



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Forfattere

Mary G. Billington, Jens Kristian Fosse, Øyvind
Heimset Larsen, Terje Lie, Gunn Vedøy

Kompetansemegling som virkemiddel for å fremme forskningsbasert innovasjon i kommunesektoren: erfaringer fra tre fylker

Rapport IRIS - IRIS-2013/091

Prosjektnummer: P7302940
Prosjektets tittel: Kompetansemegling i kommunal sektor
Oppdragsgiver(e): Regionalt forskingsfond Vestlandet

ISBN: 978-82-490-0816-2
Gradering: Åpen fra: 01.09.2013

Stavanger / 30.06.2013

(Mary G. Billington)
Prosjektleder

Sign.dato

Stig - Erik Jakobsen
(Høgskolen I Bergen)
Kvalitetssikrer

Sign.dato

(Fornavn, etternavn)
Senterleder
(Samfunns- og næringsutvikling)

Sign.dato



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

www.iris.no

Innhold

<i>Forord</i>	4
Sammendrag	6
Summary	8
1 INNLEDNING	11
2 PROSJEKTS FELLE- RAPPORT	13
2.1 Bakgrunn	13
2.2 Prosjekt mål.....	15
2.3 Metodikk	17
2.4 Resultatene	18
2.5 Konklusjoner	22
2.6 Formidling.....	24
3 RAPPORT HORDALAND.....	24
3.1 Fokus i Hordaland	24
3.2 Prosjektorganisering og prosjektaktiviteter.....	25
3.3 Refleksjon om prosess.....	27
3.4 Refleksjoner om kompetansemeglerstrategi	29
4 RAPPORT ROGALAND.....	30
4.1 Fokus i Rogaland.....	30
4.3 Refleksjon om prosess.....	31
4.4 Refleksjon om kompetansemeglerstrategi	34
5 RAPPORT SOGN OG FJORDANE	36
5.1 Fokus i Sogn og Fjordane.....	36
5.2 Prosjektorganisering og prosjektaktiviteter.....	36
5.3 Refleksjon om strategi og prosess	39
6 REFERANSER.....	41
7 VEDLEGG	43
Vedlegg A: The role of intermediaries in triple helix innovation in the public sector	43
Vedlegg B: Presentasjonen på konferansen « HELIX Conference 2013	43
Vedlegg C: Presentasjon på «Møte om Forskingsarbeid i kommunal sektor.....	43
Vedlegg D: Presentasjonen på HSS13 konferansen 2013	43

Forord

Dette prosjektet har vært et samarbeid mellom IRIS, Høgskolen i Bergen og Vestlandsforskning. Disse tre institusjonene har på oppdrag fra Regionalt Forskningsfond Vestlandet gjennomført et pilotprosjekt i tre fylker, Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane.

Målet med prosjektet var å prøve ut en modell av kompetansemegling utviklet gjennom programmer rettet mot innovasjon i privatsektoren og å få innsikt om hvordan kompetansemegling kan brukes til å støtte samhandling mellom kommuner og forskningsinstitusjoner.

Prosjektet søkt å etablere kunnskapsbasert innovasjonsaktiviteter innen skole- og helsesektorene i utvalgte kommunene. Prosjektet har i tillegg gitt innsikt i en rekke utfordringer kommunene står ovenfor i arbeidet med kunnskapsbasert innovasjon.

Prosjektteamet har bestått av Mary G Billington, Gunn Vedøy og Terje Lie fra IRIS, Jens Kristian Fosse fra Høgskolen i Bergen og Øyvind Heimset Larsen og Svein Ølnes fra Vestlandsforskning.

Vi takker alle informanter og alle involverte i kommunene og i forskningsinstitusjoner. Vi takker også Regionalt Forskningsfond Vestlandet for veiledning og støtte i prosjektgjennomføring.

Stavanger 30. juni 2013

Mary Billington

(prosjekt leder)

Sammendrag

Denne rapport omhandler et pilotprosjekt i tre fylker i Norge. Mellommenn, såkalt kompetansemeglere, arbeider for å stimulere forskningsbaserte innovasjonsaktiviteter i kommunal sektor. Forskning viser at kommunene i Norge engasjerer seg i mange innovative prosjekter, men at det er lite samarbeid med forskningsinstitusjoner. Prosjektet studerer den potensielle rollen kompetansemeglere kan ha for å tilrettelegge for slik samarbeid, og søker samtidig å utvikle hensiktsmessige teoretiske modeller for kompetansemegling.

