon er enda mer krevende enn å endre bedrifter. Følgelig forutsettes det *langsiktig jobbing og betydelig ressursinnsats*. Spørsmålet for den videre diskusjonen er imidlertid om disse målsetningene er *realistiske* sett i forhold til de økonomiske rammene for de regionale prosjektene.

5.2. Arbeidet med å nå institutt målsetningen

I utgangspunktet må en kunne anta at det i alle fall er tre typer aktiviteter i programmet som kan bidra til å styrke instituttene rolle som samarbeidspartnere for næringslivet:

i) Ansatte ved forskningsinstituttene ivaretar rollen som kompetansemeglere

I løpet av det første fulle driftsåret var det i programmet engasjert 40 meglere fra 17 forskjellige FoU-institutter.¹¹ De som engasjeres får anledning til å jobbe på en proaktiv og direkte måte mot næringslivet. Dette må en anta vil kunne bidra til utvikling av arbeidsmetoder og høsting av erfaringer som kan anvendes i liknende satsinger på et senere tidspunkt.

ii) Gjennom bedriftsprosjektet får forskere ved forskningsinstituttene anledning til å jobbe direkte mot bedrifter

¹¹ Tallene gjelder kun meglere hos forskningsinstitutter. Meglere hos konsulentselskap eller i kunnskapsparken inkluderes ikke i dette tallet (det var 5 slike i 2005). I tallet på forskningsinstitutter telles SINTEF IKT Oslo og NORUT Teknologi i Narvik som egne institusjoner.

Det er et stort antall forskere som er eller har vært engasjert på de 179 bedriftsprosjektene som ble startet opp i 2005. Arbeid på slike prosjekter gir forskere økt erfaring med det å jobbe direkte mot næringslivet, og da særlig SMB-sektoren. Dersom prosjektet er vellykket må en også kunne forvente at forskerne blir mer positivt innstilt til å jobbe mot SMB-sektoren.¹²

iii) Forskningsinstitutter har prosjektledelse av regionale prosjekter

I 2005 var prosjektledelsen av 9 av de 12 regionale prosjektene knyttet til et forskningsinstitutt. Selv om mye av erfaringen ved slik prosjektledelsen vil være relatert til den personen som engasjeres som prosjektleder, gir det også et potensial for en breiere involvering fra forskningsinstituttets side.

De overnevnte aktivitetene bidrar til læring, og da i hovedsak læring på individnivå knyttet til meglerrollen, forskerrollen og prosjektlederrollen. Læring innebærer at organisasjoner eller individer tilføres eller opparbeider seg ny kunnskap, som igjen kan resultere i ny praksis. Det er imidlertid ikke all læring som innebærer endret praksis (Acthenhagen m.fl. 2003, Jakobsen 2004). Læring er også et komplekst og variert fenomen, som kan foregå på ulike måter og ha ulikt omfang (Argyris og Schön 1978). Å kvantifisere læringseffektene av forskningsinstituttenes involvering i Kompetansemegling er således krevende. En mulig indikasjon på læring vil være endret praksis blant representanter for forskningsinstituttene, dvs. at de i tiden som kommer i økende grad vil involvere seg mot SMB-sektoren. En slik mulig læringseffekt er det imidlertid for tidlig å forsøke å avdekke. Videre er det også for tidlig i programperioden til å si noe om i hvilken grad læring på individnivå kan bidra til læring og endret praksis på organisasjonsnivå. Dette er tema som det er naturlig å ta opp mer inngående i den neste rapporten fra følgeevalueringen.

De overnevnte læringsprosessen er i betydelig grad relatert til aktiviteter som iverksettes for å nå bedriftsmålsetningen, det handler altså om *avledete (indirekte) effekter på institusjonsnivå* og da i første rekke knyttet til *individer* ved disse institusjonene. Spørsmålet blir således om de regionale prosjektene også har iverksatt noen *særskilte tiltak* for å oppfylle instituttmålsetningen.

¹² Mulige effekter av bedriftsprosjekter, både for bedrift, forsker og institutt, er tema som vil bli belyst mer inngående i neste rapportering fra følgeevalueringen.

Det er komplisert både å avgrense/definere tiltak for å oppnå instituttmålet og ikke minst registrere effekter av disse tiltakene. Dette kan blant annet illustreres med data fra spørreskjemaene, hvor de regionale prosjektene ble spurt om i hvilken grad prosjektet bidrar til at forskningsinstituttet(ene) blir mer positive til å samarbeide med bedrifter med liten FoU-erfaring (effekt). Det er ett spørsmål med faste svaralternativer og ett spørsmål med åpne svaralternativer hvor respondentene inviteres til å utdype svaret. Dette resulterer i at de sier noe om *tiltakene* som iverksettes for å oppnå *effekter*.¹³ I utgangspunktet er spørsmålene noe upresise siden det, særlig i spørsmålet med faste svaralternativer, er uklart hvilke institusjoner spørsmålet gjelder. Forskningsinstitusjoner kan relateres til programmet på minst fire måter. De kan ha prosjektledelsen, de kan bidra med kompetansemeglere, de kan bidra med forskere og de kan involveres i mer systemorienterte tiltak (utvikling av regionale læringsarenaer m m). Man kan naturligvis også ha kombinasjoner av disse relasjonsformene, noe som i stor grad forekommer. Ulik grad av involvering gir ulike muligheter for å oppnå effekter på instituttnivå.

Det at spørsmålene til en viss grad er uklare i forhold til hvem de gjelder (hvilke institusjoner) og hva som er effekt (når er institusjoner ”mer positiv til samarbeid”?) illustreres langt på vei av svarene. Ser vi på spørsmålene med faste svaralternativer, rapporterer en tredjedel et negativt svar i forhold til effekt, mens de resterende mener de så langt kan registrere en positiv effekt, dvs. at instituttene er blitt mer positive til å samarbeide. I hvilken grad svarene illustrerer en reell endring/forbedring hos det eller de involverte instituttene kan man imidlertid *ikke trekke noen konklusjoner om*. Dette er prosjektene egenrapportering, og det ville vært nødvendig med dypere analyser av de enkelte instituttene før man kan si noe mer inngående om Kompetansemeglings betydning for instituttsektoren. I påfølgende analyser i følgeevalueringen vil vi derfor se nærmere på de involverte instituttene.

Tabell 11. I hvilken grad bidrar prosjektet til at instituttet/-ene blir bedre og mer positive til å samarbeide med målgruppen ”bedrifter med liten FoU-erfaring”? (N=12)

Svar	Antall
I meget stor grad	2
I stor grad	6
I liten grad	4
I svært liten grad	0

¹³ Innenfor evalueringsmetodikk skilles det gjerne mellom aktivitet/tiltak, resultat og effekt. Aktivitet/tiltak er de handlingene som iverksettes for å nå et mål, resultat er utfallet av tiltaket, mens effekt er hvordan de samlede resultatene påvirker den indikatoren en ønsker å forbedre (eks. samarbeid mellom FoU og bedrifter). For enkelthetsens skyld velger vi å ikke skille mellom resultater og effekter i diskusjonen.

Spørsmålet med åpne svar alternativer, der man skal utdype betydningen, gir naturligvis mer nyanserte svar, men illustrerer også at spørsmålet inneholder dimensjoner som er vanskelige å definere og som i begrenset grad har en omforent tolkning. Det er følgelig stor variasjonsbredde i hvordan prosjektene svarer og hva de svarer på.

For det første blir virkemiddelets nødvendighet omtalt: *"Prosjektet representerer et viktig verktøy til å styrke den oppsøkende virksomheten rettet mot bedriftene"*. Videre er det flere av svarene som går inn på tiltak/aktiviteter for å oppnå økt samarbeid: *"Kompetansemeglingsprosjektet har bidratt til en felles arena mellom bedrifter og FoU-miljø som kanskje har vært mest verdifull for bedrifter i distriktene ved at FoU-miljøene får synliggjort sin kompetanse uten å komme i støvsugerselger-rollen"....."Samtidig som instituttet arbeider tettare med det lokale næringslivet blir det og arbeid med ei tettare kopling mellom (forskningsinstitutt) og (forskningsinstitutt) med tanke på næringsretta forskning"..."*I kontakten med andre FoU-miljø i regionen har Kompetansemegling- prosjektet bidratt til nye koblinger og til regionale samarbeidsmuligheter, også mellom FoU-miljøene."

Det handler altså mye om forskningsinstituttene relasjoner og koblinger, men mindre om tiltak som går på den *interne* organiseringen av forskningsinstituttet.

I forhold til rapporterte resultater (effekter) av tiltak for å styrke samarbeidet så illustrerer svarene at muligheten for påvirkning naturligvis avhengig av utgangsposisjon. Her kan man skille mellom institutter som har langt erfaring i å samarbeide med næringslivet, og da særlig SMB-sektoren, og de som har liten erfaring med dette. I forhold til første alternativ så er det en informant som sier: *"De tre instituttene som har kompetansemeglere i regionen har alle i flere år vært svært aktive overfor det lokale næringslivet, og påvirkningen fra programmet blir derfor ikke så stor."* Det andre alternativet kan illustreres med følgende svar: *"(forskningsinstituttet) har tradisjonelt hatt store bedrifter som kunder og samarbeidspartnere, dette prosjektet har helt klart bidratt til økt fokus på SMB som en målgruppe."* Som nevnt innledningsvis vil også muligheter for institusjonell endring være avhengig av hvordan forskningsinstituttet er knyttet til ordningen. Dette kan illustreres med følgende svar: *"Prosjektet gir lite kontakt inn i forskningsinstituttene vi samarbeider med. Vi kan derfor ikke uttale oss om eventuelle forskjeller hos dem."*

Inntrykket som skapes via disse svarene er at instituttmålsetningen er betydelig mer kompleks og vanskelig å forholde seg til for prosjektene enn bedriftsmålsetningen. Det er mer krevende å definere tiltak og det er vanskeligere å måle effekter av tiltak. Erfaringene peker også mot at det er enklere å oppnå institusjonell endring (dersom man har gode måleindikatorer) i et institutt som har liten erfaring med å jobbe mot SMB, enn i et institutt som har betydelig erfaring med dette. I tillegg har mulighetene for å oppnå institusjonell endring naturligvis sammenheng med forskningsinstituttet størrelse. Det er eksempelvis forskjell på SINTEF med sine 1700 ansatte og de mindre regionale forskningsinstituttene som gjerne har under 30 ansatte. SINTEF er prosjektansvarlig institusjon for Trøndelag-prosjektet, og prosjektlederen er klar i sin vurdering av muligheter for institusjonell påvirkning: "En naturlig konsekvens er at KM Trøndelag i noen grad bidrar til å virkeliggjøre SINTEFs eksisterende institusjonelle mål, men at det er urealistisk at KM Trøndelag kan sette egne mål på veien av SINTEF." (tillegg til søknad 2006).

