

Odd Bjørn Ure

Høgskolen i Telemark som regional utviklingsaktør

Odd Bjørn Ure

Høgskolen i Telemark som regional utviklingsaktør

© Fafo 2005
ISSN 0804-5135

Innhold

Sammendrag	5
Kapittel 1 Innledning	6
Problemstilling	6
Politisk og teoretisk kontekst	7
Data og metode	9
Rapportens oppbygning	9
Kapittel 2 Endringer i høyskolens rolle som regional utviklingsaktør	10
SMB-kompetansestrategien	11
Vurdering av SMB-kompetansestrategien	12
Institusjonsstrategien	14
Vurdering av institusjonsstrategien	15
Regional innovasjonsstrategi	17
Vurdering av den regionale innovasjonsstrategien	18
Kapittel 3 Intervjuer omkring de tre strategiene	20
Institusjonsstrategien	20
SMB-kompetansestrategien	23
Regional innovasjonsstrategi	26
Fram mot høyere utdanning i «Vestviken»?	30
Sammenhenger mellom strategiene	31
Kapittel 4 Konklusjoner	32
Strategiene hver for seg	32
Fra strategi til praksis	33
Triple Helix i Telemark	34
Litteratur	37

Sammendrag

Gjennom Forskningsrådets program Næringsrettet HøgskoleSatsing (nHS) bearbeider Høgskolen i Telemark (HiT) sine eksterne relasjoner med næringslivet og med andre utviklingsaktører i fylket. I programsammenheng kalles dette henholdsvis en SMB-kompetansestrategi (eller bedriftsstrategi) og en regional innovasjonsstrategi. Disse to er viktige pilarer i høyskolens *institusjonsstrategi*, som i siste instans bør evalueres ut fra hvordan samvirket med eksterne aktører fører til institusjonell endring ved høyskolen.

At dette er i ferd med å skje, ser vi når ansatte ved HiT rapporterer om at deltakelse i regionale prosjekter nå gir mer intern anseelse enn hva som var tilfellet tidligere. Det gjenstår imidlertid en del arbeid med å trekke samtlige avdelinger ved høyskolen inn i en samordnet, *regional innovasjonsstrategi* som også omfatter samarbeid med offentlige virksomheter. Høgskolen har kommet langt i sin *bedriftsstrategi* som hittil har vært konsentrert om å betjene små og mellomstore bedrifter. Når vi vurderer høyskolens måloppnåelse i forhold til formulerte intensjoner, viser det seg at denne er gjennomgående stor. Likevel kan noen mål med fordel formuleres slik at de lettere lar seg operasjonalisere.

Gjennom programmet nHS håper høyskolen å oppnå synergieffekter av et tettere internt samarbeid. I rapporten påpeker vi at et begrenset antall synergieffekter kan være et realistisk mål, ettersom transaksjonskostnadene ved slike effekter er høye – spesielt ved en geografisk spredt høyskole.

Telefonintervjuene vi gjennomførte tyder på at høyskolen i det siste er blitt en mer aktiv deltaker i regionale samarbeidsarenaer. Høgskolens egne ansatte synes å være mer kritiske til disse samarbeidsarenaenes funksjonsmåte enn hva våre eksterne informanter er. Dette kan henge sammen med at høyskolen har kommet forholdsvis langt med å trekke inn mellomledere og operative ledere i regionalt samarbeid. Noen informanter påpekte at representasjon på toppledernivå tilfører samarbeidet tyngde, samtidig som det da innrettes mot overordnet strategisk tenkning.

Nettopp hvem som bør være *deltakere* i arbeidet med å takle framtidige utfordringer for fylket, tematiseres i vår drøfting av en teoretisk modell som høyskolen selv har trukket inn (Triple Helix). Mens det er liten tvil om at *nøkkelaktørene* er fylkets næringsliv, fylkeskommunen og høyskolen selv, kan det stilles spørsmål om på hvilket nivå disse skal være representert og om hvilke nye deltakere som bør bringes inn. I et fylke som har tette og gode nettverk mellom sentrale aktører, kan Høgskolen i Telemark ikke bare arbeide med nye oppgaver på etablerte samarbeidsarenaer, men bør samtidig systematisk bidra til å fornye nettverkene.

Kapittel 1 Innledning

Problemstilling

Denne utredningen er skrevet på oppdrag fra Høgskolen i Telemark og skal kaste lys over hvordan Høgskolen i Telemark (HiT) fungerer som utviklingsaktør i forhold til andre aktører (regional utviklingsstrategi) og næringslivet (SMB-kompetansestrategi). En slik vurdering innebærer at HiTs interne funksjonsmåte må trekkes inn (institusjonsstrategi). Ovennevnte tredeling gjenspeiler inndelingen av Forskningsrådets program Næringsrettet Høgskole-Satsing (nHS), og i praksis vil vi derfor vurdere deltakelsen i dette programmet.

Utredningen tar utgangspunkt i de tiltak og initiativer som inngår i høyskolens arbeid innenfor nHS. Disse vil bli vurdert ut fra deres målsetning, målgruppe, deltakere og i henhold til de arenaer hvor samarbeidet utspiller seg. Disse vurderingskriteriene kan samlet si noe om resultater av tiltakene og initiativene. Vår tilnærming kan illustreres i nedenstående matrise:

	Innhold (i tiltak og initiativer)	Målsetning	Målgruppe	Deltakere Interne/Eksterne	Arenaer	Resultat
Institusjonsstrategi						
SMB-kompetanse- strategi						
Regional innovasjonsstrategi						

På den ene siden vil vår vurdering av resultater i forhold til kvantifiserte mål danne utgangspunkt for høyskolens årsrapportering til Forskningsrådet innenfor rammen av programmet nHS. På den andre siden er vår prosessevaluering av høyskolens evne til å fungere som regional utviklingsaktør å betrakte som et innspill i høyskolens eget strategiarbeid. Prosessevalueringen griper fatt i de tre ovennevnte strategiene og vurderer hvordan HiT samlet sett takler noen av fylkets og høyskolens utfordringer.

Utredningen er blitt til i stimulerende dialog med prosjektleder Leif Aage Eilertsen og FoU-leder John-Erik Larsen, begge ved Høgskolen i Telemark. Ved Fafo har Eivind Falkum vært en viktig samtalepartner og inspirasjonskilde gjennom hele prosjektfasen.

Politisk og teoretisk kontekst

Mens kommunenes og fylkeskommunenes bidrag til innovasjonsprosesser tidligere var konsentrert om å tilrettelegge infrastrukturer, befatter de seg nå i økende grad med å stimulere regional næringsutvikling (Isaksen og Smith 1997). Dette henger blant annet sammen med desentralisert forvaltning av virkemidler for regional utvikling, kombinert med økte rammeoverføringer og fullmakter til fylkeskommunene. Fylkeskommunen er dermed blitt en sentral aktør og har etablert flere samhandlingsarenaer for plan- og utviklingsarbeid. Parallelt har universitets- og høyskolesystemet blitt styrket på regionalt nivå; først ved opprettelse av distriktshøyskoler fra og med 1969, senere ved sammenslåinger av disse til høyskoler (1994), dernest gjennom et nettverk for samarbeid og arbeidsdeling (Norgesnett), og senere i en sterkere konkurransesituasjon regulert av et finansieringssystem som blant annet premierer høyere utdanningsinstitusjoners evne til å skaffe seg ekstern finansiering (Kvalitetsreformen fra og med 2001).

Inspirert av innovasjonspolitiske virkemidler blant annet utviklet i OECD og EUs forskningsprogrammer, forsøker Norges forskningsråd gjennom programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing å stimulere regionale innovasjonsprosesser gjennom en rekke samarbeids tiltak mellom det offentlige (d.v.s. kommuner, fylkeskommuner, staten), næringslivet og kunnskapsorganisasjoner. I sine plandokumenter innenfor nHS begrunner Høgskolen i Telemark sin innsats ved å henvise til Triple Helix-modellen, utviklet av Etzkowitz og Leydesdorff på slutten av 1990-tallet (Etzkowitz og Leydesdorff 1997). Uten å skifte sol og vind mellom denne og andre innovasjonsmodeller og -teorier, skal vi gjengi noen sentrale premisser i denne modellen; samt hvordan de to forfatterne plasserer den i det teoretiske landskapet.

I Triple Helix-modellen kan tre dynamikker utskilles:

«...the economic dynamics of the market; the internal dynamics of knowledge production, and governance of the interface at different levels» (ibid: 156)

Modellen vektlegger hvordan industri, akademisk og myndighetene gjensidig styrker hverandre i dette triangellet. Ingen av triangellets hjørner defineres som viktigere enn de andre. Modellen skiller seg dermed fra konkurranseteori om industrielle klynger (Porter 1990), som tillegger industrien den ledende rollen i samspillet mellom utviklingsaktører. Triple Helix-modellen tar mål av seg å analysere forandrede konstellasjoner mellom industri, akademisk og myndigheter. Dermed kan den fange opp forskjellige samarbeidsvarianter mellom hovedaktørene.¹ Forfatterne presiserer at modellen:

«...is based on ties among overlapping institutions» (Etzkowitz et al. 1998).

De setter modellen opp mot lineær innovasjonsteori som nærmest et samlet akademisk miljø idag tar avstand fra. Denne teorien er tuftet på kunnskapsstrømmer mellom separate akademiske, industrielle og myndighetssfærer, hvor strømretningen bare går én vei: fra grunnforskning til innovasjon (ibid: 6).

Etzkowitz og Leydesdorff legger en evolusjonær tilnærming til grunn:

¹ Jfr. M. Gulbrandsen: «Universities and industrial competitive advantage» i Etzkowitz og Leydesdorff (1997).

«.....we are in need of a model that focuses on the transition mechanisms in the complex set of interactions» (Etzkowitz og Leydesdorff 1997: 156).

Forfatterne kommer med et eksempel på dette:

«...a new regional innovation environment, such as an industrial district co-operating with universities and other knowledge producing organisations with local government, can be generated with an impact at the network level. The regime at the network level, however, is no longer localizable; it is distributed and it operates by reproducing distributions» (ibid: 158).

Etzkowitz og Leydesdorff avgrensner seg fra evolusjonær økonomisk teori som har kommet med viktige alternative tilnærmingsmåter til lineære innovasjonsmodeller. De skriver at den evolusjonære økonomiske teoriens søkelys, for eksempel hos Richard R. Nelson:

«...is sometimes extended to the group of companies in an industry, or a heterogeneous network of companies in an industrial district. These delineations, however, have remained largely institutional, while we are pleading for a focus on communicative interactions and mechanisms as well. (...) the institutions can be considered as the fingerprints of the communication patterns that have been functional for the system hitherto» (ibid: 161).

Institusjoner, deriblant de akademiske, defineres altså ut fra sine kommunikasjonsmønstre, og de kan være overlappende. Forfatterne går et skritt videre når de skriver at:

«In addition to linkages among institutional spheres, each sphere takes the role of the other. Thus, universities assume entrepreneurial tasks such as marketing knowledge and creating companies even as firms take on an academic dimension, sharing knowledge among each other and training employees at ever-higher skill levels.» (Etzkowitz et al. 1998: 6)

Til tross for at Etzkowitz og Leydesdorff definerer sin modell som et korrektiv til andre teorier, er de varsomme med å gi den allmenngyldig forklaringskraft. De presiserer for eksempel at:

«The linear model may apply most clearly to the pharmaceutical sector, whereas a «chain» and «spiral» model may apply to ceramics, while neither seems to clearly encompass the data on parallel computing.» (Etzkowitz et al. 1998: 7)

Her uttrykker de trolig også mye av det empiriske opphavet til Triple Helix-modellen. Den er først og fremst utviklet for å fange opp prosesser rundt forsknings- og utviklingsarbeid. Det forhindret likevel ikke at modellens begreper kan ha forklaringskraft også for andre deler av en akademisk institusjons eksterne virksomhet, for eksempel etter- og videreutdanningsarbeidet og rådgivningstjenester overfor SMB.