Prosjektet «Kompetansemegling som virkemiddel for å fremme forskningsbasert innovasjon i kommunesektoren: erfaringer fra tre fylker» har gitt operativ erfaring om bruk av kompetansemegling som innovasjonspolitisk virkemiddel i kommunal sektor. Den viktigste erfaringen er at det er behov for et slikt virkemiddel tilpasset kommunal sektor og mulighetene der. Men modeller og teorier som gjelder for innovasjonsprosesser i privat sektor er ikke automatisk overførbare eller nyttige i offentlig sektor. Dette prosjektet utforsker den mulige rollen kompetansemeglere kan ha for å tilrettelegge samarbeid i *trippel helix* konstellasjonene hvor offentlige instanser erstatte private næringsliv.

To anerkjente egenskaper til offentlig sektor er høy risikoaversjon og lav absorptivt kapasitet (Koch, Cunningham, Schwabsky, & Hauknes, 2006). Begge av disse motvirker samarbeid med forskningsinstitusjoner. Forskningsinstitusjoner og offentlige organisasjoner okkuperer ulike sfærer. Kognitive, organisatoriske, institusjonelle, sosiale og noen ganger geografisk avstander kan eksisterer. Teoretisk sett er det mulig å foreslå at ved å opprette arenaer og muligheter for samarbeid mellom parter, kan kompetanseregler bistå i å spenne over disse avstandene og da bidra til en økning av absorberende kapasitet i offentlige organisasjoner. Forskning på kompetansemeglere har identifisert: megleregenskaper, faktorer som påvirker "megler" kapasitet og meglerverktøy. I dette prosjektet brukes modeller og funn fra tidligere forskning som testes og utvikles i en ny kontekst.

I denne studien inngår både operative og forskningsteoretiske mål. Forskerne griper direkte inn i en naturlig setting for å oppnå ny samhandling. En rekke metoder har vært benyttet for å samle inn data; undersøkelser, logger holdt av kompetansemeglere, intervjuer og deltakende observasjon i møter. Hvert fylke utgjør ett eget case. Tre ulike tilnærminger til kompetansemegler aktiviteten har vært benyttet. Hver tilnærming involverer bruk av ulike meglerverktøy. De tre strategier er sammenlignet i studien. De tre strategiene er betegnet som: *eksplorativ*, *målrettet*, og *nettverk*.

De sentrale konklusjonene i prosjektet omfatter forhold knyttet til den strategiske tilnærmingen til kompetansemegleraktivitetene, kompetansemeglerrollen og meglers kompetanseprofil, samt kompetansemegling i kommunal sektor sett i innovasjonssystemperspektiv.

Erfaringene fra prosjektet viser at det er et behov for å kombinere ulike strategier i tilnærmingen til kommunene. For å nå kommuner som i liten grad har erfaring eller nettverk til FoU-miljø kreves det åpne og inviterende strategier. Samtidig er det et behov for en målrettet innsats mot de initiativene og behovene som løftes frem fra kommunene. Det er også viktig å fremme virkemiddelet i etablerte nettverk mellom kommuner og FoU-miljø for å bidra til konkret prosjektutvikling.

I og med at hensikten med kompetansemeglingsarbeidet i kommunene var mobilisering av søknader inn til Regionalt Forskningsfond Vestlandet ble kravet om forskningsinnhold og kvalitet sentralt i de ulike prosjektutviklingsprosessene. Erfaringene er i denne sammenhengen at det har vært nødvendig at meglerne innehar forskningskompetanse for å veilede og sikre nødvendig kvalitet i prosjektsøknadene.

I et innovasjonssystemperspektiv vil varig samhandling mellom kommunen og FoU-institusjoner være viktig. Arbeidet med å utvikle gode innovasjonssystemer tilpasset kommunal sektor må ha et langsiktig perspektiv. Det er nødvendig med en balanse mellom den mer kortsiktige mobiliseringen av søknader til Regionalt Forskningsfond og utvikling av langsiktig samhandling og velfungerende nettverk.