Dersom behovet for institusjonell endring er det sentrale burde kanskje ordningen hatt et hovedfokus mot FoU-institutter med liten næringslivserfaring (på samme måte som bedrifter med liten FoU-erfaring). Det er i slike institutter behovet for endringer er størst. På den annen side tilsier erfaring fra prosjektene at det er en fordel dersom instituttet som har kompetansemeglerne og prosjektledelsen også er involvert i andre relaterte satsinger. Dette gjør det enklere blant annet å samordne tiltak, overføre erfaringer mellom tiltak, formidle bedrifter mellom tiltak og samfinansiere satsinger. *Dersom instituttet har flere relaterte satsinger bedres altså forutsetningene for å nå bedriftsmål og systemmål. En av meglere uttaler: "Prosjektet inngår i helheten med det vi driver med, kan ikke skape noe substansielle endringer hos oss, men vi kan forsette profesjonaliseringen av arbeidet vårt."*

Dersom programmet fortsatt ønsket instituttmålet som en sidestilt målsetning bør det i økende grad rettes fokus mot utvikling av gode arbeidsmetoder og hensiktsmessige måleindikatorer for å etterprøve om målene nås. *Vårt inntrykk er at de fleste prosjektene har en søkende holdning, dvs. at de er på jakt etter gode grep og gode metoder, men samtidig er fokuset mot instituttmålet relativt begrenset. Ressursene har vært innrettet mot å få opp gode bedriftsprosjekter.*

Samtidig peker prosjektenes egenrapportering mot en del positive erfaringer i forhold til instituttmålet i det første driftsåret. Flere av forskningsinstituttene som ikke var involvert i

TEFT hevder at de nå har fått et bedre grep på det regionale næringslivet. Ett av prosjektene sier i egen oppsummering av aktiviteten i 2005: *"Instituttets kontaktflate mot næringslivet, bedriftsnettverk og virkemiddelaktører er klart styrket"* (søknad 2006). Ett annet uttaler at de gjennom Kompetansemegling er kommet i bedre inngrep med det regionale næringsmiljøet og at dette gjør at de i større grad kan iverksette prosjekter som forutsetter betydelig brukermedvirkning (dvs. deltakelse fra næringslivet). Fra et mindre regionalt forskningsinstitutt, som er involvert i prosjektet med kompetansemeglere, poengteres det at prosjektet har vært nyttig i forhold til det å få flere av instituttets medarbeider involvert i arbeidet mot SMB-sektoren. Ved dette instituttet har man liten erfaring med det å jobbe direkte mot små og mellomstore bedrifter, og de har vært bevist på det å trekke med andre medarbeidere i Kompetansemegling-prosjektet i tillegg til de som har den formelle rollen som kompetansemeglere. *Gjennomgående handler det om at en del av de regionale prosjektene registrerer positive institusjonelle effekter som en konsekvens av det bedriftsrettede arbeidet.*

I programnotatet for Kompetansemegling antydes det noen mulige indikatorer for å måle institusjonell endring hos forskningsinstituttene: *"en dokumentert mer positiv holdning til samarbeid med bedrifter...nedfelt strategi for å spille en rolle som samarbeidspartner for næringslivet...er representert i regionale samarbeidskoalisjoner."* (Programnotat, s.8). De to sist indikatorene går mer på intensjoner enn konkret handling, dvs. at det er ikke alltid samsvar mellom strategi og praksis og deltakelse i koalisjoner kan være lite forpliktende for et institutt. Alternativ til den siste formuleringen kunne vært at de tar en *ledende* rolle i regionale samarbeidskoalisjoner. Det er også slik at flere av de relevante forskningsinstituttene allerede har strategiske målsetninger om å jobbe tettere mot næringslivet, inkludert SMB, og de aller fleste er representert i ulike regionale koalisjoner. Spørsmålet blir da hvordan man i slike tilfeller måler institusjonell endring. Når det gjelder den første indikatoren, så har denne en kvalitativ karakter og handler om holdninger, noe som er krevende å måle. En alternativ indikatorer, som er lettere å måle, er å se på antall prosjekter ved forskningsinstituttene som involverer SMB-sektoren og omsetningen i disse for å avdekke en eventuell økning som en følge av tiltaket. Ved en operasjonalisering av måleindikatorer må det uansett differensieres ut ifra hva som er utgangsposisjonen for instituttet, dvs. i hvilke grad instituttet har samarbeidet med næringslivet og SMB-sektoren før prosjektet ble iverksatt.

I søknadsrunden for 2006 ble viktigheten av instituttmålet understreket fra programadministrasjonen. I tabell 12 har vi på bakgrunn av søknadene for 2006 fra de 12

pågående prosjektene listet opp hvilke tiltak prosjektene ser for seg for å nå instituttmålet. De skisserte tiltakene baserer seg i stor grad på erfaringer som prosjektene gjorde i første driftsår, og i flere tilfeller handler det om å videreføre pågående aktiviteter.

Tabell 12. Planlagte tiltak i de regionale prosjektenes søknader for 2006 som er relatert til institutt målsetningen

	Tiltak
1. BTV	-De 3 involverte forskningsinstituttene har utviklet egne institutt målsetninger for 2006, jevnlig møter mellom dem for å styrke læring og erfaringsdeling, temamøter hos instituttene der deres kompetanse presenteres for relevante bedrifter
2 Akershus/ Oslo	-Kompetansemeglerne skal legge til rette for at FoU-institutter blir mer tilgjengelige for bedriftene
3 M & R	-Styrke forskningsinstituttet med prosjektledelse sitt nettverk mot bedrifter, gjøre de mer kjent, utvikle langvarige relasjoner, videreutvikle kompetansen til instituttet
4 Rogaland	-Koble Kompetansemegling-prosjektet tettere mot andre relevante prosjektaktiviteter hos forskningsinstituttet som har prosjektledelse, videreutvikle instituttets metoder og verktøy for å jobbe mot SMB-sektoren
5 Agder	-Bruke Kompetansemeglingprosjektet til å styrke instituttet med prosjektledelse sin satsing på SMB
6 S & Fj	-Styrke instituttet med prosjektledelse sin koblinger mot andre institutter og virkemiddelapparatet i regionen og dets koblinger mot eksterne aktører, styrke instituttets aktivitet innenfor tilsvarende satsinger gjennom strategisk programutvikling (bruke koalisjonen som etableres i Kompetansemegling til å drive programutvikling sammen med de andre regionale aktørene)
7 Trøndelag	-Styrke de to involverte forskningsinstituttens koblinger mot regionalt næringsliv gjennom deltakelse på regionale fora/samlinger, ha en klar forankring av Kompetansemeglingprosjektet i ledelse og styrende organer hos de to involverte forskningsinstituttene
8 Østfold	-Tydeliggjøre forskningsinstituttet med prosjektledelse sin rolle i forhold til regionalt næringsliv gjennom å forsterke og videreutvikle det proaktive engasjementet, styrke samarbeidet mellom de regionale FoU-institusjonene og de nasjonale/internasjonale miljøene
9 Nordland	-Styrke samordningen med andre relevante prosjekter ved forskningsinstituttet med prosjektledelse, knyttet dette forskningsinstituttets faglige aktiviteter opp mot Kompetansemegling, styrke samarbeidet med andre relevante forskningsinstitutter i regionen for å utvikle et mer helhetlig FoU-tilbud for næringslivet i regionen
10 Troms	-Integrere relasjonen FoU-miljø – eksisterende næringsliv i de involverte forskningsinstituttens strategiarbeid, gjøre FoU-instituttene mer "finfølende" for næringslivets behov
11 Finnmark	-Øke instituttet med prosjektledelse sitt næringsrettede arbeid ved at en forsker lokaliseres i et lokalt næringsmiljø, styrke instituttets muligheter for å få igangsatt tilsvarende satsinger
12 Hedmark/ Oppland	- Kompetansemegling skal bidra til å øke forskningsinstituttet med prosjektledelse sin satsing på brukerstyrte prosjekter, knytte annen forskningsaktivitet ved dette instituttet tettere opp mot det som er fokusnæringer i Kompetansemegling –prosjektet -Sikre at erfaring fra Kompetansemegling spres til andre deler av forskningsinstituttet blant annet gjennom seminarer og ved at kompetansemeglere brukes aktivt for å få opp andre FoU-prosjekter rettet mot SMB

Gjennomgående er de skisserte tiltakene avgrenset til forskningsinstituttet som enten har prosjektledelsen og/eller kompetansemeglere (samarbeidende institutter). *Det er fornuftig at målformuleringen avgrenses til de instituttene som er tettest koblet til Kompetansemegling-prosjektet.* Mange av tiltakene går på instituttens (eksterne) relasjoner, dvs. man ønsker å styrke samhandlingen mellom forskningsinstitutter og mellom forskningsinstitutter og

næringslivet. I tillegg handler det om å bedre den interne koordinering i forskningsinstituttene, og da særlig mellom relevante prosjekter og satsinger. Samlet vil dette kunne bidra til å øke omfanget og kvaliteten på den *bedriftsrettede satsingen*, som i siste instans framstår som det sentrale i programmet. Det blir i liten grad skissert tiltak som konkret skal jobbe mot interne (institusjonelle) endringer i egen institusjon. Noen unntak finnes, blant annet har enkelte prosjekter et fokus mot hvordan de kan oppnå endringer på et strategisk nivå hos de involverte forskningsinstituttene. Det er også noen få eksempler på at prosjektene skisserer hvordan erfaringen fra Kompetansemegling skal kunne formidles til øvrige deler av organisasjonen. I søknaden fra Hedmark/Oppland er man blant annet opptatt av dette, og de sier følgende om hvordan de ser for seg at slik erfaringsspredning (ved forskningsinstituttet med prosjektledelse) skal kunne finnes sted: *"Dette skal spres gjennom seminarer ledet av kompetansemeglerne. I tillegg skal kompetansemeglerne være intern kontaktperson for andre forskere når det gjelder finansiering av FoU-prosjektet i SMB..."* (tillegg til søknad 2006).