Hver av hovedaktørene i Triple Helix-modellen står overfor utfordringer med å fremme læringsprosessene i de regionale nettverkene. Studier av norske fylker har vist at etablerte bånd og tradisjonell makt i korporative organer kan sementere tradisjonelle aktørers og næringsgrupperingers rolle i regional utvikling (Onsager, Bolkesjø og Moen 2003). Fylkeskommunen har kanskje et overordnet ansvar for å regulere samspillet mellom regionale utviklingsaktører. Akademia, i denne rapporten vil det si HiT, har imidlertid sine egne virkemidler som benyttes til å bearbeide forbindelsene til andre utviklingsaktører. HiTs

strategiplaner i nHS tar nettopp fatt i denne utfordringen, og vi drøfter blant annet i denne rapporten hvordan HiT lykkes med å etablere tette eksterne samarbeidsrelasjoner og skape interne synergieffekter.

Data og metode

Oppdragsgiveren leverte skriftlig materiale som ble lagt til grunn for vurderingen av HiT. I tillegg ba Fafo om utfyllende informasjon. Disse dataene utgjorde grunnstammen i vurderingen av høyskolens innfrielse av kvantifiserte mål.

I prosessevalueringen av HiTs evne til å fungere som regional utviklingsaktør har vi i tillegg benyttet oss av data fra femten telefonintervjuer. Med noen modifikasjoner, intervjuet Fafo alle informanter foreslått av HiT. Informantene kan inndeles i to hovedgrupper; eksterne og interne. De interne har enten arbeidet direkte med SMB-K-programmet eller har et mer overordnet blikk på høyskolens eksterne virksomhet. Våre eksterne informanter har enten tatt imot kandidater innenfor SMB-K-programmet eller representerer arbeidslivets parter og fylkeskommunen.

De relativt få intervjuene vi kunne gjennomføre innenfor rammen av det begrensede oppdraget, gir ikke grunnlag for å trekke vidtgående slutninger. De tjener først og fremst til å utfylle det skriftlige materialet vi disponerte over.

Rapporteringen om oppfylling av kvantifiserte mål ble altså utdypet av det skriftlige materialet og av informasjon framkommet under telefonintervjuene. På dette vis kunne vi vurdere hvordan høyskolen fungerer som regional utviklingsaktør.

Rapportens oppbygning

Etter å ha presentert problemstillingen for rapporten, samt den politiske og teoretiske kontekst knyttet til regional innovasjon, drøfter vi i kapittel 1 data og metode som ligger til grunn for utredningen. I kapittel 2 gjengir gi høyskolens egen rapportering av hvordan den oppfyller de tre strategiene i programmet Næringsrettet Høgskolesatsing, etterfulgt av våre egne utfyllende opplysninger om bedriftsstrategien (SMB-kompetansestrategien), institusjonsstrategien og den regionale institusjonsstrategien. For hver av disse gir vi en vurdering av høyskolens måloppnåelse. Kapittel 3 inneholder resultatene av våre telefonintervjuer med interne og eksterne informanter. Svarene gjengis og drøftes i henhold til de samme tre strategiene. Kapitlet munner ut i en drøfting av sammenhenger mellom strategiene. I et fjerde kapittel presenterer vi én tilbakeskuende og en annen fremadskuende konklusjon for hver av strategiene som Høgskolen i Telemark har satt i ut i livet. Vi drøfter dessuten sammenhenger mellom formell måloppnåelse innenfor et program som nHS og reelle endringer internt ved høyskolen. Konklusjonene relateres til en teoretisk modell som høyskolen selv har trukket inn i sitt strategiarbeid, og vi runder av med å antyde hvordan denne modellen har forklaringskraft for to av Telemarks regionale utfordringer.

Kapittel 2 Endringer i høyskolens rolle som regional utviklingsaktør

I denne rapporten konsentrerer vi oss om perioden 2003–2004. HiT kom imidlertid med i forløperne til programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing fra og med 1997. Fram til 2003 mottok 85 bedrifter kandidater fra høyskolen, hvorav halvparten kom fra teknologiske fag. De resterende hadde hovedsakelig bakgrunn fra økonomisk-administrative fag. Syttifem prosent av kandidatene fikk senere fast ansettelse. I perioden 1997–2003 var 54 HiT-ansatte faglige ledere i prosjekter hvor SMB var involvert. Oppstarten av høyskolens samvirke med regionale utviklingsaktører innenfor rammen av programmer lansert av Forskningsrådet, var altså mye basert på kontakt med fylkets næringsliv, særlig SMB. Etter hvert ble denne SMB-strategien utdypet og utfylt med en strategi for institusjonelle endringer i høyskolen og med en regional innovasjonsstrategi.

Den eksterne virksomheten ved høyskolen er ikke begrenset til deltakelsen i nHS. Fafo har tidligere foretatt en utredning av den samlede eksternt finansierte virksomheten ved HiT (Falkum 2002). I utredningen ble det anbefalt å opprette et kontor for ekstern virksomhet tilknyttet høyskolens fellesadministrasjon. Denne organisatoriske løsningen ble valgt for det kontoret som ble opprettet 1. mars 2004. Løsningen innebærer også at kurs- og oppdragsenhetene på avdelingsnivå skal bestå, og disse har fortsatt budsjettansvar. Ved Kontoret arbeider to personer på heltid, det vil si lederen og en person beskjeftiget med koordinering og markedsføring av etter- og videreutdanning (EVU). En tredje person er innlånt fra Norsk Hydro for å arbeide med partnerskapsavtaler og andre prosjekter overfor næringslivet. En fjerde person, som samtidig er FoU-leder ved HiT, kan arbeide opp til 50 prosent med oppgaver under det omtalte kontoret.

På de neste sidene skal vi gjengi høyskolens egen rapportering i forhold til de tre strategiene i nHS, etterfulgt av Fafos oversikt over utfyllende tiltak. For hver av strategiene avsluttes framstillingen med en vurdering, der vi også bygger på observasjoner fra de femten intervjuene vi gjennomførte. I tråd med matrisen presentert i innledningskapitlet, vil vår vurdering av HiTs resultater i nHS og høyskolens samhandling med regionale utviklingsaktører ta utgangspunkt i tiltakets målsetning, målgruppe, arenaer/møteplasser og deltakere.

Forklaring til tabellene

Strategikategori I	SMB-kompetansestrategien
Strategikategori II	Institusjonsstrategien
Strategikategori III	Regional innovasjonsstrategi

SMB-kompetansestrategien

Denne strategien skal styrke bedriftenes evne til FoU-relatert innovasjon. Høyskolen har selv utarbeidet en oversikt over hvordan den har oppfylt målsetninger formulert i søknaden til Forskningsrådet om midler til nHS. Vi anser at følgende elementer spesielt angår høyskolens SMB-strategi:

Resultat-mål nr.	Strategi-kategori	Målbeskrivelse	Målsetting			Resultat		
			2003	2004	SUM	2003	2004	SUM
1	I	Rekruttere SMB-kompetansebedrifter	12	12	24	12	10	22
2	I	SMB-kompetansebedrifter finansiert gjennom SkatteFUNN	6	6	12	4	1	5
3	I	Bedrifter som knyttes til NFRs bedriftsrettede virkemidler innen næringsrettet FoU	4	4	8	4	1	5
4	I	Minst 25% av bedriftsprosjektene skal årlig være tilkoblet SNDs bedriftsrettede virkemidler eller det øvrige virkemiddelapparatet (antall bedrifter)	4	4	8	6	4	10
5	I	Gjennomføre 2 dagers prosjektstyringskurs for SMB-kandidat, bedriftsledelse og veileder (antall kurs)	2	2	4	2	2	4
6	I	Minst 70% av kandidatene skal være fast ansatt i bedriften ved utgangen av perioden (1997-2004: 100 kandidater, vel 80% ble ansatt)				ok	ok	ok
7	I	Minst 50% av bedriftsprosjektene skal være innenfor teknologiske fagområder (antall prosjekter)	6	6	12	7	2	9
8	I, II	Inngå nye partnerskapsavtaler med enkeltbedrifter, samt videreføre inngåtte partnerskapsavtaler (nye avtaler)	15	15	30	12	7	19
9	I, II	Rekruttere 20 nye SMB hvor studentprosjekter kan utføres	10	10	20	12	10	22
10	I, II	Utvikle og gjennomføre bedriftsinterne kurs for regionalt næringsliv (antall kurs)	8	8	16	9	10	19
17	I, II	Utvikle og ta i bruk håndbok i "Kvalitetsutvikling i små og mellomstore bedrifter"	x	x		ok	ok	ok
18	I, III	Gjennomføre samlinger med SMB-bedrifter/fagdager ved HiT (arenabygging)	3	3	6	4	3	7
22	I	Utvikle nye næringsrettede kurs og studietilbud (skreddersøm og permanente studier)	4	5	9	5	10	15
24	I, II	Gjennomføre minst 10 nyskappingsprosjekter årlig fra FANG-prosjektet (studenter og fagansatte involvert)	10	10	20	10	5	15
29	I, II, III	Gjennomføre SME 365.com	x				ok	ok

Det skriftlige materialet vi fikk adgang til og intervjuene vi foretok, kan utdype noen av resultatmålene som høyskolen selv redegjør for.

	Tema/Innhold	Målsetning	Målgruppe	Arenaer	Deltakere Interne/ Eksterne	Resultat
Kandidater i bedriftene	"Student-bedrifter", "fra idé til forretningsplan"	Konsept utviklet som del av studiet Innovasjon og entreprenørskap	Studenter ved HiT			11 student-bedrifter startet H-04
FANG-prosjektet	<i>Fang Vestfold</i> (utvidet til Telemark): SND, SVO, HiV, HiT, Larvik kommune: ideer fra oppfinnere	Veilede, støtte og finansiere oppfinnere	Oppfinnere i Vestfold og Telemark			2001-03: 300 prosjekter, 8 etableringer, 2 solgte lisenser
FoU-prosjekter	SMB-K	50% av bedriftene i SMB-K skal ta i bruk FUNN-ordningen	SMB i hele fylket		Mest Avd. for allmenne fag og Avd. for teknologiske fag, samt Kontoret for ekstern virksomhet	1997-2002: 85 2003-2004: 5
	"Dugelige organisasjoner - praktisk håndbok for ledere", HiT/TQM Center Norway 2004	Håndbok for SMB i TQM - utviklet fram til en "dugelighetsmodell"	Lærebok for studenter og ledere			Foreløpig bare brukt indirekte på introduksjonsseminarene i SMB-K

Vurdering av SMB-kompetansestrategien

Høyskolens egne tall viser gjennomgående stor måloppnåelse i innfrielsen av SMB-K-strategien, selv om alle målene ikke er spesifisert med konkrete måltall. For årene 2003 og 2004 rekrutterte høyskolen 22 bedrifter for gjennomføring av studentprosjekter. Siden oppstarten i 1997 har om lag 100 kandidater arbeidet i bedrifter, og vel 80 av disse ble senere ansatt. Våre intervjuer bekrefter at bedrifter har hatt nytte både av studentprosjekter og SMB-kandidater, og at bedriftene kombinerer de to tilbudene. De av våre intervjuobjekter som kom fra næringslivet, la stor vekt på å kunne benytte SkatteFUNN-ordningen. I 2003–04 gjaldt dette fem bedrifter.

HiT har samlet sett en bred strategi overfor små og mellomstore bedrifter. I tilknytning til kandidatopphold i bedriftene tilbys både bedrifter og kandidater innføring i prosjektledelse. I den forbindelse er det utarbeidet ei håndbok, «Kvalitetsutvikling i SMB», som per idag brukes under innføringskursene i prosjektledelse. Intensjonen er at boka blant annet skal spres til samarbeidende bedrifter, og at disse kan benytte den som en oppslagsbok. Videre har høyskolen i 2003–04 i alt 19 partnerskapsavtaler med bedrifter, som blant annet innebærer at bedriftene trekkes inn i enkelte undervisningsopplegg. Skreddersyng av korte opplæringskurs for bedrifter (inkl. SMB) er et annet eksempel på bredden i høyskolens strategi overfor næringslivet. Våre telefonintervjuer avdekket imidlertid ikke noen systematisk kobling mellom kandidatopphold i bedriftene og benyttelse av høyskolens etter- og videreutdanningstilbud.