Summary

This paper reports on a pilot project in three counties in Norway. Intermediaries have worked to stimulate research based innovation activities in local municipalities. Research indicates that municipalities in Norway engage in many innovative projects, but that there is little collaboration with research institutions. The project studies the potential role of intermediaries in facilitating such collaboration and seeks to develop appropriate theoretical models of intermediation.

The project entitled “The role of intermediaries in promoting research based innovation in municipalities: experience from three counties” has provided operational experience on the use of mediation and intermediaries as an innovation policy tool in the municipal sector. The most important conclusion from the project is the recognition of the need for such a tool particularly adapted to the sector and to the opportunities in the sector.

Two recognised public service traits are high risk aversion and low absorptive capacity. Both of these serve to hinder collaboration with research institutions. Research institutions and public sector organisations occupy different spheres. Cognitive, organisational, institutional, social and sometimes geographical proximity gaps exist. Theoretically it is feasible to suggest by creating spaces and opportunities for collaboration between parties intermediaries may be able to assist in spanning these proximity gaps and in increasing the absorptive capacity of public sector organisations. Research into intermediaries, sometimes called “brokers”, has identified broker characteristics, factors that influence “broker” capacity and tools employed. In this project findings and models from earlier research are tested and developed in the new context.

In the study, researchers directly intervened in a natural setting to achieve both operational and research theoretical goals. A variety of methods were used to collect data; surveys, logs kept by intermediaries, interviews, and participant observation in meetings. Each county represents a separate case.

Three different approaches to the activity of intermediation, each employing different broker tools are used and compared in the study. The approaches are termed *exploring*, *targeting* and *networking*. The intermediaries in County A have adopted a systems approach. Surveys have been used to **explore** “end-user” knowledge, attitudes and perceived needs and to establish a portfolio of new contacts. A cluster of municipalities is being established. Intermediaries in County B sought to establish **target** projects by matching municipalities with research institutions. The intermediaries first took contact with chosen municipalities to access needs and then contacted researchers with interest in the particular felt. The next step was to arrange meeting places, so called *dialogue conferences* to facilitate collaboration. The approach has resulted in the establishment of a number of collaborations but is dependent on individual broker capacity. County C

is a region with well-established networks between regional players in triple helix constellations. Intermediaries focused on exploiting and strengthening existing **networks** by attending and organizing conferences and meeting places to further promote dialogue. A number of projects have resulted from the strategy.

The central conclusions of the project relate to the strategic approaches to the activity of mediation, to the different activities and tools employed by the intermediaries, to the personal expertise and profile of the intermediary and more generally to the contribution of intermediation and intermediaries in an innovation system perspective

The study is exploratory but results suggest that all intermediation approaches have operational potential. The chosen strategy should be adapted to local premises and conditions and to the competence of the broker involved. Municipalities have often little experience in working with research institutions. This demands an open approach characterised by a willingness to listen but at the same time the ability to identify possibilities for co-operation and to promote these.

The operative part of the project aimed, in part, to mobilise project applications to Regional Research Fund West Norway. Municipalities require concrete advice and guidance to meet the demands inherent in such application processes. Competence brokers need knowledge and experience from research in order to be able to assist in these processes, especially perhaps in regards to the formulation of research questions.

The operative part of the project had also a higher goal, to contribute to the building of regional innovations systems. This implies the establishment of lasting and long term relationship between municipalities and research institutions. Such relations are built over time and are dependent on dialogue processes. A short term application process is a “mean” rather than an “end” and this should be borne in mind.

Models and theories applicable to private sector innovation processes are not automatically transferable or useful in the context of the public sector. Theoretical models of intermediation need to be further explored and developed to incorporate and allow for factors pertaining to the public sector. One emerging factor is the difference in operational tempo between public organisations, private sector and research institutions. Another factor that surfaces in the study is the different motivations and incentives operating in the public sector.

The project has provided insights into innovation needs and challenges in the public sector and the possible role intermediaries may play in introducing and promoting a research based approach to meeting these challenges. More broadly the project has considered paths and the obstacles therein to establishing regional innovation systems in which both research institutions and municipalities are actively engaged.