Men det generelle bilde ser ut til å være at i den grad prosjektene forventer at de skal bidra til at instituttene endrer seg, så må det i stor grad være som en konsekvens av proaktiv jobbing overfor næringslivet. Eventuelle institusjonelle endringer vil kunne bidra til å forsterke og forbedre den bedriftsrettede jobbingen.

Arven fra TEFT, fokuset mot bedriftsprosjekter i programnotat og, ikke minst, *programmets rapporteringssystem*, som har en betydelige vektlegging på *bedriftsprosjekter*, bidrar til å forklare det sterke bedriftsfokuset i programmet. I programmet er det fra den sentrale programadministrasjonen bygget opp et omfattende rapporteringssystem. Dette består blant annet av årsrapporter fra de regionale prosjektene, spørreskjema som sendes ut til alle involverte bedrifter og forskere og en prosjektdatabase (aktivitetsregistrering) hvor alle *bedriftsprosjekter* skal rapporteres inn, i tillegg til aktivitet som kan resultere i bedriftsprosjekter (dvs. kontakt med bedrifter, forprosjekter m m). En betydelig del av kommunikasjonen mellom programadministrasjonen og de regionale prosjektene i det første driftsåret har vært rettet mot å få på plass en hensiktsmessig prosjektdatabase, og dette har vært et sentralt innslag på flere av de kompetansemeglersamlingene som har vært arrangert. I den grad de regionale prosjektene har blitt sammenlignet på disse samlingene, har det også vært gjennom et fokus mot antall bedriftsprosjekter disse har iverksatt. Denne oppmerksomheten i rapporteringssystemet mot bedriftsprosjekter har bidratt til å legitimere, og muligens også forsterke, et fokus mot bedriftsprosjekter i de regionale satsingene. I evalueringslitteraturen hevdes det at rapporteringsdesign og valg av måleindikatorer påvirker

praksisen i et program eller tiltak (Deming 1994). Vår erfaring fra Kompetansemegling synes å støtte oppunder denne antagelsen. *Det sterke bedriftsfokuset og forventninger om et gitt antall bedriftsprosjekter, gjør det vanskelig for de regionale prosjektene å bruke vesentlige ressurser på å jobbe konkret mot endringer hos de involverte forskningsinstituttene.*

5.3. Arbeidet med å nå systemmålsetningen

”Systemmålet” i Kompetansemegling er knyttet til følgende formulering: *”Forskningsbasert Kompetansemegling skal stimulere til at aktørene i triple-helix-modellen (det offentlige, FoU-miljøene og næringslivet) arbeider godt sammen på regionalt nivå”* (Programplan, avsnitt 3.3). Det er glidende overganger mellom instituttmålet (dvs. styrke forskningsinstituttene) og systemmålet, særlig ved tiltak som skal stimulere til bedre samarbeid mellom forskningsinstitutter. Systemmålet er imidlertid relatert til alle de ulike aktørene som inngår i den regionale innovasjonsstrukturen.

Virkemidler i programmet for å realisere systemmålet er for det første knyttet til *organiseringen* av det regionale prosjektet. Det skal etableres regionale *”samarbeidskoalisjoner,”* hvor forskningsinstituttene tar en aktiv rolle og da gjerne som prosjektledere. Gjennom programmet har man klart å engasjere regionale aktører, slik som fylkeskommunen og Innovasjon Norge som *finansierer* av de regionale satsingene (regional finansiering skal minst ”matche” tilskuddet fra Forskningsrådet). Så langt har man imidlertid ikke i like sterk grad klart å involvere disse regionale aktører som *premissleverandører* for utformingen og gjennomføringen av prosjektene. Flere av de regionale prosjektene hevder at de har jobbet for at fylkeskommunen skal bli mer aktive og ta rollen som regional utviklingsaktør. Dette har vist seg vanskelig, og en representant for et regionalt prosjekt uttaler: *”Mange i fylket så på programmet som nok en satsing de var pålagt å delta i, uten at de fikk mer penger. I den grad de ønsker å delta så er det som bevilgere. De kommer jo heller ikke på de nasjonale samlingene (i programmet), så de er ikke så veldig involvert.”* Fra et annet prosjekt, hvor fylkeskommunen har rollen som prosjektleder, hevder imidlertid en av de involverte kompetansemeglerne at de her er mer aktive enn hva han observerer i andre tilsvarende satsinger. Vi kan imidlertid ikke på denne bakgrunn konkludere med at det er mest

hensiktsmessig å la fylkeskommunen ivareta prosjektledelsen. Det at forskningsinstituttene har prosjektledelse er av stor betydning i forhold til instituttmålsetningen.

Et annet organisatorisk grep for å styrke det regionale samarbeidet er etablering av styringsgrupper i de regionale prosjektene. I disse styringsgruppene skal de ulike aktørene som inngår i samarbeidskoalisjonene være representert. Det er for tidlig å trekke noen konklusjoner om hvordan disse har fungert, men tilbakemelding fra våre samtaler med prosjektene gir inntrykk av at styringsgruppen ikke har en spesielt framtrødende posisjon innenfor prosjektene. Noen har utsatt etableringen av styringsgruppen og antall møter har vært begrenset. Men også her er det variasjoner. Ett av prosjektene understreker at de i betydelig grad har formalisert arbeidet til styringsgruppen, og at styringsgrupper bidrar til økt kommunikasjon mellom representanter for de involverte institusjonene. Ett annet prosjekt poengterer imidlertid at styringsgruppen i hovedsak bidrar til relasjoner på et ledernivå, mens det som er viktigst for Kompetansemegling er å styrke relasjonene mellom representanter for forskningsinstitutter og virkemiddelaktører som jobbet på et operativt nivå.

I tillegg til samarbeidskoalisjoner omtaler programnotatet for Kompetansemegling også *”samspillsarenaer”* som et viktig virkemiddel for å nå målsetningene i programmet: *”Samspillsarenaer skal være møteplasser for bedrifter, forskningsmiljø og andre regionale utviklingsaktører. Disse skal styrke det regionale innovasjonssystem gjennom økt kontakt og samhandling mellom de ulike deltagerne og bidra til at instituttene blir mer tilgjengelige for næringslivet. Samarbeidskoalisjonen (dvs. det regionale prosjektet, vår merknad) skal ha ansvar for å tilrettelegge for samspillsarenaer der forskningsmiljø og bedrifter treffes på felles premisser.”* (Programnotat, s.5).

I våre samtaler med representanter for de regionale prosjektene fikk vi det inntrykket at begrepet samspillsarena ble oppfattet som teoretisk og vanskelig å operasjonalisere. I tabell 13 har vi likevel listet opp en del av prosjektenes gjennomførte eller planlagte tiltak som er relatert til det å styrke det regionale samspillet (her baserer vi oss på samtaler med representanter for prosjektene, tiltak som er oppgitt i søknadene og svar i spørreskjemaene i forbindelse med årsrapportering).

Tabell 13. Iverksatte og planlagte tiltak i forhold til systemmålsetningen.