Vi kan derfor slå fast at det ikke bare er SMB-K-strategien innenfor nHS som bærer høyskolens samarbeid med SMB. HiTs opprinnelige søknad til programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing tar nettopp mål av seg å koble sammen programmer, prosjekter og enkelttiltak innrettet mot det regionale næringslivet. Dette synes å virke, selv om bedrifter som tar imot kandidater ikke møter et helt systematisk opplegg der høyskolens samlede virkemidler tas i betraktning. Synergien mellom FANG og SMB-K er for eksempel ikke spesielt stor. Prosjektet FANG ble avsluttet første halvår 2004 og gikk i regi av Innovasjon Norge. Ettersom det er særlig i den siste tid at innovasjonspolitiske virkemidler er blitt samordnet mellom Forskningsrådet og Innovasjon Norge, rapporteres det ved høyskolen at retningslinjene for ulike programmer innrettet mot SMB i begrenset grad tillater tilpasninger som fremmer lokale synergieffekter.

Det kan imidlertid være grunn til å stille spørsmål ved viktigheten av å etterstrebe den store synergieffekten mellom alle tiltak og virkemidler som høyskolen råder over i samvirket med næringslivet. Hvis samordningen mellom ulike tiltak og virkemidler krever for store transaksjonskostnader internt, bør det overveies å nedjustere de til dels ambisiøse formuleringene i SMB-K-strategien om slike synergieffekter. En like viktig målsetning bør være å utvikle et bredt tilbud som fanger opp variasjoner i det regionale næringslivet, både blant SMB og de større bedriftene.

Ved siden av innsatsen overfor SMB, kan høyskolens strategiplaner med fordel tematisere hvordan nettverk av underleverandører kan inngå i regionale innovasjonsprosesser, og hvordan det kan utvikles teknologiplattformer som på sikt gjør småbedrifter mer uavhengige i forhold til én storkunde. Andre fylker står overfor tilsvarende utfordringer, for eksempel Østfold, der funksjonell integrasjon mellom lokale underleverandører, sluttprodusenter og kunnskapsorganisasjoner har blitt satt på dagsordenen (jfr. Onsager et al.).

Institusjonsstrategien

Denne strategien skal bidra til institusjonelle og strategiske endringer i høyskolen. Høyskolen har selv utarbeidet en oversikt over hvordan den har oppfylt slike målsetninger formulert i søknaden til Forskningsrådet om midler til nHS. Vi anser at følgende elementer spesielt angår høyskolens institusjonsstrategi.

Resultat-mål nr.	Strategi-kategori	Målbeskrivelse	Målsetting			Resultat		
			2003	2004	SUM	2003	2004	SUM
11	I, II	Minst 10% av prosjektene skal årlig føre til vitenskapelige publikasjoner eller annet akademisk arbeid (antall publikasjoner)	2	2	4	2	4	6
13	I, II, III	nHS ved HiT skal bidra til at mål og strategier for ekstern finansiert virksomhet oppnås (jf. vedtak i HiTs styre 23.05.02)	x	x	x	ok	ok	ok
14	I, II, III	HiT skal øke omsetningen fra oppdragsvirksomhet med 20% per år (millioner kr.)	2,5	2,5	5	ok	Ikke avsluttet	Ikke avsluttet?
15	I, II, III	Gjennom nHS skal HiT delta i minst 3 EU-prosjekter per år	3	3	6	1	1	2
20	II	Gjennomføre opplæring for ansatte ved HiT i prosjektstyring og prosjektgjennomføring samt kvalitetsledelse (antall kurs-veiledersamlinger)	4	4	8	3	2	5
21	II, III	Gjennomføre Nyskappingscup i samarbeid med FORNY, Høgskolen i Vestfold, Høgskolen i Buskerud og Tel-Tek (Telemark Teknisk Industrielle Utviklingssenter)	1	1	2	1	1	2
23	II, III	Gjennomføre en årlig større næringslivskonferanse ved HiT	1	1	2	2	3	5
25	II	Aktiviteten i nHS-satsingen skal inngå i høgskolens handlingsplaner og ansattes arbeidsplaner	x	x	x	ok	ok	ok
26	I, II, III	Etablere en profesjonell og velfungerende organisasjon for eksternt finansiert virksomhet i samsvar med målsettinger og strategier vedtatt av HiTs styre	x		x		ok	ok
27	I, II, III	Gjennomføre forprosjekt for utvikling av prosessimulator. Samarbeidsprosjekt mellom bedrifter og HiT	x		x			Ikke avsluttet

Blant andre tiltak som kommer ved siden av eller som utfyller ovennevnte tiltak, kan vi nevne:

	Tema/Innhold	Målsetning	Målgruppe	Arenaer	Deltakere Interne/ Eksterne	Resultat
Verdi- skaping 2010	Program igangsatt av Forskningsrådet for å utrede langsiktige utfordringer for norske bedrifter	Prosjekt-ansvarlig og medlem av referansegruppen under VS 2010	Næringslivet i Telemark (ndg det konkrete arbeid i fylket)	Diskuteres i Kompetanseforum Telemark og på andre samarbeidsarenaer	Avd. for allmennfag, Avd. for teknologi, personer m/ansvar for ekstern virksomhet	"Grenlands-clusteret" for prosessindustri; Utviklingskoalisjon Grenland/Telemark" anført av LO, NHO
FORNY	Forskningsrådsprogram for kommersialisering av FoU-resultater	Mål for 2004: 50 forretningsideer, 4 kommersialiseringer	Ansatte ved høyskolen	Hovedsakelig internt; Nyskappingscup: årlig idékonkurranse i samarbeid med Tel-Tek, HiT Buskerud/Vestfold	Alle avdelinger ved høyskolen involvert	Ultimo oktober: 39 forretningsideer, 2 prosjekter på vei mot kommersialisering, 1 på vent, 1 frafalt
Arena - Innovasjon i nettverk	Fellesprogram Nfr, SND og SIVA for samarbeid mellom næringsliv, FoU og regionale myndigheter		Telemarksmiljøer på energi- og miljøfeltet			
To søknader til SMB-H i 2003	Idrett og kulturmiljøvennlig hydrogen-teknologi	(Se fylkesplan - handlingsprogram om prioritering av masterstudier)				

Vurdering av institusjonsstrategien

En sammenlikning mellom måltallene formulert i søknaden om nHS-midler og faktiske resultater rapportert mot slutten av 2004, viser rimelig stor måloppnåelse. Det er imidlertid problematisk å evaluere mål som er formulert i generelle vendinger, for eksempel:

«Aktiviteten skal inngå i høyskolens handlingsplaner og i ansattes arbeidsplaner.»

Dette målet er snarere en intensjon som må operasjonaliseres gjennom konkrete mål og måltall.

Enhver institusjonsstrategi må balansere mellom *sentralisering* for å skape en viss oversikt og enhetlighet og – på den annen side – *desentralisering* for å fremme tiltakslyst i de utførende ledd, samt planlegging som tar høyde for lokal variasjon. En høyskole med et bredt fagtilbud slik vi ser ved HiT, og som i tillegg er geografisk spredt, kan bli stilt overfor spesielle utfordringer under denne balansegangen. Politiske ønsker om balansert regional utvikling som overkommer den (karikerte?) inndelingen av fylket i et industrielt (og tjenestepro-

duserende) kystbelte, og – på den annen side – et ruralt innland bestående av turisme og (nisje-) produksjon av matvarer; stiller ekstra krav til høyskolen.

Kontakter til SMB står sentralt i høyskolens institusjonsstrategi. På sett og vis utfyller arbeidet overfor SMB det tradisjonelt gode samarbeidet mellom fylkets hjørnesteinsbedrifter og fylkeskommunale myndigheter. Innenfor rammen av nHS forsøker HiT å nå fram til underskogen av fylkets næringsliv. Som vi kommenterte ovenfor i vurderingen av høyskolens SMB-K strategi, finnes det grenseflater mellom betjening av store nøkkelbedrifter og arbeid overfor fylkets småbedrifter, blant annet gjennom nettverk av underleverandører som opprustes teknologisk framfor å konsentrere seg om lavteknologiske underentrepriser.

I en vurdering av høyskolens institusjonsstrategi er det nærliggende å se på hvordan HiT har klart å trekke veksler på samtlige tiltak innrettet mot fylkets næringsliv. Vi kommenterte tidligere at det innenfor SMB-K-strategien ikke har vært utstrakt kobling mellom FANG og SMB-K. I kapittel 3 oppsummerer vi fra telefonintervjuene at det heller ikke har vært noen særlig synergi mellom FORNY og SMB-K. Dette skyldes delvis at disse tre tiltakene, eller virkemidlene, har forskjellig innretning; FORNY skal fremme kommersialisering av forskningsresultater ved høyskolen, og FANG skal veilede oppfinnernes idérealisering.

En annen grunn til at det oppstår få spontane synergieffekter kan være at programmenes retningslinjer, gitt av Forskningsrådet og Innovasjon Norge, er for stramme til å kunne tillate mange lokale tilpasninger (jfr. diskusjonen ovenfor).

Spørsmålet om hvordan HiT klarer å avstemme de forskjellige aktivitetene som samlet sett utgjør høyskolens institusjonsstrategi, omfatter også en vurdering av hvilke fagpersoner fra høyskolen som deltar i programmer som FANG, FORNY og SMB-K. Det synes å være klart at de tre tiltakenes ulike innretning uvegerlig bringer inn forskjellige deltakere fra HiT. Vi har likevel ikke fanget opp indikasjoner på dårlig kommunikasjon mellom disse fagpersonene. Sammenliknet med andre regionale utviklingsaktører er ikke høyskolens deltakelse preget av topptunge aktører med varierende mulighet til å meisle ut konkrete strategier. Kontoret for ekstern virksomhet ved HiT har som rettesnor å få til samhandling mellom kontaktpersonene i ulike programmer eller tiltak. Foruten å delta i programmer igangsatt av det offentlige virkemiddelapparatet, satser HiT på studentprosjekter som omfatter samtlige avdelinger ved høyskolen.

Regional innovasjonsstrategi

Denne strategien skal støtte opp under høyskolens rolle som partner i næringsutvikling og samtidig bidra til bedre samhandling med andre utviklingsaktører. Høyskolen har selv utarbeidet en oversikt over hvordan den har oppfylt målsetninger formulert i søknaden til Forskningsrådet om midler til nHS. Vi anser at følgende elementer spesielt angår høyskolens regionale strategi:

Resultat-mål nr.	Strategi-kategori	Målbeskrivelse	Målsetting			Resultat		
			2003	2004	SUM	2003	2004	SUM
12	I, II, III	Minst 50% av bedriftene som deltar skal kunne gi tilbakemelding på at HiT oppfattes å være aktiv i sitt forhold til det regionale næringsliv og er en mer attraktiv samarbeidspartner enn tidligere (antall bedrifter)	6	6	12	12	6	18
16	III	Som et ledd i regional innovasjonsstrategi skal HiT inngå en regional partnerskapsavtale med Telemark fylkeskommune				ok	ok	ok
19	III	Etablere utviklingsråd/møteplasser med deltakelse fra sentrale aktører i regionen og fagpersoner fra HiT	x	x	x		ok	ok
28	I, II, III	Gjennomføre forstudie "Forskningspark i Telemark"	x		x	ok	ok	ok

I perioden 2003–04 har nHS deltatt i ulike arenaer for samspill mellom utviklingsaktører. Noen av dem har eksistert over lengre tid, andre er nye (f.eks. den regionale partnerskapsavtalen), mens noen er i emning, slik som forskningsparken i Telemark.

	Tema/Innhold	Målsetning	Målgruppe	Arenaer	Deltakere Interne/ Eksterne	Resultat
Kompetanse-forum Telemark	(Skulle opprinnelig posisjonere fylket ift Kompetanse-reformen)	Diskutere utfordringer på kompetanse-feltet i bred forstand		(Møte-frekvens?)	Møter på høyt nivå mellom NHO, LO, utdannings-direktøren, fylkeskommunen, aetat	Diskuterer felles utfordringer uten å ta beslutninger
Partnerskaps-avtalen Høyskolen/ fylkeskommunen (inngått 13.5.03 etter utredning levert april-03)	Identifiserer satsings-området i pakt med regionale fortrinn/ prioriteringer	Stimulere samarbeid høyskole, offentlige myndigheter, næringsliv	Næringslivet kan i framtiden inkluderes i avtalen	Deltok som medlem i to strategi-grupper ("kompetanse", "nærings-utvikling - det gode bosted"	(Gjennomføres ved hjelp av styringsgruppe, operativ partnerskaps-gruppe og partnerskaps-koordinator)	(Årlig evaluering)
Vekst i Grenland	Fremme nærings-utvikling i Grenland			Møter 2 g pr mnd.		
	Forstudie "Forsknings-park Telemark"		Høyskolen, Tel-tek og private FoU-aktører			Utredning levert mars-04, fem tematiske tyngdepunkter anbefales

Vurdering av den regionale innovasjonsstrategien

Vi skal se på den regionale innovasjonsstrategien ut fra form, deltakere og innhold.