1 Innledning

Denne rapporten er bygget opp ved at kapittel 1 presenterer innholdet og strukturen i rapporten. Kapittel 2 gir en omfattende beskrivelse av prosjektet i en populærvitenskapelig stil og inneholder prosjektmål, forskningsspørsmål, den valgte metodikk, samt de viktigste resultater og konklusjoner. Den siste delen av kapittel 2 er viet til en beskrivelse av hvordan prosjektets aktiviteter og resultater er blitt kommunisert til bredere publikum. Prosjektet har lagt vekt på formidling fordi dette er sett på som et viktig bidrag til å nå de operative målene for prosjektet. Kopier av de viktigste formidlingstiltakene finnes som vedlegg.

De tre følgende kapitler, 3, 4 og 5, inneholder detaljerte rapporter fra hver av de tre fylkene som er involvert i prosjektet. Kapittel 4 omtaler prosjektet i Hordaland og er skrevet av Jens Kristian Fosse, Høgskolen i Bergen. Kapittel 5 omtaler prosjektet i Rogaland og er skrevet av Mary G. Billington, IRIS og kapittel 6 omtaler prosjektet i Sogn og Fjordane og er skrevet av Øyvind Heimset Larsen, Vestlandsforskning.

Rapporten avsluttes med en rekke vedlegg. Vedlegg A inneholder en kopi av den vitenskapelige artikkel som nylig ble presentert på konferansen « The International HELIX Conference 2013: Linköping University June 2013». Artikkelen analyserer de verktøyer som kompetansemeglere anvender og tilknyttede aktiviteter og tolker dette i forhold til teoretiske modeller og rammeverket for prosjektet. Vedlegg B inneholder en kopi av presentasjonen på konferansen « HELIX Conference 2013: Linköping University June 2013» utarbeidet av Jens Kristian Fosse, Høgskolen i Bergen. Vedlegg C inneholder en kopi av en presentasjon på «Møte om Forskingsarbeid i kommunal sektor» organisert av Regionalt forskingsfond Vestlandet, Bergen, 31. jan 2013. Vedlegg D inneholder en kopi av presentasjonen på HSS13 konferansen «Høgskoler & samfunn i innovativ samhandling» Trondheim, juni 2013 utarbeidet av Øyvind Heimset Larsen.

Vi har valgt å strukturere rapporten på denne måten av to hovedårsaker:

Vi tror at gjennom en mer populærvitenskapelig presentasjon av hovedtrekk og resultater at rapporten vil være tilgjengelig for et bredere publikum. Den mer teoretiske analyse som er av interesse for noen er presentert i den vitenskapelige artikkelen som finnes i Vedlegg A.

Prosjektet har bevisst operert med ulike strategier i de forskjellige fylkene. De varierende geografiske og demografiske kontekster reflekteres i ulike behov i de involverte kommunene. Dette er også viktige faktorer som blir vurdert ved kompetansemeglernes valg av passende og hensiktsmessige operative strategier. Ved å presentere en detaljert beskrivelse av prosjektets aktiviteter og operasjonelle modus i hvert av fylkene, vil de ulike strategier og de ulike utfordringer kommer tydeligere fram.

2 Prosjekts felles-rapport

2.1 Bakgrunn

2.1.1 Politikk og behov

Innovasjon har alltid vært sentralt for verdiskaping og utvikling av velferdssamfunnet. I St. meld. nr.7 (2008-2009) "Et nyskapende og bærekraftig Norge" blir behovet for innovasjon også i offentlig sektor satt på dagsorden. Det står: «Regjeringens innovasjonspolitikkk skal fremme bærekraftig verdiskaping i norsk økonomi, blant annet ved at: Regjeringen styrker innovasjonsevnen i offentlig sektor». (Det Kongelige Nærings- og handesdepartement, 2009, p. 6). Forskningsrådet ser også behov for å styrke kunnskap om innovasjon i offentlig sektor og til å bidra til utvikling av et innovasjonssystem hvor forskning utnyttes fullt. (Norges Forskningsrådet, 2012) Kommunesektorens rolle i innovasjon i offentlig sektor omtales i en del offentlige utredninger.

Det er ingen tvil om at norske kommuner står i dag overfor en rekke utfordringer med behov for å finne nye og innovative løsninger, og det forventes at dette behovet vil øke i fremtiden ettersom flere oppgaver blir overført fra statlig til kommunal sektor. Innbyggerne forventer at den raske utviklingen innen teknologi som samfunnet opplever generelt vil bli speilet i de standarder og effektivitet av tjenester levert av kommunene.