	Tiltak
1. BTV	-Ser ikke det som hensiktsmessig i å lage egne regionale samspillsarenaer , kobler seg heller opp mot eksisterende -Tar initiativ for samordning, erfaringsutveksling og eventuelt koordinering med andre Forskningsrådprogrammer i BTV-regionen, men ser ikke på det som Kompetanseregling sin rolle å bruke ressurser på en videre koordinering av de ulike innsatsene
2 Akershus/ Oslo	-Hevder det finnes et stort antall samspillarenaer (læringsarenaer) i regionen, ønsker å bidra på eksisterende istedenfor å arrangere enda flere, men for 2006 ønsker de i større grad å komme inn tidligere i planlegging av arrangementer for å kunne påvirke innholdet i samlingene som arrangeres
3 M & R	-Hadde intensjon om å samordne aktiviteten i programmet med det som gjøres Centre of Expertise Møre (tiltak for å øke innovasjonsgrad i det regionale næringslivet, lokalisert i Ålesund Kunnskapspark), dette har vist seg vanskelig, signalisere nye tiltak for å få dette til i 2006, vil blant annet utvikle felles samspillsarenaer mellom prosjektet og foraene i Centre of Expertise
4 Rogaland	-Jobber sammen med etablerte aktører i regionen (eksempelvis Sauda Vekst, Dalane Næringshage, Rogaland Kunnskapspark og Innovasjon Rogaland), disse har etablerte arenaer som man ønsker å koble seg på for å bidra til nettverbygging og kompetanseoverføring -Hevder at arbeidet i styringsgruppen bidrar til økt kommunikasjon mellom de tre involverte partnerne (Rogalandforskning (IRIS), Innovasjon Norge Rogaland og Rogaland fylkeskommune)
5 Agder	-Har faste kontordager i næringshager for å komme "tettere på" bedriftene i området (for en næringshage i 2005 og vil ha det for fire i 2006), dette vil kunne styrke kontaktene med lokale aktører i næringsutviklingen og forhåpentligvis bedre tilgangen på bedrifter -Jobber mot lokale (private) finansieringskilder for å utvikle alternative finansieringsmodeller for bedriftsprosjektene
6 S & Fj	- Prioriterer arbeidet med å samordne/koordinere regionale utviklingstiltak (eksempelvis mot Inter-reg programmet ENABLE, andre Forskningsrådprosjekter i regionen og IN) (har dette som en av fire "arbeidspakker" i prosjektet) -Prosjektet har arbeidsdag hos Innovasjon Norge en dag i måneden for å samordne aktivitetene og bidra til erfaringsoverføring
7 Trøndelag	-Jobber inn mot en rekke lokale fora for å markedsføre ordninger, ser det ikke som hensiktsmessig å etablere nye fora/nettverk -Har etablert kontakter mot næringshagene i fylkene, disse bidrar nå aktivt med å finne aktuelle bedrifter for Kompetanseregling-prosjekter (opererer med Finders Fee for næringshagene).
8 Østfold	-Fokuserer mot å benytte eksisterende møteplasser/samspillsarenaer -Har etablert kontakt mot diverse aktører i den regionale innovasjonsstrukturen (Halden Inkubator, Borg IKT-forum o l), gjør dette både for å rekruttere inn bedrifter og for å kunne samordne og videreutvikle FoU-arbeidet i regionen -Vil bidra til å utvikle den regionale tilbudssiden ved å jobbe tettere mot forskningsinstitusjoner i regionen som så langt i liten grad har vært involvert i Kompetanseregling (" <i>øke tilgjengelighet og synlighet av regional FoU-kompetanse</i> ") (eks Institutt for energiteknikk, Prediktor AS)
9 Nordland	-Bidrar til å utvikle førstelinjetjenesten ved å involvere nøkkelpersoner lokalt som kompetansemeglere , en person tilknyttet Kunnskapsparken i Rana hadde i 2005 status som kompetansemegler, ønsker også å involvere næringshagene i bedriftsrekrutteringen, gir større nærhet til brukere og muligheter for mer kontinuerlig kontakt mot bedriftene i området -Vil bidra i forhold til å samordne de ulike FoU-virkemidlene i fylket
10 Troms	-Har koblet seg opp mot eksisterende samspillsarenaer -Bidrar til å utvikle (den private) førstelinjetjenesten ved å bruke Etablerernettverket i Troms som kompetansemeglere, etablerernettverket består av 4 små konsultantselskaper som kjenner bedriftene godt, kan presentere Kompetanseregling når de har kontakt med bedriftene for å "selge inn" andre tjenester -Vil etter hvert også jobbe mer inn mot næringshagene for å rekruttere bedrifter

Tab.13 forts	
11 Finnmark	-Vil ha forsker lokalisert i Hammerfest Næringshage for å jobbe tett mot næringslivet og rekruttere bedrifter -Kobler prosjektet opp mot ulike aktører i den regionale innovasjonsstrukturen (eks Inkubator Nord, Sjømatklyngen Nord, Finnmark Reiseliv, IT Finnmark)
12 Hedmark/ Oppland	-Bruker eksisterende samspillsarenaer i regionen, ønsker å være kritisk i valg av arenaer, signaliserer at de vil fokusere mer på små målrettede seminarer/nettverk, antar dette vil være mest nyttig for bedriftene

Prosjektene har gjennomført en rekke tiltak for å gjøre Kompetansemegling kjent i regionene og knyttet satsingen opp mot andre relaterte regionale virkemidler. Et gjennomgående trekk er at prosjektene har knyttet seg opp mot *eksisterende samspillsarenaer*. Dette kan synes fornuftig all den tid det allerede finnes en rekke relevante arenaer. Når det gjelder hvorfor de regionale prosjektene ser på det som viktig å knyttet prosjektet opp mot samspillsarenaer og andre aktører/institusjoner i den regionale innovasjonsstrukturen. Det er vårt inntrykk at dette er noe man i hovedsak gjør for å *bedre tilgangen på bedriftsprosjekter av god kvalitet og for å styrke instituttets forutsetninger for å drive med Kompetansemegling*.

De regionale prosjektene anvender samspillsarenaer og den regionale innovasjonsstrukturen på flere måter: de informerer om ordningen i ulike fora hvor bedrifter deltar, de etablerer organisatoriske koplinger mot ”førstelinjetjenesten” (eksempelvis næringshagene) for å komme nærmere det lokale næringslivet, de deltar i nettverk for å hente inn erfaringer fra tilsvarende ordninger og de benytter nettverkene til å skaffe seg oversikt over relevant forskerkompetanse. Hensikten er å styrke det som framstår som den primære funksjonen i programmet, nemlig å koble forskning og bedrifter via bedriftsprosjekter. Det er altså ikke det å bidra til å bygge/videreutvikle regionale innovasjonsinfrastrukturer som står sentralt. *Følgelig blir også systemmålet i praksis underordnet bedriftsmålet, selv om programmets intensjon er sidestilte målsetninger.*

I programnotat ligger man også opp til en proaktiv rolle for prosjektene hvor de skal *”tilrettelegge for samspillsarenaer”* (ibid.), i praksis viser det seg altså mer hensiktsmessig å koble programmet opp mot eksisterende arenaer. Å etablere egne arenaer er svært ressurskrevende, og slik sett er dette valget fornuftig. Samtidig blir det imidlertid fra enkelte av prosjektene poengtert at man bør ha et kritisk blikk på eksisterende fora og være en bidragsyter i utformingen, for å sikre at samspillsarenaene kan bidra til å oppfylle Kompetansemeglings (bedriftsrelaterte) målsetninger.

Det å bidra på en konstruktiv måte i forhold til etablering og utvikling av lærings- og samspillsarenaer er ressurskrevende. Det som følgelig blir et dilemma for prosjektene er i hvor stor grad de skal bruke ressurser på å koordinere regionale tiltak og å få opp regionale samspillarenaene. *Hva er eksempelvis hensiktsmessig vektning av ressursbruk mellom bedriftsrelatert aktivitet, instituttrelatert aktivitet og systemrelatert aktivitet i prosjektet?* I utgangspunktet skulle dette være likestilte mål, men i praksis har prosjektene valgt å vektlegge den første dimensjonen.

Erfaring så langt er altså at prosjektene ikke har jobbet proaktivt i forhold til systemmålet, slik det gjøres i forhold til bedriftsmålet. Institutt- og systemmålet gis omtale i de enkelte prosjektsøknadene, men for prosjektene er det krevende å fullt ut følge opp intensjonene.

Et annet forhold er at det er ulike egenskaper som kreves for å oppfylle de ulike hovedmålsetningene i programmet, dvs. noen passer best til å jobbe operativ og tett med bedriftene, mens det er andre egenskaper som kreves for å jobbe med koordinering og nettverkbygging. Spørsmålet blir da hvilke egenskaper som skal vektlegges ved rekruttering av kompetansemeglere. Så langt kan det se ut som om man har vektlagt de som evner å jobbe operativt mot bedriftene.

Et siste poeng er at det naturligvis er betydelige måleproblemer knyttet til systemmålet. Hvordan måles bedre samspill mellom de regionale aktørene, hvordan registreres endringer i den regionale innovasjonsstrukturen og hvordan isoleres effekten av Kompetansmegling i forhold til de andre aktivitetene som de regionale aktørene er involvert i og som også må forventes å ha betydning i forhold til innovasjonsstrukturen? Det er også slik at nettverks- og systembygging forutsetter langsiktighet, spørsmålet blir da på hvilket tidspunkt det er realistisk å avlese effekter av et tiltak.

Kapittel 6. Konklusjoner og anbefalinger

I analysen har vi drøftet programmets profil og rasjonale (i), målsetninger og intensjoner for de regionale prosjektene (ii), programmets aktiviteter i forhold til bedriftsmålsetningene (iii) og programmets aktiviteter forhold til institutt- (iv) og systemmålsetningene (v). Under gir vi en oppsummering av viktige funn knyttet til disse temaområdene (6.1). Deretter presenteres en samlet konklusjon for programaktiviteten i programmets første fulle driftsåret (6.2), før vi avslutningsvis gir våre anbefalinger for justeringer i programmet (6.3).

6.1. Viktige funn

I) Programmets rasjonale

- Programmets historiske bindinger mot TEFT gjør at Kompetansemegling er et virkemiddel som ligger i skjæringspunktet mellom en aktør tilnærming, hvor fokuset er mot relasjonen bedrift – forsker/FoU-institusjon, og den interaktive systemtilnærmingen. Den siste tilnærmingen baserer seg på elementer fra nyere innovasjonsteori, og innebærer et fokus mot nettverk, infrastruktur for innovasjoner og regionale koalisjoner for å stimulere til økt innovasjonsaktivitet i næringslivet.
- De to ulike logikker/rasjonalene i programmet representerer ulike forståelse av innovasjonsprosessen, ulike arbeidsmetoder og ulikt fokus eller målgrupper. *Det har bidratt til å skape en rekke utfordringer for programmet, blant annet når det gjelder arbeidsmetodikk, målgruppe og prioritering av ressurser.*

ii) Målsetninger og organiseringen av de regionale prosjektene

Målsetninger

- De regionale prosjektene fokuserer på bedrifts- og instituttmålet i sine søknader, mens systemmålet i liten grad er inkludert i deres hovedmålsetninger.