Det framgår av telefonintervjuene (se kap. 3) at de eksterne informantene synes å være mer fornøyde med de regionale samarbeidsarenaene enn hva som er tilfellet for ansatte ved høyskolen. I vurderingen av samarbeidets *form* ser det ut til å være et skille mellom ansatte ved høyskolen, som så behov for sanering av overlappende møteplasser, og høyskolens om-land, som var opptatt av å gjøre møteplassene mer handlingsorienterte. Noen eksterne intervjuobjekter roste også de mange og tette nettverkene som finnes i Telemark.

Ved først øyekast kan det være vanskelig å se noen klar arbeidsdeling mellom samarbeidsarenaene. Partnerskapsavtalen som åpner opp for flere deltakere enn høyskolen og fylkeskommunen, kan komme til å omstrukturere det eksisterende nettverket. I så fall kan hele samarbeidet i framtiden komme til å bli ytterligere formalisert gjennom formelle avtaler. Dette ser vi kanskje særlig i diskusjonen om samarbeidsformer mellom HiT og FoU-institusjonene, der spørsmålet om egne avtaler var en viktig konklusjon i en utredning som tok opp dette samarbeidet.² Det kan være holdepunkter for å tolke tendensen til å ville formalisere samarbeidet i avtaleform, som symptom på et behov for å gå gjennom hvilken nytte samarbeidsarenaene har. Sett fra fylkeskommunen kan formalisering av samarbeidsformene være svar på et statlig ønske om å aktivisere fylkenes rolle i regional utvikling. Samtidig er det ikke selvfølgelig hvorfor et samarbeid som de fleste er fornøyd med, må reguleres gjennom avtaler.

Kanskje ligger det bak disse diskusjonene om former for samarbeid en tematisering av hvem som er *deltakere*, og i hvilke fora de skal delta. Deltakere som går igjen i samarbeidsarenaene er Høgskolen i Telemark, fylkeskommunen, arbeidslivets parter, FoU-miljøer og deler av virkemiddelapparatet med Telemark som nedslagsfelt. I den grad vi har kunnet avdekke hvem som deltar i samarbeidsarenaene, synes ofte toppledere å gå igjen, mens det er forholdsvis få mellomledere. En slik sammensetning kan drive arenaene i retning av overordnet strategiarbeid, mens ideer til gjennomføring av strategier og visjoner kommer i bakgrunnen. I tillegg kan sammenfallet av deltakere tyde på at det satses på veletablerte kanaler. Ønsket om representativitet kan i sin ytterste konsekvens utarte seg til vanetenkning ved at nye deltakere ikke trekkes med. Dette kan for eksempel ramme faggrupper og profesjoner som ved første øyekast ikke synes å ha den mest relevante kunnskapsbakgrunnen. I nettverksteori tematiseres hvordan dysfunksjoner kan oppstå hvis aktørene stivner fast i innarbeidede rutiner og samhandlingsformer. I så fall oppstår såkalte innlåsningsproblemer, som kan hemme regional omstilling og nyskaping.³ Hverken egne observasjoner eller intervjuene vi gjennomførte indikerer imidlertid at nettverkene i Telemark er tilstivnede og innelåste. Likevel kan det være behov for å drøfte hvordan de kan fornyes, og hvordan nye deltakere kan bringes inn i takt med nye kompetanseutfordringer.

Det reiser seg også et spørsmål om *innholdet* i samarbeidet omkring regional innovasjon. Våre intervjuer bekrefter et inntrykk av at umiddelbare utfordringer behandles bra, for

² «Samarbeid mellom Høgskolen i Telemark og forskningsinstituttene i Telemark», Innstilling fra arbeidsgruppe, Juni 2004.

³ Jfr. Onsager et al.

eksempel omstilling i fylkets verksteds- og prosessindustri, samt forberedelser til ilandføring av gass i Grenland. Dessuten forsøkes det utviklet former for turisme som verdsetter fylkets kulturtilbud. Enkelte intervjuobjekter påpekte at det er en del ugjort når det gjelder å forberede seg til langsiktige kompetanseutfordringer. Noe gjøres i forbindelse med forstudien «Forskningspark Telemark». I denne avdekkes fem tyngdepunkter (gass, hydrogen, online overvåkning og kontroll av produksjons- eller transportprosesser, materialteknologi, bioteknologi-/medisin.). Det mer langsiktige kan representere utfordringer for forskningsmiljøene, også de som befinner seg ved høyskolen. Og i forlengelsen av dette kan det tematiseres hvordan det samlede kompetansemiljøet i fylket kan forberede seg på langsiktige utfordringer. Fylkesplanen har et programområde, kalt kompetansetilpasning, der analyser av arbeidsmarkedet inngår. Et annet aktuelt spørsmål kan være hvordan høyskolen, aetat og andre aktører kan operasjonalisere og planlegge utvikling av nye kompetanseområder som fylkets næringsutvikling kan støtte seg på.

Kapittel 3 Intervjuer omkring de tre strategiene

Det skriftlige materialet analysert i de foregående kapitlene ble supplert gjennom intervjuer med femten informanter om de tre strategiene som nHS-programmet består av. Disse programstrategiene belyser samtidig trekk ved høyskolens arbeid med å utvikle seg som institusjon, som samarbeidspartner med næringslivet og som regional aktør. Avhengig av sin bakgrunn besvarte noen av intervjuobjektene spørsmål om flere enn én strategi. Ansatte ved høyskolen, eller «interne informanter» som vi kaller dem, ble særlig bedt om å kommentere institusjonsstrategien og strategien overfor små og mellomstore bedrifter (SMB-K). Fem representanter for bedrifter involvert i SMB-K ble intervjuet for å belyse den samme strategien. «Eksterne informanter» fra regionale og nasjonale institusjoner ble særlig bedt om å kommentere den regionale strategien. Alle intervjuene var halvstrukturerte. Svarene gjengis og analyseres nedenfor. Det er imidlertid nødvendig enda en gang å presisere at antall intervjuer er så begrenset at de ikke gir grunnlag for vidtrekkende konklusjoner. Som forklart i metodeavsnittet i kapittel 1, tjener intervjuene først og fremst til å supplere det skriftlige materialet som ligger til grunn for rapporten.

Institusjonsstrategien

I alt seks respondenter svarte på spørsmål om høyskolens institusjonsstrategi. Denne skal bidra til institusjonelle og strategiske endringer ved høyskolen. Informantene, som kom fra de fire avdelingene ved HiT, hadde kjennskap til nHS i kraft av lederansvar eller deltakelse i konkrete prosjekter.

I omtalen av den regionale strategien skrev vi foran at eksterne respondenter hadde inntrykk av at høyskolen de senere år hadde forbedret sitt samarbeid med regionale aktører. Vi stilte et spørsmål som fanget opp ansatte ved høyskolens syn på det samme:

Har HiTs deltakelse i nHS (og programmets forløpere) bedret høyskolens evne til å samarbeide med regionale aktører?

Hvis ja, på hvilken måte?

- generelt styrket samarbeidet
- endret retning på samarbeidet
- bekreftet den samarbeidsmåten som høyskolen allerede hadde utviklet

En gjennomgående kommentar er at nHS først og fremst bekrefter etablerte arbeidsmåter. Samarbeidet er styrket i den forstand at det nå er mer legitimt, og fører til mer anseelse internt,

å samarbeide med aktører i høyskolens omland. I den utstrekning en kursending kan spores, er det tale om tettere dialog for å fange opp hva markedet trenger. I forhold til tidligere er nå den eksterne virksomheten sterkere integrert i institusjonens arbeids- og strategiplaner. Et flertall av eksterne informanter som vi intervjuet, rapporterer imidlertid ikke noen vesentlig omlegging av retningen på samarbeidet. Selv om flere av våre informanter ikke opplever denne utviklingen som en stor kursendring, synes det å ha skjedd en endring sammenliknet med situasjonen i 2002, da det i mindre grad ga anseelse å samarbeide eksternt (Falkum 2002).

Vi stilte de interne informantene spørsmålet om de synes høyskolen er bra i stand til å utnytte bredden i forskningsprogrammene som den deltar i:

Har prosjekter støttet av Forskningsrådet som Verdiskapning 2010 og FORNY, bidratt til å styrke høyskolens evne til å samarbeide med regionale aktører?

Hvis ja, på hvilken måte?

Det påpekes at VS 2010 og FORNY utfyller og utdyper programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing. Fra høyskolens side er noen av de samme personene involvert i alle tre programmene. I den grad de ansatte arbeider innenfor FORNY, er prosjektene ofte frakoblet nHS. Dette kan delvis skyldes FORNYs spesielle karakter, nemlig å kommersialisere forskningsresultater ved høyskolen, mens nHS griper fatt i interaksjonen mellom høyskolen og omgivelsene. En informant kommenterte i den forbindelse at FORNY-prosjektene gjerne kunne ha vært mindre «interne» i forhold til det regionale næringsliv. Som vi påpekte i kapittel 2, er imidlertid programmenes retningslinjer fastsatt av de finansierende instanser; noe som gir begrensede muligheter for lokale tilpasninger i de utførende ledd.

I en vurdering av HiTs institusjonsstrategi må også høyskolens etter- og videreutdannings-tilbud trekkes inn. Denne virksomheten utføres på avdelings- og instituttnivå. Vi stilte de interne informantene følgende spørsmål:

De enkelte avdelinger ved høyskolen tilbyr en rekke EVU-kurs og skreddersyr slike for etterspørere.

- Benyttes høyskolens EVU-tilbud aktivt for å fremme regional utvikling?
- Mener du det er behov for å justere høyskolens arbeid med EVU for at den skal styrke sin rolle som regional utviklingsaktør?

De interne respondentene kommenterte at selv om omfanget av EVU-tilbud ved høyskolen er akseptabelt, er det fortsatt mye å hente på en bedre dialog med etterspørere i det regionale næringslivet. Prosjektet Kompetansemiljøene og næringsutvikling i Midt-Telemark holdes fram som et godt eksempel på koblinger mellom høyskole, organisasjonene i arbeidslivet og næringslivet med formål å utvikle tilbud innen etter- og videreutdanning.

Informantene etterlyste mer administrativ støtte til EVU-arbeidet ved høyskolen. Det hevdes at alt for mye av EVU-virksomheten står og faller på entusiaster på institutt- og avdelingsnivå. Ved det sentrale Kontoret for ekstern virksomhet har én person spesielt ansvar for å ha en samlet oversikt over EVU-tilbudet. Generelt etterlyses en bedre forankring av EVU-arbeidet nedover i organisasjonen, ettersom dette arbeidet blir en tilleggsbelastning for noen få.

I og med at EVU-virksomheten ved høyskolens fire avdelinger har en stor faglig spennvidde, er det nødvendig å fange opp spesifikke trekk ved dem som etterspør EVU-tjenester. En informant eksemplifiserte dette på følgende måte: En liten kommersiell bedrift har ofte helt andre behov enn en barnehage eller en skole. I barnehage- og skolesektoren avleses effektene av EVU i større grad i sammenhengen mellom enkeltprosjekter, inntil de bidrar til organisatoriske endringer i hele sektoren.⁴

For å kunne vurdere høyskolens institusjonsstrategi, er en nærmere kartlegging av Kontoret for ekstern virksomhet nødvendig. Vi spurte derfor:

Hvordan vil du vurdere de første erfaringene med Kontoret for ekstern virksomhet som ble opprettet i mars 2004?

Et flertall av respondentene anerkjenner kontorets bidrag til å synliggjøre og legitimere høyskolens eksterne virksomhet. I vurderingen av hva Kontoret har utrettet hittil, er oppfatningene mer sprikende. Den lave bemanningen nevnes som en klart begrensende faktor, særlig når høyskolen er så geografisk spredt. Trass i denne begrensningen mener enkelte informanter at de ansatte i større grad burde oppsøke avdelingene og instituttene, med andre ord de interne brukerne. På den positive siden anføres det at det nye kontoret er svært drivende innenfor SMB-K.