Felles utfordringer på kommunenivå er mange og kan være f.eks. knyttet til bruk av IKT og teknologi, rekruttering av kvalifisert arbeidskraft, den forventet økning i i antall eldre mennesker (eldre bølgen), kompetanseutvikling, utvikling av kommunale kvalitetssikringssystemer og rettferdige økonomiske fordelingsmodeller.

Samhandlingsreformen setter særlig store krav til den kommunale helsesektoren. Også skolesektoren står overfor mange og delvis nye utfordringer i forbindelse med reformer og med utvikling i samfunnet generelt. På Vestlandet er høy arbeidsinnvandring et samfunnsmessig trekk som påfører både skole- og helsesektorene nye oppgaver.

Samtidig har kommunene mange ulike krav og målsettinger de skal forholde seg til både på lokalt og nasjonalt nivå, og de opererer med stramme budsjetter.

Resultater fra en pilotundersøkelse, sendt til offentlige aktører, inkludert kommunene, om innovasjon i offentlig sektor indikerer at den offentlige sektor i Norge holder et generelt høyt innovasjonsnivå. (Foyen, 2011, p. 4). Om lag 45 % av de kommunale enhetene som svart på undersøkelsen hadde introdusert nye tjenester i løpet av de siste to år. Helse/sosial og pleie/omsorg var områder med høy innovasjonsaktivitet og her var innbyggere de viktigste samarbeidspartnere. Bare 4,2 % av kommunene generelt i undersøkelsen så på universiteter og offentlige forskningsinstitutter som svært viktige samarbeidspartnere i innovasjonsaktivitet. Her var det imidlertid en forskjell internt i kommunene. Innenfor kommunenes helsetjenester så 35 % av respondenter på universitetet og offentlige forskningsinstitutter som svært viktig samarbeidspartnere (Foyen, 2011, p. 21). Funnen er bekreftet i en annen rapport om innovasjon i norske

kommuner (Teigen, Skjeggedal, & Skålholt, 2010). Denne rapporten konkluderer med at kommunene er innovative, men at de innovasjonspolitiske virkemidlene er svake. Dersom det finnes virkemidler, ser de ut til å være dårlig utnyttet. Det er særlig behovet for innovasjonspolitiske virkemidler spesielt tilpasset kommunesektoren (Teigen et al., 2010).

På oppdrag fra Kommunesektorens organisasjon, KS, gjennomførte «NORUT samfunnsforskning» en undersøkelse av innovasjonsprosesser i 7 kommuner (Ringholm, Aarsæther, Bogason, & Ellingsen, 2011). Potensialet for samarbeid med både interne og eksterne aktører er lite utnyttet men samarbeid kan gi nye tilganger og uventende utfall. Rapporten påstår at tillit er en del av grunnlaget for å gå inn i innovasjonsprosesser, og at tillit er videre utviklet og forsterket gjennom prosessene.

Regionalt forskingsfond Vestlandet har også erfart at det i mange tilfeller er lite gjensidig kunnskap om ressurser og behov mellom kommunal sektor og forskingsmiljøene

2.1.2 Om VRI

Over mange år har et stor offentlig støtteapparat blitt bygget opp for å støtte innovasjon i privat sektor. En rekke av disse initiativene er utformet spesielt for å støtte samarbeid mellom privat sektor og forskningsinstitutter. Programmet Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI) er ett av disse. VRI er Forskningsrådets særlig satsing på innovasjon gjennom samhandling. VRI skal utvikle kunnskap om og evne til samhandlings- og innovasjonsprosesser i regionene, og fremme forskningsbasert innovasjon i norsk nærings- og arbeidsliv (Norges Forskningsråd, 2010). Siden oppstart i 2007 har VRI-programmet bidratt til økt samarbeid mellom bedrifter og forskningsmiljøer på fylkesnivå, nasjonalt og til dels internasjonalt. Ett av hovedvirkemidlene i VRI er kompetansemegling.

2.1.3 Om kompetansemegling

Kjært barn har mange navn.