Organisering

- Forskningsinstituttene har tatt en førende rolle i organiseringen ved at *9 av 12 prosjekter ledes av forskningsinstitutter*.
- Programmet har oppfylt intensjonen om å involvere *flere forskningsinstitutter* enn under TEFT-programmet. Til sammen er det 17 forskningsinstitutter som har kompetansemeglere. Det er også *større faglig bredde* blant de involverte instituttene enn under TEFT-programmet. Det er kommet til flere forskningsinstitutter hvor en samfunnsvitenskapelig profil er framtrede.
- 5 av de regionale prosjektene går over mer enn ett fylket. Disse bygger videre på et mer eller mindre etablert samarbeid på tvers av fylkesgrensene. Det er *ikke realistisk* å forvente at en såpass begrenset satsing som Kompetansemegling, skal kunne få på plass helt nye regionale samarbeidskonstellasjoner.

Omfang

- Det samlede budsjettet for de regionale prosjektene er på i overkant av 23 millioner kroner for 2005. Prosjektene har i en del tilfeller kommet opp med en regional finansiering som er høyere enn minimumskravet fra Forskningsrådet (50% regional finansiering). *Samlet utgjør Forskningsrådets andel i underkant av 40% av de totale prosjektkostnadene.*

iii) Aktiviteter i forhold til bedriftsmålsetningen

Antall bedriftsprosjekter

- En noe upresis definisjon av begrepet bedriftsprosjekt i programmet, har bidratt til betydelig variasjoner i bedriftsporteføljen, blant annet i forhold til prosjektenes innhold, omfang og finansiering.
- De regionale prosjektene iverksatte til sammen 179 bedriftsprosjekter i løpet av 2005. Dette er *noe i overkant* av det aggregerte måltallet på 169 bedriftsprosjekter.
- Det er variasjoner mellom regionene i forhold til antall oppstartede prosjekter. Seks ender under måltallet, mens fire ender noe over. En del av forklaringen på at regionale prosjekter ikke når måltallet er at man har hatt en lengre oppstart/innkjøringsfase enn forventet, og at det har tatt tid å finne den rette modellen i forhold til arbeidsmetoder,

finansiering, målgruppe m m. Det er følgelig naturlig å forvente *en noe høyere prosjektaktivitet* blant disse regionale prosjektene i 2006.

- Det at definisjonen av bedriftsprosjekter varierer noe mellom de regionale prosjektene, blant annet hvor mye nyskapning det skal være i prosjektene, gjør at det må utvises en viss forsiktighet i bruken av *antall prosjekter* som kriteriet for måloppnåelse.

Utvikling av bedriftsprosjektene

- Det har vist seg raskere å komme i kontakt med aktuelle bedrifter, gjennomføre besøk hos dem og utvikle bedriftsprosjekter dersom den ansvarlige institusjonen har erfaring fra TEFT *og/eller* har erfaring fra å jobbet mot SMB-sektoren innenfor liknende satsinger. Det har også vist seg å være en fordel å begynne med *bedrifter som meglerne/forskningsinstituttet kjente eller hadde hatt kontakt med tidligere*.
- Det er viktig at det regionale prosjektet kan yte en viss økonomisk bistand til bedriftsprosjektene. Dette bidrar til å vekke bedriftenes interesse.
- De regionale prosjektene har ikke har en spesiell streng tolkning av betegnelsen ”bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring” (målgruppen). En enhetlig tolkning ville forutsatt at programmet hadde *operasjonalisert* begrepet, noe som ikke er blitt gjort.
- Det er en utbredt holdning blant kompetansemeglerne at de skal søke etter *bedrifter med utviklingspotensial*. Dette synes fornuftig siden hensikten med ordningen er å gi bedriftene ”et løft”.
- Erfaringene så langt fra utviklingen av bedriftsprosjekter tilsier at kompetansemeglerne må være strukturert og lyttende i møte med bedriften. Bedriftene skal ha eierskap til prosjektet. Samtidig er det viktig at kompetansemeglerne sikrer framdriften i prosessen.

Organisering av bedriftsprosjektene

- Det at kompetansemeglerne er knyttet til forskningsinstitutter sikrer relasjoner mot FoU-sektoren, noe som er av stor betydning ved valg av forskere til bedriftsprosjektene. For å styrke tilgangen på motiverte bedrifter bør de regionale prosjektene også intensivere kontakten mot personer/organisasjoner i regionen som har dyp nærings- og bransjekunnskap (”formidlere”).

- Tilbakemeldingene fra kompetansemeglerne tilsier at det å jobbe operativt mot bedrifter er en *krevende oppgave hvor det er viktig med kontinuitet*. Det er utbredt med anslagsvis mellom 20% og 50% av full stilling på Kompetansemegling-prosjektet for hver kompetansemegler. Det bør helst ikke være så mye mindre stillingsandeler.

Bedriftsprosjektene innhold

- I programmet er det *en mer heterogen portefølje* av bedriftsprosjekter enn hva som var tilfelle i TEFT-programmet. Porteføljen inkluderer både prosjekter som fokuserer på teknologiske innovasjoner, organisatoriske innovasjoner og en kombinasjon av disse. Denne heterogeniteten i porteføljen gjør det nødvendig med mer varierte arbeidsmetoder enn under TEFT.
- Det er ulike varianter av *nettverksprosjekter* i programmet: både ”rene” nettverksprosjekter hvor det å koble bedriftene er hovedintensjonen og prosjekter hvor kobling av relaterte bedrifter inngår som en mindre del av hovedaktiviteten i prosjektet. Det har imidlertid vist seg vanskelig å få nettverksprosjekter til å passe med malen for bedriftsprosjekter, eksempelvis i forhold til registrering (telling) og finansiering.
- *Programmet er upresist i forhold til forskningsbegrepet*. I programmet er det ikke spesifisert om man gjennom relasjonen bedrift – forsker skal generere *ny forskningsbasert innsikt* (dvs. ny kompetanse som output av prosjektet) eller om det i hovedsak handler om en *overføring av forskningsbasert kompetanse* til bedriften.
- Gitt de enkelte bedriftsprosjektene størrelse (gjennomsnittet varierer fra i overkant av 200 000 i BTV-regionen og i Rogaland, til under 50 000 i Møre) vil programmet i hovedsak dreie seg om at bedriftene gjennom kopling mot forsker *tilføres* forskningsbasert kompetanse.
- Bedriftsprosjektene i Kompetansemegling plasserer seg *ulikt i innovasjonsprosessen*. Det er mange ”forprosjekter” (dvs. de handler om å hente inn ny kunnskap, teste ut nye løsninger, utrede muligheter for framtidige satsinger o.l.), mens noen er lengre framme i innovasjonsprosessen (dvs. gjennomføring av selve utviklingsaktiviteten)

Bruk av forskere i bedriftsprosjektene

- På to-tredjedel av bedriftsprosjektene er det benyttet forskere fra forskningsinstitutter som er lokalisert i samme region som bedriften (dvs. kompetansen hentes regionalt).
- I overkant av 30 % av bedriftsprosjektene har hentet forskerkompetanse andre steder i Norge (dvs. utenfor regionen).
- Bruk av internasjonal forskningskompetanse har så langt vært relativt begrenset. 10 prosjekter (6 %) hentet i 2005 forskerkompetanse internasjonalt. I det siste driftsåret for TEFT-programmet gjaldt dette for 11 % av prosjektene. Noe av bakgrunnen for nedgangen er at den tette koblingen mot IRC-ordningen som man hadde under TEFT-tiden ikke er videreført i Kompetansemegling.

Finansiering av bedriftsprosjektene

- Det er en betydelig grad av samfinansiering i programmet, og ulike finansierer deltar (eksempelvis fylkeskommunen, Innovasjon Norge og de såkalte RDA-midlene (Regionalisert differensiert arbeidsgiveravgift)). Det er varianter hvor finansiererne bevilger en rundsum til gjennomføringen av aktivitetene i det regionale prosjektet (herunder bedriftsprosjektet), og varianter hvor de bidrar i finansieringen av hvert enkelt bedriftsprosjekt. Samfinansiering kan imidlertid bidra til en mer utydelig profil på prosjektporteføljen, og de ulike finansiererne legger i varierende grad føringer i forhold til prosjektenes innhold.
- Det rapporteres at samfinansiering i en del tilfeller leder til økt bruk av administrative ressurser i de enkelte regionale prosjektene. De regionale prosjektene må sende flere søknader for å få finansiert opp egen aktivitet og de må rapportere til flere finansierer og da gjerne etter ulike maler og ulike måleindikatorer. Videre vil også søknadsfrist og behandlingstid variere, noe som skaper usikkerhet i forhold til drift av prosjektet
- Selv om det norske virkemiddelapparatet i økende grad baserer seg på samfinansiering mellom ulike finansieringskilder, og at dette bidrar til å ansvarliggjøre regionale aktører, så viser erfaringene fra Kompetansemegling at *samfinansiering i praksis oppleves som en ressurskrevende øvelse.*

Bedriftsprosjektene koblinger mot SkatteFUNN-ordningen

- Programmet har *på langt nær klart å oppfylle målsetningen om at bedriftsprosjekter primært skal finansieres med SkatteFUNN midler*. Kun 5 % av de samlede kostnadene for bedriftsprosjektene finansieres via SkatteFUNN.
- Det er at langt fra alle de bedriftsprosjektene som utvikles i Kompetansemegling som ”passer” i forhold til SkatteFUNN-ordningen. Dette går både på hvor i innovasjonsprosessen bedriftsprosjektet er (stort innslag av ”forprosjekt” i Kompetansemegling), prosjektene innhold (vanskelig å få finansierte prosjekter som har et hovedfokus mot organisatoriske innovasjoner i SkatteFUNN) og prosjektets nyhetsgrad.