I et oppfølgende spørsmål tok vi opp det nye kontorets arbeidsformer. En viktig premiss for spørsmålet er at kontoret har en kontaktperson i hver avdeling som har fått øremerket tid til å støtte det sentrale kontorets arbeid. I tillegg er det ved hver avdeling utpekt en EVU-koordinator som samarbeider med den ved kontoret som ajourfører oversikten over høyskolens EVU-tilbud. Vi formulerte spørsmålet slik:

Har det gått seg til gode arbeidsformer mellom avdelingene og Kontoret for ekstern virksomhet?

Blant informantene som ser en forbedring sammenliknet med tidligere, sies det at personlige egenskaper hos kontorets ansatte er viktige i kontaktarbeidet. Ordningen med kontaktpersoner som skal samarbeide med kontoret fungerer hittil ikke like godt i alle avdelinger. De intervjuede som framhever at mye fortsatt gjenstår, presiserer at kapasitet, geografisk avstand og kulturforskjeller ved høyskolen gjør det vanskelig å komme fram til gode arbeidsformer.

I intervjuene var vi spesielt ute etter å få de første vurderingene av hvilke effekter det nye kontoret har på høyskolens regionale oppgaver. Vi spurte derfor:

Har det etter opprettelsen av Kontoret for ekstern virksomhet oppstått nye arbeidsformer som gjør at høyskolen nå fungerer bedre som en regional utviklingsaktør?

Et flertall av respondentene sier at det er for tidlig å si noe bestemt om effekter av Kontoret, selv om enkelte allerede har fått bedre hjelp å betjene eksterne oppdragsgivere. Svært mye står og faller på de økonomiske ressurser kontoret råder over:

⁴ Tilsvarende mekanismer på bransjeplan er beskrevet i Fafos underveisevaluering av Kompetanseutviklingsprogrammet, utført i samarbeid med SNF (Døving, Ure og Skule 2004).

Mener du det er en fordel eller en ulempe at budsjettansvaret for høyskolens eksterne virksomhet fortsatt ligger i avdelingene?

De intervjuede som stiller seg bak prinsippet for dagens budsjettansvar, finner det mest fornuftig at budsjettet kontrolleres av aktørene som skal drive fram den faglige, eksterne virksomheten. En mekanisme for å fremme økt samarbeid mellom det nye kontoret og avdelingene kan være å konkurrere om midler til fellesprosjekter. Hvis kontoret har kapasitet og evne til å utforme noe svært nyttig for avdelinger/institutter, vil avdelingene åpne sin lommebok. Andre mener derimot at avdelingene er for opptatt av den daglige drift til å løfte fram den eksterne virksomheten. Også disse informantene framhever imidlertid samfinansiering av fellesprosjekter mellom kontoret og avdelingene som en fornuftig arbeidsform.

Oppsummeringsvis bør det påpekes at intervjuene indikerer at institusjonsstrategien i nHS har styrket kontaktene mellom høyskolens ansatte og eksterne aktører, og dette samarbeidet har nedfelt seg i høyskolens plandokumenter. Synergien mellom nHS og tilgrensende programmer hvor høyskolen deltar, finnes på personalsiden, ved at de samme nøkkelpersonene til dels er involvert i flere programmer. Til en viss grad kan enkeltprosjektene forankres bedre nedover i høyskolesystemet. Høyskolen har nå en bedre dialog med dem som etterspør tjenester innen etter- og videreutdanning, men det kan være mulig å fange enda bedre opp spesifikke behov hos etterspørerne. Høyskolens arbeid med etter- og videreutdanning kan trolig institusjonaliseres mer, slik at det blir mindre avhengig av (og sårbart for?) enkeltansattes entusiasme. Høyskolens nye Kontor for ekstern virksomhet bidrar ytterligere til å synliggjøre og legitimere arbeidet overfor høyskolens omgivelser, men bemanningen kan være for lav til å få etablert en tett dialog med alle fagmiljøene. Det ble uttrykt interesse for å utvikle arbeidsformer som innebærer felles prosjektfinansiering mellom dette kontoret og fagavdelingene.

SMB-kompetansestrategien

Ifølge programdokumentene for nHS skal SMB-K styrke bedriftenes evne til FoU-relatert innovasjon. Ved høyskolene bidrar denne strategien til å forbedre samspillet med det regionale næringslivet.

Vi stilte spørsmål til fem ansatte ved HiT som alle har erfaring som veiledere for kandidater utplassert i SMB. Vanligvis varer bedriftsoppholdet i ett år. Nesten identiske spørsmål ble formulert overfor fem kontaktpersoner i ulike bedrifter som alle hadde mottatt SMB-K-kandidater. Noen av veilederne hadde fulgt kandidater med opphold i de samme bedriftene som vi intervjuet. I slike tilfeller var det instruktivt å «høre historien fra begge sider».

Med hensyn til bedriftsrepresentantene var vi spesielt interessert i hvilket utbytte bedriften har av å motta kandidater fra høyskolen, samt deres bedømmelse av selve ordningen. Gjennom telefonintervjuene med veiledere ved høyskolen håpet vi i tillegg å få fram synergieffekter mellom SMB-K og andre programmer som høyskolen medvirker i. Dette var bakgrunnen for et spørsmål til veilederne med utgangspunkt i HiTs målsetning om å la flere veiledere arbeide sammen overfor samme kandidat:

Var du alene veileder eller var flere fra HiT involvert?

Svarene tyder på at ansatte med ulik kompetanse kobles inn i prosjektene. Dette indikerer at flere fagmiljøer ved høyskolen er i stand til å samarbeide om å tilføre kandidaten, og dermed indirekte også bedriften, ulike kunnskapsformer, for eksempel kombinasjonen av teknologi og markedsføring/kunderelasjoner. Dette innebærer ofte samarbeid mellom Avdeling for teknologiske fag og Institutt for økonomi og informatikk ved Avdeling for allmenne fag.

Høyskolen har som målsetning å trekke bedrifter inn i nettverk ved å knytte dem opp til flere enn ett program. Dette gjelder for eksempel FANG, som er et program for å veilede, støtte og finansiere oppfinnere. Vi spurte derfor:

Enkelte av de samme bedriftene som deltar i FANG er også involvert i SMB-K. Tror du dette styrker HiTs strategi overfor SMB?

Det kom fram at det ikke er noen utstrakt kobling mellom FANG og SMB-K. Veiledere som både var involvert i FANG og i SMB-K kommenterte at dette var helt parallelle prosjekter. Som vi har påpekt tidligere, henger denne parallelliteten i overveiende grad sammen med retningslinjer definert av dem som finansierer programmene.

For å undersøke mer omkring høyskolens arbeidsmåte overfor det regionale næringslivet, spurte vi:

Hvordan identifiserte dere bedriften som tok imot kandidaten fra HiT?

I noen tilfeller ble bedriften som mottok en SMB-kandidat plukket ut som følge av langvarig samarbeid med høyskolen, der også veilederne hadde vært involvert. Som oftest kom henvendelsen til veilederen fra Kontoret for ekstern virksomhet (og dets forløpere).

Våre bedriftsintervjuer bekrefter at initiativet vanligvis kommer fra høyskolen.

I ett av spørsmålene til bedriftene var vi ute etter deres generelle medvirkning i høyskolens bedriftsrelaterte aktiviteter:

Har du/dere medvirket i andre tiltak som HiT har iverksatt overfor SMB?

Av bedriftene som svarte bekreftende, ble det nevnt intensjonsavtaler om å delta i et bestemt undervisningsopplegg og involvering i studentprosjekter som ledd i studentenes oppgaveskriving. Dessuten ble det anført at noen bedrifter har hatt nytte av høyskolens tilbud innen etter- og videreutdanning. Både kandidatens veiledere og bedriftene hvor kandidatene oppholdt seg, fikk spørsmål om EVU:

Brukes HiTs tilbud av etter- og videreutdanning til å styrke SMB-K-prosjektene?

Det synes å være store forskjeller i hvorvidt og hvordan veilederne trekker inn høyskolens EVU-tilbud når de er i dialog med bedriftene. For enkelte veiledere har ikke dette vært en aktuell problemstilling, mens det for andre inngår som en naturlig del av samtalene med bedriften der kandidaten oppholder seg.

Samme spørsmål stilt til bedriftene avdekker at de i liten grad benytter seg av høyskolens EVU-tilbud, og at det sjelden har vært aktuelt å fylle kompetanseshull, avdekket under kandidatens opphold, med kurs utviklet ved HiT. Når kandidatenes kontaktpersoner i bedriftene henviser til utfyllende kompetanse, viser de først og fremst til introduksjonsseminaret som tilbys bedriftene og kandidatene ved begynnelsen av hvert semester. Her gis det blant annet, en innføring i prosjektstyring, og noen av bedriftene har vært i kontakt med høyskolen for assistanse i forbindelse med organisasjonsutvikling og kvalitetsarbeid (TQM). Slik kunnskapsoverføring har imidlertid ofte foregått før kandidaten kom til bedriften, og ikke i forlengelsen av SMB-K-prosjektet. Nok en gang må vi imidlertid presisere at intervjugrunnlaget er for begrenset til å trekke vidtrekkende slutninger.

Et spørsmål som ble stilt både veilederne og kontaktpersonene, tok sikte på å oppsummere effektene av SMB-K i bedriftene:

Hva er de viktigste effekter i bedriftene av deltakelse i SMB-K-prosjekter?

Veilederne oppsummerer at kandidatene tilfører bedriftene både kompetanse og ekstra tidsressurser til å gjennomføre tiltak som de kan ha tenkt på over lang tid, men som de ikke har hatt mulighet til å ta fatt på.

Kontaktpersonene i bedriftene påpeker to typer effekter: de *umiddelbare* i forbindelse med utvikling av interne systemer eller nye produkter som fører til økt omsetning. I to tilfeller ligger det også an til at kandidatene vil få tilbud om fast ansettelse.

Viktig er også *indirekte* effekter ved at bedriftene har kommet bedre i inngrep med teknologi- og kompetansemiljøer i og rundt høyskolen, samt at bedriftene nå deltar i nye nettverk.

Det ble spesielt nevnt at høyskolen har bidratt med å:

- se kombinasjon av merkantil og teknologisk kompetanse
- systematisere markedsanalyse – markedsføring – kunderelasjoner – kundesystemer – systemer for håndtering av kundeinformasjon
- forbedre prosjektstyring
- utvikle bredere kontaktflater fram mot deltakelse i nettverk

Vi spurte dernest bedriftene hvordan høyskolen kunne gjøre arbeidet i SMB-K annerledes:

På hvilken måte kan HiT i framtiden forbedre gjennomføringen av slike prosjekter?

To av bedriftene var så fornøyde at de ikke kunne påpeke noe forbedringsområde. De tre andre så muligheter for forbedring langs følgende linjer:

- spesifisere klarere målene både for kandidaten og bedriften
- finne veiledere med større praktisk sans for hva som foregår i en bedrift
- få veiledere som bidrar mer overfor bedriften

Alt i alt tyder våre intervjuer på at veiledningen av kandidatene er profesjonelt organisert og at den mobiliserer flere miljøer ved høyskolen. Det kan imidlertid spores visse tendenser

til at alle mekanismer som HiT har ønsket å ta i bruk innenfor sin samlede bedriftsstrategi ennå ikke virker tilfredsstillende:

- takende bedrifter «oppdages» av høyskolen.
- Utvelgelsen av bedrifter er ikke et resultat av at hele høyskolen arbeider med SMB, men er til en viss grad konsentrert om nøkkelpersoner med spesielt ansvar for ekstern virksomhet.

Det kan innvendes at høyskolens ønsker med SMB-K fordrer en ideell høyskolekultur gjennomsyret av velfungerende eksterne relasjoner på alle nivåer. Vårt poeng er imidlertid at det er et visst misforhold mellom hva høyskolen ønsker å gjøre i tilknytning til SMB-K og hva som faktisk foregår. SMB-K-prosjektene i seg selv synes å fungere bra, men det bør vurderes om ambisjonsnivået omkring nettverksbygging og synergieffekter bør justeres i forhold til tingenes tilstand, og i henhold til den frihetsgrad for lokal tilpasning som eksternt finansierte prosjekter faktisk tillater. Samtidig kan det være aktuelt å utforme mer realistiske planer om hvordan ambisjonene kan innfris, eksempelvis i løpet av høyskolens neste strategiplan fra og med 2005.