Oppfølging av bedriftsprosjektene

- Foreløpig har prosjektene i liten grad utviklet systematiske rutiner for å følge opp og eventuelt stimulere til videreføring av bedriftsprosjekter som enten er avsluttet eller i avslutningsfasen.
- Fra programmets side er det ikke tatt stilling til om kompetansemegler og det regionale prosjektet skal bruke ressurser på *videre oppfølging av involverte bedrifter* eller om de utelukkende skal fokusere på det å *gi nye bedrifter sjansen* til å komme i kontakt med en forsker gjennom et bedriftsprosjekt.

Kritiske faktorer for bedriftsprosjektene

- Kritiske faktorer for å gjennomføre bedriftsprosjekter synes å være:
 - i) riktig timing av kontakten med bedriften, dvs. viktig å være tilgjengelige når behovet er tilstede i bedriften
 - ii) evne til å kunne bidra i finansieringen av bedriftsprosjektet
 - iii) riktig forsker (ikke alle forskere egner seg til å jobbe mot SMB)
 - iv) dyktige kompetansemeglere (det er krevende å jobbe proaktivt mot bedrifter).

iv) Aktiviteter i forhold til instituttmåsetningen

Type aktiviteter

- De regionale prosjektene må jobbe mer organisk for å nå institutt- (og system-) målet. De kan ikke på samme måte som for bedriftsmålet ”adaptere” og videreutvikle en etablert arbeidsmetodikk fra liknende satsinger.
- Det er flere bedriftsrettede aktiviteter i programmet som kan gi effekter på instituttnivå:
 - i) *Ansatte ved forskningsinstituttene ivaretar rollen som kompetansemegler (det var involvert 40 meglere fra 17 forskjellige forskningsinstitutter i løpet av programmets første fulle driftsår)*
 - ii) *Gjennom bedriftsprosjektet får forskere ved forskningsinstituttene anledning til å jobbe direkte mot bedrifter*
 - iii) *Forskningsinstitutter har prosjektledelse for regionale prosjekter (9 av 12 prosjekter i 2005)*

Mulige virkninger

- Meglerrollen, forskerrollen og prosjektleder rollen gir læring på *individnivå*. Det er imidlertid for tidlig å si noe om i hvilken grad læring på individnivå kan bidra til læring og endret praksis på *organisasjonsnivå*(instituttene).
- Mulighetene for å oppnå institusjonell endring i vil i utgangsposisjon være avhengig av *utgangsposisjon*. Mulighetene er naturligvis størst i små institusjoner med liten erfaring fra det å jobbe mot SMB-sektoren.
- Muligheter for institusjonelle endringer vil også være avhengig av *hvordan* forskningsinstituttet er knyttet til ordningen. Mulighetene er større dersom instituttet har prosjektledelse og meglere enn om det bare bidrar med forskere på bedriftsprosjekter. Aller minst vil mulighetene for institusjonell endring være dersom instituttet kun er involvert i system- eller nettverkstiltak som det regionale prosjektet iverksetter.
- Det er problematisk på det nåværende tidspunktet å systematisere institusjonelle effekter av programmet. Det forekommer en del læring på individnivå i forbindelse med de ulike rollene i programmet (prosjektlederrollen, meglerrullen, forskerrollen), og en del rapporter blant annet at forskningsinstituttenes relasjoner og koblinger er

styrket. Gjennomgående handler det imidlertid om *avledete (indirekte) effekter på instituttnivå* som en følge av bedriftsrettet aktivitet.

- Gjennomgående synes institutt målsetningen å være *betydelig mer komplekse og vanskelige* å forholde seg til for de regionale prosjektene enn bedriftsmålsetningen.
- De fleste prosjektene har en søkende holdning, dvs. at der på jakt etter gode grep og gode metoder for å oppnå institutt målsetningen.
- *Samtidig er fokuset mot institutt målet relativt begrenset i prosjektene. Ressursene har vært innrettet mot å få opp gode bedriftsprosjekter.*

Fokus mot institutt målsetningene i 2006-søknadene

- Gjennomgående er de skisserte tiltakene avgrenset til forskningsinstituttet som enten har prosjektledelsen og/eller kompetansemeglere (samarbeidende institutter). *Det er fornuftig at målformuleringen avgrenses til de instituttene som er tette koblet til Kompetansemeglingsprosjektet.*
- De skisserte tiltakene går på instituttens (eksterne) relasjoner, dvs. man ønsker å styrke samhandlingen mellom ulike forskningsinstitutter og mellom forskningsinstitutter og næringslivet.
- Det uttrykkes også ønsker om å bedre den interne koordineringen i forskningsinstituttens næringsrettede arbeid, og da særlig mellom relevante prosjekter og satsinger.
- Samlet vil dette kunne bidra til å øke omfanget og kvaliteten på den *bedriftsrettede satsingen*, som i siste instans framstår som det sentrale i programmet.
- Det skisseres i liten grad tiltak for å oppnå *interne endringsprosesser* i instituttene.

Bakgrunnen for det sterke bedriftsfokuset i Kompetansemegling

- i) Arven fra TEFT ("bedriftsprosjektet" var her den viktigste enheten)
- ii) Et betydelig fokus mot bedriftsprosjekter og bedriftsrettet aktivitet i programbeskrivelsen for Kompetansemegling.
- iii) Etablering av et *rapporteringssystem* i programmet, som har en betydelige vektlegging på bedriftsprosjekter. Eksempelvis er prosjektdatabasen (aktivitetsregistrering) i hovedsak innrettet mot å registrere bedriftsprosjekter, og i den grad aktiviteten i de regionale prosjekter blir sammenlignet (eksempelvis på programsamlinger) så er det i stor grad etter *antall* iverksatte bedriftsprosjekter:

- Denne oppmerksomheten i rapporteringssystemet mot bedriftsprosjekter har bidratt til å *legitimere, og forsterke*, et fokus mot bedriftsprosjekter i de regionale satsingene.
- Erfaring fra Kompetansemegling synes å støtte oppunder antagelsen i evalueringslitteraturen om at rapporteringsdesign og valg av måleindikatorer påvirker praksisen i et program eller tiltak.
- Det sterke bedriftsfokuset og *forventninger om et gitt antall bedriftsprosjekter*, gjør det vanskelig for de regionale prosjektene å bruke ressurser på å jobbe konkret mot endringer hos de involverte forskningsinstituttene.

v) Aktiviteter i forhold til systemmålsetningen

Samarbeidskoalisjoner og styringsgrupper

- De regionale prosjektene skal organiseres som regionale ”samarbeidskoalisjoner.” Gjennom programmet har man klart å engasjere regionale aktører, slik som fylkeskommunen og Innovasjon Norge som *finansierer* av de regionale satsingene. Man har imidlertid ikke i like sterk grad klart å involvere disse regionale aktører som *premissleverandører* for utformingen og gjennomføringen av prosjektene.
- Et annet organisatorisk grep for å styrke det regionale samarbeidet er etablering av styringsgrupper i de regionale prosjektene hvor representanter for ulike regionale institusjoner deltar.
- Det er for tidlig å trekke noen konklusjoner om hvordan disse har fungert, men tilbakemeldinger fra prosjektene gir inntrykk av at styringsgruppen ikke har en spesielt framtrødende posisjon innenfor prosjektet.

Samspillsarenaer

- Programmet skal også bidra til etablering av ”*samspillsarenaer*.” De regionale prosjektene oppfatter begrepet samspillsarena som teoretisk og som krevende å operasjonalisere. Gjennomgående har man en relativ vid oppfattelse av hva en samspillsarena er (”møteplasser for bedrifter og institusjoner”).
- Prosjektene har gjennomført en rekke tiltak for å gjøre Kompetansemegling kjent i regionene og knyttet satsingen opp mot andre relaterte regionale virkemidler.
- De regionale prosjektene har imidlertid i hovedsakelig knyttet seg opp mot *eksisterende ”samspillsarenaer*.” Selv om det i programnotatet uttrykkes et ønske om

en proaktiv rolle (*"tilrettelegge for samspillarenaer"*) synes det å bruke eksisterende som fornuftig. Det finnes en rekke relevante samspillsarenaer, og det er sannsynligvis lite hensiktsmessig å etablere helt nye.

- De regionale prosjektene anvender samspillsarenaer og den etablerte regionale innovasjonsstrukturen på flere måter:
 - de informere om ordningen i ulike fora hvor bedrifter deltar
 - de etablerer organisatoriske koplinger mot "førstelinjetjenesten" (eksempelvis næringshagene) for å komme nærmere det lokale næringslivet
 - de deltar i nettverk for å hente inn erfaringer fra tilsvarende ordninger
 - de benytter nettverkene til å skaffe seg oversikt over relevant forskerkompetanse.
- Hensikten ser ut til å være å styrke det som framstår som den *primære funksjonen i programmet, nemlig å koble forskning og bedrifter via bedriftsprosjekter.*
- Det er altså *ikke* det å bidra til å bygge og videreutvikle den regionale innovasjonsinfrastruktur som står sentralt. *Følgelig blir også systemmålet i praksis underordnet bedriftsmålet, selv om programmets intensjon er sidestilte målsetninger.*

Måleutfordringer

- Det er betydelige måleutfordringer i programmet både knyttet til institutt og særlig systemmålet.
- I forhold til instituttmålet må det presiseres hvem som er målgruppen (institutter med prosjektledelse, de med meglere, de med forskere eller også de som involveres i programmet på andre måter), hva som er instituttet utgangsposisjon (liten eller mye erfaring fra å jobbe mot næringslivet) og hvordan man skal måle en mer positiv holdning til bedriftssamarbeid.
- I forhold til systemmålet må indikatorer for å måle økt samspill mellom de regionale aktørene og endringer i den regionale innovasjonsstrukturen utvikles. Det vil også være særdeles krevende å isoleres effekten av Kompetansemegling i forhold til de andre aktivitetene som de regionale aktørene er involvert i og som også må forventes å ha betydning i forhold til regionalt samspill og innovasjonsstrukturen.