Regional innovasjonsstrategi

Den regionale innovasjonsstrategien bidrar til å aktivere HiT som partner i næringsutvikling og til å bedre samhandlingen med andre utviklingsaktører. Fem av femten respondenter besvarte spørsmål om regionale innovasjonsstrategier.

Et viktig trekk ved Telemark er forekomsten av mange nettverk mellom viktige aktører. Dette inntrykket bekreftes av eksterne informanter som vi har intervjuet. Fafo har tidligere sett på nettverksbyggingen i fylket,⁵ og vi skrev da at Telemark har lykket med å få til samvirke mellom miljøer som arbeider med kompetanseutvikling i form av FoU, kunnskapsintensiv næringsutvikling og etter- og videreutdanning. Vi skrev videre at en felles forståelse av hvilke utfordringer fylket står overfor, kombinert med gode samarbeidsrelasjoner mellom sentrale aktører, synes å bære arbeidet med kompetanseutvikling.

Vi spurte derfor informantene:

Hvilken av følgende samarbeidsarenaer er viktigst for HiTs arbeid med en regional utviklingsstrategi?

og inviterte dem til å vurdere følgende arenaer:

- Kompetanseforum Telemark
- Vekst i Grenland
- Næringskollegiet i Telemark
- Forskningsrådets program Verdiskaping 2010
- Partnerskapsavtalen med Telemark fylkeskommune

⁵ Se særlig s. 58 i Døving, Ure og Skule (2004).

De fleste eksterne informantene har merket en økende evne til å utnytte disse arenaene som ledd i høyskolens egenutvikling. Denne endringen skal ha blitt merkbar etter at nye personer kom inn i høyskolens ledelse, og den skal også henge sammen med at enkelte deltakere etterlyste høyskolens konkrete bidrag i disse fora. I det siste har høyskolens representanter kommet med flere forslag til konkrete tiltak. Deres engasjement synes imidlertid å avta når høyskolen gjennomgår store interne endringsprosesser. Slike prosesser tenderer til å distrahere høyskolerepresentantene i arbeidet med å skape eksterne virkninger.

Samarbeidsarenaene er imidlertid av ulik natur:

Kompetanseforum Telemark er ikke noe besluttende organ, men en arena for innspill som benyttes av HiT. Ledere møtes og drøfter gjensidige utfordringer. Programmer igangsatt av Norges forskningsråd, som for eksempel VS 2010 og nHS, drøftes særlig i dette forumet. Flere informanter uttaler at høyskolen har vist evne til å få til synergi mellom forskningsprogrammer.

Vekst i Grenland er et kommunalt initiativ mellom fire kommuner i form av et næringsutviklingsselskap som samarbeider med andre aktører, deriblant HiT.

I Næringskollegiet i Telemark samles næringssjefene i alle fylkets kommuner, og HiT forsøker å trekke høyskolen med i næringsutviklingen.

Andre arenaer:

Industricluster Grenland er et samarbeid mellom sju prosessindustribedrifter i Telemark og favner om petrokjemisk, treforedlende samt elektrometallurgisk industri.

Samarbeidende Verkstedsbedrifter i Grenland (SVG) er et tilsvarende samarbeid, men konsentrert om verkstedsindustrien.

Vi spurte også om disse arenaene er viktigst ved formulering eller i forbindelse med iverksetting av strategier for regional utvikling. Det gjennomgående svar var at de fleste arenaene tjener begge formål.

Partnerskapsavtalen mellom HiT og Telemark fylkeskommune, undertegnet i mai 2003, står i en særstilling. For tiden inngår ikke representanter fra næringslivet i denne, men ambisjonen er å utvide representasjonen. I så fall aktualiseres spørsmålet om noen av samarbeidsarenaene overlapper hverandre. Det er bare et mindretall blant informantene som idag mener det er behov for å sanere eller radikalt omforme eksisterende møteplasser. Enkelte av våre intervjuobjekter mente imidlertid at en utvidet partnerskapsavtale vil kunne fungere som en paraply over andre møteplasser, og at disse dermed kan måtte omformulere sin misjon. Dette kan særlig bli aktuelt hvis partnerskapsavtalen benyttes til å samfinansiere flere prosjekter mellom aktører i den regionale næringsutviklingen. Allerede i sin nåværende form rommer partnerskapsavtalen prosjekter mellom aktørene som står bak den, og disse aktørene utelukker ikke at eksternt finansierte prosjekter også kan trekkes inn i avtalen. Blant prosjektene som idag er innlemmet i partnerskapsavtalen er Studiested Telemark, Kompetansemiljøene og næringsutvikling i Midt-Telemark, samt programmet Næringsrettet Høgskolesatsing.

Noen av våre informanter uttaler imidlertid at høyskolen og fylkeskommunen har vært lite flinke til å kommunisere utad hva som foregår i ly av partnerskapsavtalen. Hvis den nye samarbeidsarenaen tar mål av seg til å omfatte viktige aktører i regional næringsutvikling, må den framstå som en interessant mulighet til å kanalisere inn både nye og eksisterende aktiviteter.

Våre intervjuer gir visse holdepunkter for å vurdere kvaliteten på Telemarks nettverk som skal fremme regional næringsutvikling. I ovennevnte rapport, som kartla nettverk i fylket som direkte bidrar til arbeidsplassbasert etter- og videreutdanning (Døving, Ure og Skule 2004), gjenga vi oppfatninger om at Telemark er et fylke med tett integrerte nettverk, bestående av aktører som i stor grad deler samme visjon og som samarbeider fram mot felles mål. Vi stilte derfor følgende spørsmål til våre intervjuobjekter:

Mener du at det ved HiT og blant høyskolens samarbeidspartnere finnes en felles forståelse av visjoner og mål for en strategi som bidrar til regional utvikling?

Flertallet av respondentene svarte bekreftende. I nyanseringene kom det fram at de mange samarbeidsarenaer bidrar for lite til å konkretisere visjoner og mål. Dessuten ble det kommentert at høyskolen rommer så mange kulturer at den har vanskelig for å innfri felles mål. Det ble også anført at finansieringssystemet for universiteter og høyskoler i manglende grad premierer institusjoner som for eksempel forsøker å dekke fylkets behov for teknologer. Isteden belønnes høyskolen for effektiv gjennomstrømming av studenter som tar populære fag.

Da vi spurte om hvordan høyskolen og fylkeskommunen samarbeider om utfordringer i tilknytning til regional næringsutvikling, fikk begge gode karakterer. I omlandet framstår dette samarbeidet som tett og godt organisert. Oppfatninger om at samarbeidsarenaene er for uavhengige av hverandre og delvis overlappende, er mest utbredt innad i høyskolen.

Med utgangspunkt i en formulering i fylkesplanens handlingsplan på programområdet «høyskole/arbeidsliv», spurte vi om foreliggende nettverk for tilpasning av høyskolens tilbud til arbeidslivets etterspørsel er for lite dialogbaserte.

En gjennomgående kommentar er at dialogen mellom aktørene er god, men at den kan bli enda mer handlingsorientert. Høyskolens bidrag kan være å få hele høyskolemiljøet til å tenke mer strategisk når det gjelder regional utvikling.

I det siste har samarbeidet mellom HiT og FoU-institusjonene (Telemarksforskning- Bø/Notodden/Tel-tek) stått på dagsordenen. En intern arbeidsgruppe ved høyskolen avleverte i juni 2004 en rapport som konkluderte med at dette samarbeidet skal formaliseres bedre, men uten at det opprettes et formalisert FoU-nettverk i Telemark. Ønsket om et tettere nettverk var blant annet formulert av NHO Telemark. Vi spurte derfor:

Tror du at forpliktende samarbeidsavtaler er et virkemiddel som vil klargjøre og styrke HiTs rolle i den regionale innovasjonsstrategien?

I dette spørsmålet synes det å være delte oppfatninger mellom intervjuobjekter med tilknytning til høyskolen og de eksterne informantene. Typiske svar fra «interne informanter» var at de tre FoU-institusjonene har ulik faglig profil, og at det derfor er best at samarbeidet skjer fra sak til sak, framfor å slå sammen ulike enheter. Dessuten presiseres det at det nylige vedtaket om forpliktende samarbeidsavtaler samsvarer med departementets rundskriv om forbindelsen mellom høyskoler og eksterne FoU-institusjoner.

«Eksterne informanter» peker på at slike forbindelser er tettere i andre fylker (for eksempel Møre og Romsdal). De framholder at selv om det kan være unødvendig med fullstendig sammenslåing mellom høyskole og FoU-institusjoner, vil det være hensiktsmessig med et felles styre eller et tettere nettverk, i tråd med NHOs opprinnelige anbefaling. Slike alternative organisasjonsmodeller ble begrunnet med at FoU-institusjonene enkeltvis er for små i nasjonal og internasjonal sammenheng. Et tettere samarbeid mellom dem og private FoU-miljøer vil dessuten gjøre dem bedre i stand til å betjene det regionale næringslivet. Det henvises i den forbindelse til arbeidet med en regional forskningspark. Til slutt påpekes det at den framtidige organiseringen av samarbeidet høyskole/FoU-institusjoner vil avhenge av hvordan Regjeringens nye forskningsmelding, som framlegges tidlig i 2005, vil tegne det regionale terrenget.

Når det gjelder framtidige utfordringer, inneholder fylkesplanen et programområde *kompetansetilpasning* som omtaler analyser av arbeidsmarkedet. Vi formulerte derfor følgende spørsmål:

Mener du at høyskolen er tilstrekkelig involvert i arbeidet med å formulere framtidige kompetansebehov?

Respondentene anførte at høyskolen har vært aktivt involvert i konferanser som har tatt opp utfordringer i tilknytning til ilandføring og videreforedling av gass, samt Telemarks satsing på kulturopplevelser for å trekke til seg turister. Ved høyskolen synes det å herske en oppfatning av at den har klart å ta opp disse to utfordringene, blant annet ved å tilby doktorgradsstudium innenfor gass- og energisystemer. Når det gjelder reiseliv, har høyskolen et studium på bachelor-nivå. Forøvrig påpekes det at BI Telemark også er på banen i forhold til disse to utfordringene. Både eksterne og interne informanter innrømmer at hverken høyskolen eller andre aktører har arbeidet mye med mer langsiktige kompetansebehov, for eksempel morgendagens kunnskapsbedrifter og framtidig satsing innen etter- og videreutdanning.

Vi stilte også spørsmål om et annet felt hvor høyskolen kan styrke sin innsats. Handlingsprogrammet for å iverksette fylkesplanen tar nemlig opp HiTs arbeid med å fremme entreprenørskap.

Hvordan mener du høyskolen kan bedre fremme entreprenørskap i fylket?

Respondentenes svar henger ikke sammen med deres tilknytning til høyskolen. En gjennomgående kommentar var at det er nødvendig å bearbeide holdninger ved å få dette emnet inn både i grunnutdanning og i faglige spesialiseringer. Dessuten bør det tilbys studier i dette emnet for alle faglige retninger (inkl. allmennlærer- og sykepleierutdanningen), og entreprenørskap bør inngå i de pedagogiske modellene som alle fag bygger på. Det presiseres imidlertid at dette ikke er noen større utfordring for Telemark enn for andre fylker, selv om fylkets spesielle industristruktur tilsier at det satser mer på allsidig næringsvirksomhet.

Oppsummeringsvis kan vi konstatere at de eksterne informantene har merket økt vilje og evne fra høyskolens side til å utnytte foreliggende nettverk i fylket. Mens noen av de intervjuede ved høyskolen mener at enkelte samarbeidsarenaer til dels er overlappende, er denne oppfatningen mindre utbredt utenfor høyskolen. Blant intervjuobjektene er det større

enighet om at fylkets møteplasser i for liten grad makter å omsette den gode dialogen til konkrete mål, etterfulgt av handling. Høyskolen synes å romme for mange sprikende kulturer til at den – bedre enn andre aktører – kan omforme dialogen til handling. Det synes å være behov for å klargjøre overfor omgivelsene hvordan partnerskapsavtalen mellom HiT og Telemark fylkeskommune skal bidra i denne prosessen. I vurderingene av samarbeidet mellom høyskolen og FoU-institusjonene er det en klar tendens til at ansatte ved høyskolen foretrekker et sak-til-sak-samarbeid, mens de eksterne informantene ønsker tettere samarbeidsformer. Selv om samarbeidet innad i fylket har bidratt til å avdekke omstillingsbehov og umiddelbare kompetanseutfordringer i tilknytning til ilandføring av gass og konsolidering av Telemark som et turistfylke, vet man mindre om de mer langsiktige kompetansebehovene som høyskolen må bidra til å dekke.

Fram mot høyere utdanning i «Vestviken»?

Alle informantene, unntatt de fem bedriftsrepresentantene, ble bedt om å vurdere det økende samarbeidet med høyskolene i Buskerud og Vestfold. Dette samarbeidet er nedfelt i politiske planer, og det vil kunne endre HiTs arbeid overfor regionale aktører. Vi spurte ti informanter om de trodde samarbeidet i det som har blitt kalt Vestviken⁶ ville:

- ubetinget styrke HiTs regionale innovasjonsstrategi?
- komplisere høyskolens egen innovasjonsstrategi?
- bekrefte den strategien som allerede er utviklet?

Svarene konvergente til en viss grad og lar seg gruppere i sju utsagn:

- De tre høyskolene vil kunne betjene hverandres nedslagsfelt – regionen er allerede et slags felles marked av utdanningstjenester.
- Høyskolene vil bli en viktig regional aktør, og storregionen vil samle sett bli styrket.
- De vil kunne bli en totalleverandør som tilfredsstiller næringslivets kompetansebehov.
- I dag konkurrerer høyskolene om studenter og ressurser – alle vil tjene på et tettere samarbeid.
- Samarbeid betinger fordomsfri kommunikasjon, tilstrekkelig tid til denne, og fornuftig fordeling av fagmiljøer.
- Samarbeid kan bidra til å realisere felles planer, for eksempel mastergradsstudier.
- Et framtidig universitet som ikke satser for mye i bredden, kan være målsetningen.

⁶ Se f.eks. Berglund, red. (2004).

Sammenhenger mellom strategiene

Vår vurdering tyder på at SMB-K-strategien er bærende i samhandlingen med regionalt næringsliv, og at den har sterk innvirkning på institusjonsstrategien, samtidig som den regionale innovasjonsstrategien i stor grad har bygget på SMB-K-strategien. Forhold ved SMB-K-strategien og den regionale innovasjonsstrategien påvirker hvordan HiT staker ut en strategi for sin egen institusjon. Dette er trolig karakteristisk for sammenhengen mellom de tre strategiene. Sammenvevingen av strategiene gjør at det er vanskelig – og trolig lite fruktbart – å vurdere hvorvidt HiT lykkes best i forhold til en av strategiene som inngår i programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing.

Noe av sammenhengen mellom de tre strategiene framkommer når vi tar utgangspunkt i Kontoret for ekstern virksomhets samhandling med avdelingene på høyskolen. Kontoret samarbeider med kontaktpersoner i hver av høyskolens fire avdelinger. Det framgår av intervjuene som vi utførte at Avdeling for allmenne fag og Avdeling for teknologiske fag er mest aktive overfor kontoret. Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning utviser også en viss samhandling, mens kontoret har minst å gjøre med Avdeling for helse- og sosialfag. Det gikk også fram at de to avdelingene som er mest aktive overfor kontoret samtidig er sterkest faglig involvert i høyskolens SMB-strategi. Dette virker selvsagt inn på de to avdelingenes interne samhandling: de har mye samarbeid med kontoret, som jo nettopp samordner høyskolens deltakelse i programmet nHS.

Å dømme etter omtalte utredning fra Fafo om høyskolens eksterne virksomhet (Falkum 2002), er de to avdelingene som rapporteres å ha minst samhandling med kontoret, sterkt – ja, kanskje sterkest – involvert i eksternt finansiert virksomhet. Når Avdeling for estetikk, folkekultur og lærerutdanning og Avdeling for helse- og sosialfag likevel ikke framstår som sentrale medspillere for kontoret, kan dette henge sammen med at de to avdelingenes eksterne virksomhet i liten grad bringer dem i kontakt med bedriftene, som jo er viktigste samtalepartnere i høyskolens regionale innovasjonsstrategi.

Bedriftene har naturligvis en sentral plass i høyskolens arbeid for å bli en viktig regional utviklingsaktør, og de er en sentral pilar i enhver regional innovasjonsstrategi, men høyskolens egen institusjonsstrategi kan kanskje i sterkere grad trekke inn erfaringer som enkeltavdelinger ved HiT har med offentlige virksomheter i for eksempel undervisnings- og helsesektoren. På dette vis kan den eksterne virksomhet ved Avdeling for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning og Avdeling for helse- og sosialfag få større tyngde i høyskolens institusjonsstrategi, uten å fortrenge andre avdelingers viktige samhandling med private bedrifter. Ett av våre intervjuobjekter berørte dette poenget da vedkommende bemerket at offentlig sektor som arbeidsgiver burde trekkes sterkere inn i høyskolens eksterne virksomhet. Andre informanter påpeker imidlertid at de to avdelingene hittil ikke har vært pådrivere for å benytte Kontoret for ekstern virksomhet i forhold til offentlige virksomheter. Uansett tematiseres ikke offentlige virksomheter i høyskolens institusjonsstrategi slik den foreligger idag.

En indikasjon på at høyskolen kan være i ferd med å utvide sin oppmerksomhet omkring SMB i privat sektor, finner vi kanskje i skolens søknad til Forskningsrådet om midler for nHS i 2005. I denne er betegnelsen SMB-kompetansestrategi skiftet ut med *bedriftsstrategi*. Som vi tidligere har vist, betjener HiT som institusjon i praksis private og offentlige virksomheter av ulik størrelse.

Kapittel 4 Konklusjoner

Mens det i andre gamle industrifylker har funnet sted en klar omfordeling av rollene blant fylkets utviklingsaktører (jfr. NIBR 2003: 3:149), synes Telemark fortsatt å være preget av at hovedpartene i arbeidslivet (NHO og LO) er sentrale utviklingsaktører og av en svært vellykket mobilisering av aetat. Dessuten er det kommet til en rekke nye aktører i takt med endringer i virkemiddelapparatet. I tillegg har fylkeskommunen fått en klarere rolle i innovasjonspolitikken, ved siden av at høyskolen er blitt en mer aktiv partner i regionale utviklingsstrategier.

Strategiene hver for seg

Vår vurdering av de tre strategiene som er styrende for HiTs deltakelse i programmet Næringsrettet HøgskoleSatsing, leder fram til én tilbakeskuende konklusjon og en annen fremadskuende konklusjon for hver av strategiene:

SMB-K-strategien:

- Denne strategien bygger på flere virkemidler spesielt rettet mot SMB. Høyskolen har lyktes med å nå fram til denne bedriftskategorien, først og fremst gjennom «studentprosjekter» i bedrifter og gjennom kandidater med bedriftsopphold under veiledning fra høyskolen (SMB-kandidater). Årsaken til at høyskolen hittil ikke har utnyttet alle potensielle synergieffekter mellom forskjellige SMB-programmer, skyldes delvis forhold utenfor høyskolens kontroll.
- Det bør vurderes om ambisjonsnivået omkring nettverksbygging og synergieffekter med utgangspunkt i SMB-arbeidet, bør justeres i forhold til hva som er oppnådd hittil og ut fra hvilke synergieffekter som bør etterstrebes uten for store transaksjonskostnader.

Institusjonsstrategien:

- Denne har til dels vært innrettet på små og mellomstore bedrifter i fylket. Ulike virkemidler utviklet for disse har bidratt til å bringe regionale utviklingsaktører sammen. Til en viss grad er også det tverrgående samarbeidet innad i høyskolen blitt styrket. Gjennom sin deltakelse i programmer og prosjekter for regional utvikling har høyskolen trukket med egne mellomledere
- Videre forankring av det regionale utviklingsarbeidet nedover i organisasjonen betinger blant annet at også høyskolens samarbeidspartnere bruker andre enn toppledere innenfor fylkets samarbeidsarenaer. Spesifikke kompetansebehov hos regionale aktører kan fanges enda bedre opp, og høyskolens arbeid med etter- og videreutdanning bør trolig

ytterligere institusjonaliseres, slik at det blir mindre avhengig av enkeltpersoner i fagavdelingene og i fellesadministrasjonen.

Regional innovasjonsstrategi:

- HiT inngår i tette nettverk av regionale utviklingsaktører, som samlet har vist evne til å takle kompetanseutfordringer på kort og mellomlang sikt.
- Hvis flere aktører bringes inn i partnerskapsavtalen mellom høyskolen og fylkeskommunen, bør de nåværende deltakerne starte diskusjoner med andre utviklingsaktører om hvordan eksisterende samarbeidsarenaer kan omdefineres som følge av opprettelsen av en slags overgripende arena. En slik ny arena kan særlig ta opp langsiktige kompetanseutfordringer.

Under intervjuene som ble gjennomført med informanter ved HiT kom det fram ideer om å prøve ut nye arbeidsformer mellom høyskolens avdelinger og Kontoret for ekstern virksomhet, blant annet et forslag om at kontoret og avdelingene hver på sin side investerer personal- og økonomiske ressurser i fellesprosjekter.

Fra strategi til praksis

Vi har analysert HiTs deltakelse i nHS-programmet som høyskolen tar i bruk for å utvikle høyskolen langs tre viktige dimensjoner. Et springende punkt er om høyskolen lykkes med dette. En del av svaret får vi ved å fylle ut båsene i matrisen som vi introduserte i kapittel 1.

	Innhold (i tiltak og initiativer)	Målsetning	Målgruppe	Deltakere Interne/Eksterne	Arenaer	Resultater
Institusjonsstrategi	Synergi i HiTs deltakelse i programmer og tiltak under NFR, Innovasjon Norge...	Mer samordnet ekstern virksomhet ved HiT	Ansatte ved HiT	Hovedsakelig interne	Interne prosesser rundt Kontoret for ekstern virksomhet	Opprettelse av Kontoret, avklaring av budsjettansvar og samarbeid med avdelingene
SMB-kompetansestrategi	Betjene SMB ved samlet utnyttelse av virkemidler for innovasjon, entreprenørskap, FoU og EVU	Styrke SMBs evne til FoU-relatert innovasjon	SMB i fylket	Særlig Avd. for teknologiske fag og Avd. for allmenne fag	Programmer og virkemidler for SMB	Bedriftstopphold for kandidater fra HiT, studentprosjekter i bedriftene
Regional innovasjonsstrategi	Kombinere virkemidler for FoU, næringsutvikling og EVU	Gjøre HiT til bedre regional samarbeidspartner	Nøkkelaktører i regional utvikling	I prinsippet hele høyskolen, private og offentlige virksomheter	Regionale fora og nettverk	Tette nettverk, gjennomgående deltakelse på ledernivå

Til tross for resultatene som høyskolen kan oppvise innenfor de tre strategiene i programmet nHS, er det ingen automatisk sammenheng mellom formell måloppfyllelse i nHS og reelle endringer internt i høyskolen. Denne utfordringen med å omforme prosjekterfaringer i nHS til varige endringer i høyskolens egne praksisformer og interne strukturer, gjen-speiles særlig i våre intervjuer med ansatte ved høyskolen.

Til en viss grad henger dette sammen med hvorvidt høyskolen lykkes med å innarbeide resultatene fra arbeidet i nHS i planer og strategier på alle nivåer i høyskolesystemet. Dette innebærer blant annet at hele høyskolen bruker nHS som et verktøy i samarbeidet med eksterne miljøer. Teknologiske og økonomiske fag er allerede sterkt involvert ut fra en målsetning om å utnytte nHS til å styrke samarbeidet med SMB. Dette uttrykkes blant annet i ett av resultatmålene i skolens siste plan for nHS-arbeidet, som sier at minst halvparten av høyskolens bedriftsprosjekter skal være innenfor teknologiske fagområder.