6.2. Samlet konklusjon

Målsetninger og måloppnåelse

- Det har samlet sett vært en betydelig aktivitet i programmet i forhold til bedriftsmålsetningen. Antall iverksatte bedriftsprosjektet overskrider måltallet for 2005.
- Programmet har en bredere teoretisk og faglig forankring enn hva som var tilfelle under TEFT-programmet. Det har bidratt til en mer heterogen portefølje av bedriftsprosjekter og det er også en mer variert gruppe av forskningsinstitutter som er knyttet opp mot ordningen enn hva som var tilfelle under TEFT.
- Instituttmålsetningen og systemmålsetningen framstår som underordnet. Det har vist seg vanskelig å få opp aktiviteter som kan bidra til å realisere disse målene. Ressursene i de regionale prosjektene har vært innrettet mot å få opp gode bedriftsprosjekter
- Måleindikatorene (rapporteringsystemet) i programmet er i sterk grad fokusert mot bedriftsrettet aktivitet, mens det i liten grad er utviklet gode indikatorer for å registrere aktivitet rettet mot institutt- og systemmålsetningene. Dette har bidratt til å legitimere og forsterke fokuset mot bedriftsprosjekter i de regionale satsingene.
- **Kompetansemegling har for mange likestilte målsetninger (bedrift, institutt og system) til at det er realistisk å kunne forvente høy måloppnåelse på alle, sett i forhold til de ressursene programmet har tilgjengelig.**

Dilemmaer i programmet

Det at programmet har flere likestilte målsetningene har skapt en rekke dilemmaer og motsetninger i programmet:

a) Spesialiserte meglere eller institusjonell læring

- Dersom hovedmålet er utvikling i bedriften (bedriftsmålet) bør instituttene rendyrke og spesialisere meglerrollen, dvs. ha samme person(er) i rollen over lengre tid.
- Dersom målet er institusjonell endring (institusjonsmålet) bør meglerrollen gå på rundgang blant flere av instituttets ansatte slik at flest mulig får anledning til å jobbe direkte mot SMB-sektoren.

b) Regionalt eller nasjonalt samspill

- For å styrke institutt- og systemmålsetningene i programmet, bør de regionale prosjektene ha et hovedfokus mot å megle kompetanse fra forskningsinstitutter i egen region.
- Dersom det er bedriftens beste som skal stå i fokus (jf. bedriftsmålsetning) bør man hente den beste kompetanse der denne finnes, uavhengig av geografi.

c) FoU-institutter med liten eller mye næringslivserfaring

- Dersom behovet for institusjonell endring er det sentrale burde ordningen hatt et hovedfokus mot *FoU-institutter med liten næringslivserfaring*. Det er i slike institutter både behovet og potensial for endring er størst.
- Erfaringer fra prosjektene tilsier imidlertid at det er en fordel for bedriftene dersom instituttet som har kompetansemeglerne og prosjektledelsen også er *involvert i andre relaterte satsinger*. Dette gjør det enklere å samordne tiltak, overføre erfaringer mellom tiltak, formidle bedrifter mellom tiltak, samfinansiere satsinger osv.

d) Bedrifter med liten eller mye FoU-erfaring

- Dersom hovedformålet er å bidra til institusjonell endring bør fokuset rettet mot bedrifter med høy kompetanse og betydelig forskningserfaring som kan bidra til å utfordre og utvikle forskningsinstituttene gjennom et forskningssamarbeid.
- Programmet har imidlertid en uttalt målsetning om å fremme forskning i bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring. Sannsynligvis vil fokuset mot slike bedrifter (bedriftsmålsetningen) redusere mulighetene for institusjonell endring.

e) Bruk av ressurser

- I utgangspunktet burde en forutsatt lik ressursbruk i prosjektene mellom bedriftsrelatert aktivitet, instituttrelatert aktivitet og systemrelatert aktivitet.
- Programmets innretning og rapporteringssystem bidrar imidlertid til at hovedfokuset blir mot den bedriftsrettede aktiviteten.

f) Forskere eller konsulenter

- Det er en viss uklarhet knyttet til ”forskninginnholdet” i bedriftsprosjektene. Samtidig har en utvidelse av innovasjonsbegrepet, blant annet ved at man har inkludert

organisatoriske innovasjoner, bidratt til at det er en mer variert fagkompetanse som etterspørres i de enkelte bedriftsprosjektene.

- Det er enkelte eksempler på prosjekter hvor det er brukt konsulenter som fagpersoner. Det er ofte konsulentmiljøene som har utviklet de beste metodene for overføring av kompetanse knyttet til strategiutvikling, kompetanseheving og organisasjonsendringer (organisatoriske innovasjoner)
- Dersom man i økende grad henter inn kompetanse fra konsulentmiljøer vil en naturlig følge kunne være at disse også brukes som kompetansemeglere, siden det er konsulenter som best vet hvor konsulentkompetansen finnes. På den annen side er det imidlertid et spørsmål om hvor mye ”løft” får bedriften det er å bli koblet opp mot konsulenter. De fleste bedrifter har tidligere brukt konsulenter. Konsulenter som meglere vil også svekke programmets muligheter til å bidra til instituttmålet, hvor det å involvere forskere som meglere er et viktig tiltak.

6.3. Anbefalinger for videre drift

Programmets brede teoretiske og faglig forankring ved at det kombinerer to ulike logikker/rasjonaler (aktørperspektivet og det interaktive systemperspektiver) som igjen gir flere likestilte målsetninger (bedrift, institutt og system) har altså resultert i ulike dilemmaer og spenninger i programmet.

Dersom en tar utgangspunkt i at Kompetansemegling, som en del av MOBI, skal være et eksperimentelt program hvor formålet er: *”å utvikle og teste ut nye innovasjonspolitiske virkemidler”* (Årsrapport MOBI 2004, s.3), kan en slik kombinasjon av ulike rasjonaler og flere likestilte og relativt generelt formulerte målsetninger synes fornuftig. Ulike ideer og innfallsvinkler brytes da mot hverandre og dette vil kunne stimulere til et vesentlig grad av mangfold i programmets aktiviteter, noe man også ser eksempler på i Kompetansemegling. Systematisering av de ulike erfaringene som prosjektene gjør vil da kunne bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget for å utvikle nye metoder og innfallsvinkler i det norske virkemiddelapparatet. Samtidig er det imidlertid enkelte institusjonaliserte forhold i programmet som bidrar til å virke begrensende på mangfoldet og eksperimenteringen. For det første innretningen av måleindikatorne og rapporteringssystemet, som gjør at fokuset rettes

mot bedriftsprosjekter og bedriftsmålet, noe som gir en tilsvarende nedtoning av de øvrige målsetningene. For det andre at programmet så langt kun har operert med ett års bevilgninger. Dette kan gjøre at aktiviteten i de regionale prosjektene rettes mot ”sikre” løsninger, dvs. de tilstreber å få opp et gitt antall prosjekter med relativt lav risiko for å sikre bevilgning det påfølgende året.

Dersom man på den annen side ønsker høy grad av måloppnåelse i forhold til det å utvikle et mer innovativt og konkurransedyktig næringsliv gjennom tettere koblinger mellom næringslivet og FoU-institusjoner, må en anta at et mer ”konsistent” program med færre målsetninger, eventuelt en prioritering mellom målsetningene, ville gi bedre resultater. Følgelig kan det både argumenteres for færre føringer/reguleringer i programmet, dersom formålet er å eksperimentere og utvikle metoder i innovasjonspolitikken, og flere og mer presise føringer/reguleringer dersom formålet er næringsutvikling og et løft blant de involverte bedriftene og instituttene.

De involverte aktørene i programmet, både hos instituttene og i bedriftene, vil naturligvis ha fokuset mot hvordan tiltaket kan ha positive effekter for instituttene og bedriftene og i betydelig mindre utstrekning hvordan det kan bidra til å styrke ”kunnskapsgrunnlaget” for virkemiddelapparatet, som igjen kan lede fram til endringer i den samlede virkemiddelporteføljen. Slik sett er det vanskelig å tenke seg at virkemidler, slik som Kompetansemegling, utelukkende skal ha et eksperimentelt formål. Samtidig er det nok en viss forståelse blant brukerne at gjennomføring av Forskningsrådsprogrammer også handler om å utvikle metoder og virkemidler, som dersom de er vellykket eventuelt kan videreutvikles til mer permanente ordninger.

Vi vil ta som utgangspunkt at ytterposisjonene i forhold til hva som er intensjonene med et Forskningsrådprogram er lite aktuelle, dvs. programmer i Forskningsrådet kan ikke utelukkende ha som formål å bidra til virkemiddel- og metodeutvikling eller de kan ikke utelukkende ha som formål å stimulere til regional utvikling. Programmene bør både bidra til å utvikle metoder og til å utvikle bedriftene/instituttene. Med dette som premiss vil vi i våre anbefalinger argumentere for et program som stimulerer til *mangfold innenfor klarere definerte rammer*.