Når høyskolen i fremtiden skal utforme planer for deltakelsen i nHS og liknende programmer, kan den overveie om flere fagmiljøer skal prioriteres med tanke på å styrke samarbeidet med regionale utviklingsaktører tilknyttet blant annet offentlige virksomheter i undervisnings- og helsesektoren og generelt det offentlige som arbeidsgiver. Et slikt strategisk valg må veies opp mot høyskolens evne og mulighet til å satse over et bredere spekter i sitt nHS-arbeid enn hittil, fordi vi ikke har avdekket indikasjoner på at den SMB-sentrerte strategien er uttømt. Valget av framtidig strategi for høyskolens eksterne virksomhet kan delvis bestemmes ut fra hvilke *langsiktige* kompetanseutfordringer den identifiserer i samarbeid med andre regionale utviklingsaktører.

Triple Helix i Telemark

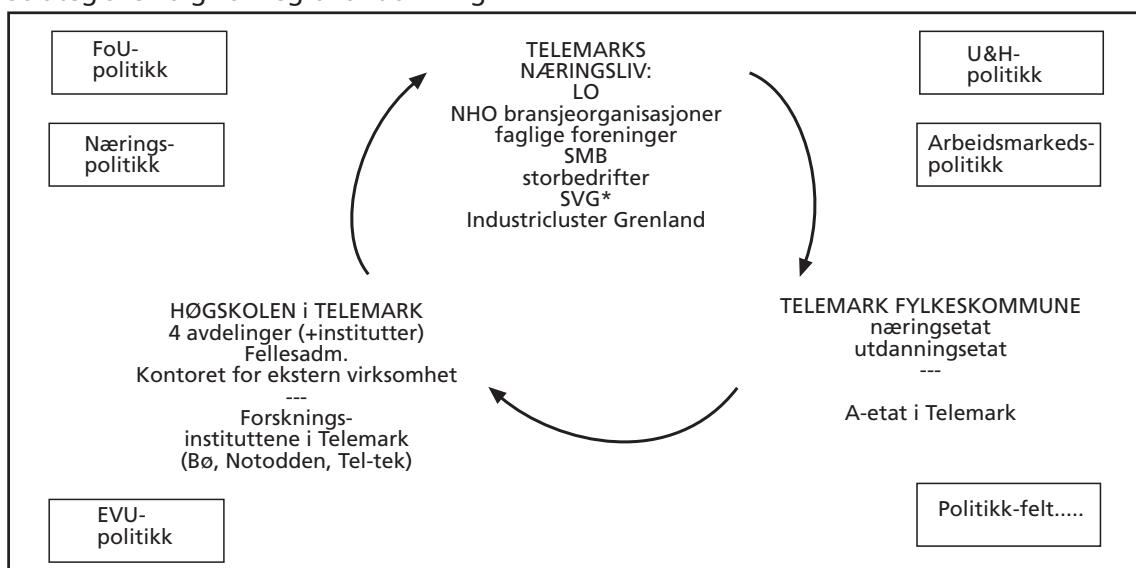
Nøkkelaktører, deltakere og politikkfelter utledet av vår tolkning av Triple Helix-modellen kan framstilles i følgende figur, som kan benyttes til å illustrere noen strategiske valg innenfor regional utvikling.

Vi har påpekt at fylkeskommunen har fått en klarere rolle i innovasjonspolitikken. I forhold til Triple Helix-modellen som vi gjenga i kapittel 1, er det relevant å spørre om fylkeskommunale myndigheter fyller denne rollen. Et instrument fylkeskommunen benytter seg av er Partnerskapsavtalen med Høgskolen i Telemark. Denne avtalen kan eventuelt utvides til å inkludere flere regionale utviklingsaktører. I så fall kan det bli behov for å omdefinere (noen av) samarbeidsarenaene der sentrale utviklingsaktører i Telemark møtes. Foreløpig ser det ut til at denne partnerskapsavtalen, som ble inngått våren 2003, hovedsakelig har hatt betydning for samarbeidet mellom de to avtalepartnerne ved at det har fått en mer strukturert ramme.

Anvendt på den eksterne virksomheten ved HiT er Triple Helix-modellen instruktiv, fordi den kan få fram slike endrede konstellasjoner mellom nøkkelaktørene, det vil si akademia, næringsliv og myndighetene. Høyskolens deltakelse i nHS og i andre aktiviteter igangsatt av det offentlige virkemiddelapparatet (Norges forskningsråd, Innovasjon Norge etc.) bidrar til å utvikle og delvis omforme det samlede innovasjonspolitiske landskapet i Telemark.

For det andre kan modellen ha forklaringskraft når det gjelder hvilken type deltakere som er førende innenfor trekanten akademia, næringsliv og myndigheter. Dette vil selvsagt vari-

Strategiske valg for regional utvikling



* Samarbeidende Verkstedsbedrifter i Grenland

ere over tid. I de andre kapitlene i denne rapporten har vi referert til noen overveielser omkring deltakerne i Telemarks regionale utvikling:

- Mobilisering av toppledere i samarbeidsarenaene for å gi tyngde bak arbeidet vs. involvering av flere mellomledere som bedre kan operasjonalisere regionale strategier?
- Balansering mellom deltakelse fra fylkets industrielle tungmiljøer, SMB innenfor ny industri- og tjenestevirksomhet og nye reiselivsvirksomheter?
- Hvem skal representere disse miljøene: hvor langt skjer dette via arbeidslivets organisasjoner, behov for å trekke andre og utradisjonelle (fag)miljøer inn i samarbeidsarenaene?

Et tredje moment er at Triple Helix-modellen også har potensial til å identifisere hvorvidt noen politikkfelter, som samlet sett inngår i regionale innovasjonsprosesser, framstår som spesielt viktige i Telemarks næringsmessige utvikling. Eksempler på dette kan være:

- FoU-feltet (i tilknytning til samarbeid mellom offentlige forskningsinstitutter og i forhold til opprettelsen av en forskningspark?)
- EVU-feltet (i forbindelse med opprettelse av kontorer for realkompetansedokumentasjon og etter- og videreutdanning av arbeidstakere utsatt for industriell omstilling?)
- Universitets- og høyskolefeltet (virkninger av ny finansieringsmodell, krav til økt ekstern virksomhet og stor institusjonell frihet til å bestemme studietilbudet?)

På samme måte som noen av deltakerne nevnt ovenfor i visse faser kan ha en nøkkelrolle i regionale utviklingsprosesser, kan enkelte politikkfelter som aktiviseres gjennom de samme prosessene tidvis ha størst endringskraft. Uten å fungere som kokebok når HiT og andre aktører tar viktige beslutninger, kan Triple Helix-modellen skissere deltakingsmønstre og endringsprosesser som fremmer regional utvikling.

To eksempler på hvordan modellen kan anvendes i forhold til Telemarks regionale utvikling kan være:

Telemark som turistfylke

I tilknytning til denne utfordringen kan det lages en egen illustrasjon med de samme nøkkelaktørene, men med angivelse av hvilke deltakere som idag er, og i framtiden bør være, med i utviklingen av fylkets reiseliv. Dessuten kan en slik illustrasjon få fram hvordan reiselivsnæringen klarer å benytte seg av virkemidler innenfor politikkfelter som FoU, etter- og videreutdanning etc.

Blant de problemstillinger illustrasjonen kan avføde er:

- Er de rette deltakerne med i de nåværende nettverkene?
- Deltar mange nok mellomledere og operative ledere til at nye muligheter på turistfeltet blir oppdaget og foredlet?

Ilandføring av gass

Tilsvarende kan det lages en illustrasjon med de tre nøkkelaktørene næringsliv, HiT og fylkeskommunen, men med spesifisering av hvilke deltakere som idag er engasjert med å takle utfordringer hvis gass skal ilandføres i Grenland. Denne illustrasjonen kan også få fram hvordan virkemidler fra andre politikkfelter enn (den selvsagte) næringspolitikken, som idag tas i bruk.

Blant de problemstillingene illustrasjonen kan lede fram til er:

- Er det mulig å generere flere ringvirkninger i fylket ved å betrakte ilandføringsspørsmålet som noe mer enn en næringspolitisk oppgave?
- I tillegg til de viktige prosessbedriftene i fylket, bør verkstedsindustrien i større grad aktiviseres (Industricluster Grenland + Samarbeidende Verkstedsbedrifter i Grenland)?

Litteratur

- Berglund, F., red. (2004), *Høyere utdanning i 'Vestviken'. Status for høyskolene i Buskerud, Vestfold og Telemark*. NIFU skriftserie 18
- Brulin, G. (1998), *Den tredje oppgiften – Högskola och omgivning i samverkan*. Stockholm: SNS Förlag
- Døving, E., O.B. Ure og S. Skule (2004), *Evaluering av Kompetanseutviklingsprogrammet. Underveisrapport 2004*. Fafo-notat 2004:27
- Etzkowitz, H. og L. Leydesdorff (1997), *Universities and the global knowledge economy – A triple helix of university - industry - government relations*. Ldn., N.Y.: Continuum
- Etzkowitz, H. et al. (1998), *Capitalizing knowledge. New intersections of industry and academia*. State University of New York Press, Albany
- Falkum, E. (2002), *Ekstern finansiert virksomhet ved Høgskolen i Telemark*. Utredning til delinnstilling 2, Fafo, Desember
- Gammelsæter, H. m.fl. (2000), *Bedriftsutvikling eller stimulering av innovasjonsmiljø? Midtveisevaluering av SMB-Kompetanse*. Rapport 2. Molde: Møreforskning
- Gornitzka, Å., red., *Kvalitet i norsk høyere utdanning i et internasjonalt perspektiv*. En delutredning for Ryssdølutvalget
- Gustavsen, B. (2002), *Mellom tekst og virkelighet: Samarbeid om utvikling mellom bedrifter og forskning*. VS 2010, Norges forskningsråd
- Gustavsen, B., H. Finne, B. Oscarsson (2001), *Creating connectedness – The role of social research in innovation policy*. Amsterdam: J. Benjamins Publ. Comp.
- Hetland, P. (2004), *Høgskole – Universitet – Bedrift: Mobilitet og innovasjon*. NIFU skriftserie 13
- Hubak, M. og A. Vabø (2004), *Næringsrettet Høgskolesatsing – nHS: Erfaringer og vegen videre*. NIFU skriftserie 17
- Isaksen, A. og K. Smith (1997), *Innovation policies for SMEs in Norway: Analytical framework and policy options*. R 02/97, STEP-gruppen.
- Kyvik, S. (1999), *Evaluering av høyskolereformen. Sluttrapport*. Norges forskningsråd
- Nelson, R.R., ed. (1993), *National Innovation Systems – A comparative analysis*. Oxford University Press
- Onsager, K., T. Bolkesjø og B. Moen (2003), *Regionalpolitikk og utviklingssamarbeid i Østfold*. NIBR-rapport 3

- Porter, M. (1990), *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan
- Scott, W.R. (1995), *Institutions and Organizations*. Sage Publications
- Senker, P. (1996), «Co-operation between higher education institutions and enterprises.» I:
Petts, R., ed., *Innovation, education and training – the European Dimension*. Target
foundation, Thames Valley, UK.
- Ure, O.B. og S. Skule (2003), *Elektronisk kunnskapsnettverk eller redskap for livslang læring?*
En evaluering av Norgesuniversitetets første virkeår. Fafo-notat 2003:02

Høgskolen i Telemark som regional utviklingsaktør

Høgskolen i Telemark tar mål av seg å være en viktig regional utviklingsaktør i samarbeid med fylkeskommunen og representanter for arbeids- og næringsliv. Ved å delta i et forskningsprogram for Næringsrettet Høgskolesatsing, ønsker høyskolen å styrke sin rolle i dette samarbeidet. Dette stiller krav til den interne organiseringen ved høyskolen og fordrer et styrket samarbeid mellom alle skolens miljøer som utfører eksterne oppdrag.

I denne evalueringen viser vi hvordan høyskolens bidrag til regional utvikling også avhenger av kvaliteten på de nettverkene som fylkets nøkkelaktører inngår i:

- * På hvilket nivå er fylkeskommunen, arbeids- og næringsliv representert?
- * Er diskusjonene av overordnet strategisk karakter eller peker de fram mot operasjonaliserbare løsninger?
- * Er samarbeidsarenaene overlappende?

Telemark er preget av tette nettverk mellom regionale utviklingsaktører.

I evalueringsrapporten drøftes hvordan slike nettverk kan fornyes, i hvilken grad høyskolen har klart å mobilisere bredden i fylkets næringsliv og hvordan den kan bidra i arbeidet med framtidige kompetanseutfordringer.