Anbefalingen i forhold til klarere definerte rammer for programmet må ta utgangspunkt i programmets posisjon i forhold til andre relaterte satsinger. Som tidligere nevnt var Kompetansemegling ved opprettelse ett av tre del-program i MOBI, de andre var ARENA og Næringsrettet høyskolesating (nHS). Disse del-programmene representerer ulike tiltak for å styrke relasjonene mellom forskning og næringsliv. I ARENA (som fortsatt delfinansieres av MOBI) er det et systemfokus som dominerer. Programmet skal bidra til å øke verdiskapningen i regionale næringsmiljøer gjennom å styrke samspillet mellom næringsaktører, kunnskapsaktører og det offentlige. De konkrete prosjektene dreier seg om å stimulere til utvikling og videreutvikling av regionale klynger. Et annet relatert program, Verdiskapning 2010, har også et betydelig innslag av et slikt systemfokus, selv om det er bedriftsnettverkene som har vært det sentrale i dette programmet. nHS har derimot et instituttfokus. Programmet skal bidra til institusjonell endring i høyskolene og gjøre dem til mer attraktive for næringslivet.¹⁴

I Kompetansemegling er det altså både er et bedriftsmål, et institutt mål og et systemmål som er likestilte. Flere forhold tilsier at det kan være hensiktsmessig med en mer presis definering av Kompetansemeglings målsetninger. Vi vil da argumentere for en endring i retning av at hovedfokuset dreies mot bedriftsmålet:

- Programmets posisjon i forhold til den andre relaterte satsingene blir da klarere. Siktemålet må være å gjøre ordninger komplementære og ikke overlappende
- En vil redusere problemet med dilemmaene som oppstår ved flere likestilte målsetninger
- En vil kunne videreføre og videreutvikle erfaringer og kunnskap innenfor bedriftsrettet aktivitet som er bygget opp gjennom det første driftsåret

Vårt forslag er altså at bedriftsmålet (fremme økt forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne) blir den overordnede målsetningen for programmet, mens det å styrke forskningsinstituttens rolle som samarbeidspartnere (instituttmålet) og å bidra til utvikling av den regionale innovasjonsstrukturen (systemmålet) inngår som del-mål for programmet. Som tidligere nevnt er særlig det å kunne påvirke den regionale innovasjonsinfrastrukturen i vesentlig grad

¹⁴ Fra høsten 2006 vil del-programmene i MOBI, Verdiskapning 2010 og virkemidler som er rettet seg mot strategisk forskning ved høyskoler og regionale forskningsinstitutter sannsynligvis inngå i et nytt program med tittelen VRI (Virkemidler for regional FoU og innovasjon).

(systemmålet) særdeles krevende, særlig sett i forhold til de ressursene som programmet har tilgjengelig. Ved en eventuell prioritering av de to del-målene vil vi argumentere for at instituttmålet er viktigere enn systemmålet. De enkelte instituttene involveres direkte i programmet og det er i forhold til instituttene mulighetene for påvirkning er størst. Samtidig har vi tidligere erkjent at det er en glidende overgang mellom instituttmålet og systemmålet, eksempelvis er det å styrke instituttene viktig i forhold til å utvikle det regionale innovasjonssystemet. Effekter på disse del-målene vil imidlertid i stor grad komme som en konsekvens av den bedriftsrettede aktiviteten i programmet (avledete indirekte effekter).

En slik presisering vil gi *klarere definerte rammer* for programmet, noe som igjen vil kunne bedre programmets forutsetningen for å kunne bidra til næringsutvikling innenfor et definert område (FoU-basert utvikling i bedrifter). Vi forutsetter altså at er mer konsistent program øker mulighetene for effekter på bedrifts- og instituttnivå. Samtidig er det viktig at det stimuleres til mangfold innenfor disse rammene og det unngås at man utvikler et ”nytt TEFT”. Som tidligere nevnt er det en betydelig heterogenitet i porteføljen av bedriftsprosjektet, blant annet anvendes det et flere innovasjonsbegrep enn hva som var tilfelle i TEFT. Det er også en større faglig bredde på de involverte instituttene. Slik faglig heterogenitet både på megler og forskersiden er en klar styrke ved programmet. Økt kommunikasjon på tvers av faglige grenser vil sannsynligvis kunne stimulere til nye spennende prosjekter innenfor programmet. Det vil også kunne bidra til en mer helhetlig forståelse for hvordan en kan få til endringsprosesser i bedriftene. Følgelig vil vi *ikke* argumentere for en mer snever innovasjonsforståelse i programmet. Erfaring tilsier eksempelvis at teknologiske og organisatoriske innovasjoner er tett sammenkoblet, og at det ene ofte kan forutsette eller være avledet av det andre. Det ser også ut til at variasjoner i den måten de regionale prosjektene er organisert på og hvilken forhistorie de har bidrar til å fremme mangfold i bedriftsporteføljen.

For kunne bidra til å oppfylle programmets intensjon å styrke kunnskapsgrunnlaget for virkemiddelutvikling, er et slikt mangfold innenfor bedriftsporteføljen viktig. Det gir muligheter til å hente inn varierte erfaringer. Samtidig er også det å stimulere til FoU-basert utvikling i SMB er relativt nytt tema, noe som også er et argument i retning av det å prøve ut alternative varianter og organisasjonsmodeller for å lykkes. I tillegg blir det innenfor deler av innovasjonsteorien argumentert for at virkemidler og ordninger må tilpasses regioners særtrekk og fortinn, dvs. det bør være en vesentlig grad av regional skreddersøm (Isaksen 2003). Også dette er argumenter som peker i retning av mangfold innenfor definerte rammer.

Med disse betraktningene som bakgrunn vil vi gi følgende anbefalinger for en videreutvikling av Kompetansemegling:

- Der bør prioriteres mellom målsetningene: Bedriftsmålet (fremme økt forskning og utvikling hos bedrifter med liten eller ingen FoU-erfaring for å øke bedriftens innovasjonsevne) bør være den overordnede målsetningen for programmet. Det å styrke forskningsinstituttens rolle som samarbeidspartnere (instituttmålet) og å bidra til utvikling av den regionale innovasjonsstrukturen (systemmålet) bør inngå som delmål.
- Instituttmålet bør være viktigst av del-målene. De enkelte instituttene involveres direkte i programmet, og det er mer realistisk å kunne forvente effekter i forhold til instituttene enn i forhold til den regionale innovasjonsstrukturen.
- Det bør skisseres en tentativ ressursbruk for de regionale prosjektene i henhold til målsetningene.
- Begrepet bedriftsprosjekt (blant annet med hensyn til forskningsinnhold, fase og finansiering) bør utdypes.
- Begrepet samspillsarena bør operasjonaliseres (hva inneholder det og hvorfor er slike areanaer nyttig for programmet). I tillegg må kompetansemeglings rolle i forhold til slike samspillsarenaer presiseres.
- Kompetansemegling forhold til SkatteFUNN bør avklares: Alternativt kan kompetansemegling bidra i finansieringen av SkatteFUNN relevante bedriftsprosjekter, eller det kan ha hovedfokus mot det å utvikle prosjekter for SkatteFUNN og andre tilsvarende ordninger.
- Det bør utvikles bedre måleindikatorer for å avdekke Kompetansemeglings betydning i forhold til institutt- og systemmålet. Det bør også drøftes hvor stor påvirkning det er realistisk å forvente at Kompetansemegling kan ha i forhold til instituttens organisering og virksomhet og i forhold til utvikling av den regionale infrastrukturen for innovasjon (indirekte virkninger).

Litteratur

- Acthenhagen, L., Melin, L og Müllern, T. (2003): Learning and continuous change in innovating organizations. I: Pettigrew, A.M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., van den Bosch, F., Ruigrok, W. og Numagami, T. (red): *Innovative forms of organizing*. Sage Publications, London.
- Arnold, E., Muscio, A., Nählinder, J. og Reid, A. (2005): Mid-Term Evaluation of the VS21010 Programme: A Report to the Research Council of Norway. Tecnopolis.
- Argyris, C. og Schön, D. (1978): *Organizational learning*. Addison-Wesley, Reading.
- Baklien, B. (2000): Evalueringsforskning for og om forvaltningen. I: Foss, O. og Mønnesland, J. (red): *Evaluering av offentlig virksomhet*. NIBR Pluss-serie 4:2000.
- Brusco, S. (1986): Small firms and industrial districts: The experience of Italy. I: Keeble, D. og E. Wever (red): *New firms and regional development in Europe*. Croom Helm, London.
- Cooke, P. (2001): Regional innovation systems, clusters and the knowledge economy. *Industrial and Corporate Change*, vol. 10 (945-974).
- Deming, W.E. (1994): *Out of crisis: Quality, productivity and competitive position*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Harmark Consulting (2003): Sluttrapport fra evaluering av TEFT fase II. Oslo.
- Isaksen, A. (2003): Nyskapning, klynger og regional utvikling. Hvilke innovasjonspolitikker for hvilke regioner? Notat til Distriktskommisjonens miniseminar 28 oktober 2003.
- Jakobsen, S-E. (2004): Evaluering som læring eller pliktøvelse? I: Aarbo P. og Gammelsæter H. (red): *Innovasjonspolitikken scenografi*. Tapir Forlag.
- Jakobsen, S-E., Rusten, G. og Stamland, T. (2004): En strategisk analyse av de næringsrettede programmene og satsingene i regional- og distriktpolitikken. SNF-rapport 14/04, Samfunns og næringslivsforskning, Bergen.
- Lam, A. (2004): Organizational innovation. I: Fagerberg, J. Mowery, D.C og Nelson, R.R. (red): *The Oxford Handbook of Innovation* (s.115-147). Oxford: Oxford Univeristy Press
- Lazonick, W. (1992): *Organization and technology in capitalist development*. Aldershot: Edwrd Elgar.
- Lundvall, B-Å. og Johnson, B. (1995): The learning economy. *Journal of Industry Studies*, vol.1 (23-42)
- Malecki, E.J. (1991): *Technology and economic development. The dynamics of local, regional and national change*. Harlow: Longman,
- Martin, R. og P. Sunley (2003): Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea? *Journal of Economic Geography*, vol 3, no.1.
- Mitra, J. and Formica, P. (red) (1997): *Innovation and economic development: university-enterprise partnership in action*. Dublin: Oak Tree Press.

Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, vol. 31 (491-503).

Nohria, N. and Eccles, R.G. (1992): *Networks and organizations. Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.

Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.

Weiss, C.H. (1998): *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Second edition. Englewood Cliff: Prentice Hall.

Winter, K. Midtkandal, I., Hamar, T. og Olsen, G-A. S. (2003): Forprosjektrapport FoU-basert kompetansemegling. NFR, Oslo.