Hva er en kompetansemegler? En *kompetansemegler* er en som driver med *kompetansemegling*. Kompetansemegling er en anerkjent aktivitet med en lang historie. Howells (2006) refererer til rollen spilt av mellommenn i ull, tekstil og -og landbruksnæringen i Storbritannia i 16., 17., og 18 århundrer. Rollen er godt dokumentert i litteraturen, se f.eks: (Billington, 2012 ; Gould & Fernandez, 1989; Grøsfjeld, Molven, & Rangnes, 2011; Hine, Parker, & Ireland, 2010; Howells, 2006; S. E. Jakobsen & Stensheim, 2007; Kirkels & Duysters, 2010; Kodama, 2008).

Kjært barn har mange navn. Figur 2-1 under viser noen av betegnelse funnet i litteraturen.

Figur 2-1 Kjært barn har mange navn -Kompetansemegling



Mardsen (1982, p. 202)) definerer megling som:

“as a process by which intermediary actors facilitate transactions between other actors lacking access to or trust in one another”

Kompetansemegling er et viktig virkemiddel i VRI. Oppnevnte kompetansemeglerne oppsøker aktivt bedriftene med mål om å formidle kontakt med forskningsmiljøene og å gi råd om utforming av konkrete samarbeidsprosjekt mellom bedrift og FoU-institusjon (Grøsfjeld et al., 2011). En typisk kompetansemegler har lang erfaring fra bransjen, god faglig kompetanse og personlige egenskaper som vekker tillit hos bedriftene og kompetansemiljøene (Grøsfjeld et al., 2011; Kirkels & Duysters, 2010). En viktig del av arbeidet med bedriftene er å veilede og gi råd i forhold til det eksisterende virkemiddelapparatet. Kompetansemeglingsmodellen som er brukt i VRI-programmet har blitt utviklet gjennom en lang tradisjon for kompetansemegling i norsk innovasjonsprogrammer (Grøsfjeld et al., 2011; S.-E. Jakobsen et al., 2012; S. E. Jakobsen & Døving, 2006; S. E. Jakobsen & Stensheim, 2007).

Formålet med dette prosjektet er å utvikle og testet en liknende modell med tanke på å fremme innovasjon i kommunal sektor.

2.2 Prosjektmål

Prosjektet var ambisiøst med både operasjonell aktivitet og forskningsmål. Prosjektet har brukt kompetansemegling som et virkemiddel til å fremme forskningsbaserte innovasjons- og utviklingsprosesser i den offentlige sektor med særlig vekt på kommunale helse- og omsorgstjenester og skole. Prosjektet har undersøkt hvordan man skaper og støtter samhandling mellom kommunale aktørene i helse-, omsorgs- og skolesektorene og forskningsmiljøer, og hva som står til hinder og hva som fremmer

slik samhandling. Samtidig har prosjektet gjennom dette arbeidet analysert og videreutviklet kjente teoretiske modeller av kompetansemegling.

Prosjektet har hatt også som siktemål å øke forståelsen av innovasjonsprosessene i kommunene. Det er grunn til å tro at innovasjonsprosesser i offentlig sektor kan forløpe annerledes enn innovasjonsprosesser i den private sektor og lærdom fra studier og prosjekter i den private sektor kan ikke uten videre overføres. Prosjektet gav en mulighet til å utprøve og tilpasse virkemidlene som er i bruk i det bedriftsrettede VRI-prosjektet til bruk i offentlige sektor.

2.2.1 Prosjektmål

Prosjektmål ble formulert som.

1. Å kartlegge hvilke former for samarbeid som allerede er i gang mellom kommuner og forskningsmiljøer og erfaringer med disse.
2. Å avklare gjennom dialog med kommunene, forskningsbehov og forskningsinteresse, samt belyse samarbeidsområder med utviklingsmuligheter.
3. Å undersøke mulighetene for forpliktende samarbeid mellom forskningsmiljøene og kommunal helse- og omsorgstjeneste og skole.
4. Å identifisere relevante forskningsmiljøer og knytte disse til konkrete behov og til prosesser i kommunal sektor.
5. Å beskrive en strategi for å fremme samarbeid mellom forskningsmiljøene og aktører i den kommunale sektoren, som kan utløse innovasjons- og utviklingsprosesser

2.2.2 Forskningsspørsmål

Følgende forskningsspørsmål var knyttet til målene.

1. Hvilke forskningsbehov og forskningsinteresser relatert til hvilke utfordringer i skole- og helse- og omsorgssektorene har kommunene, og på hvilke måter er det mulig å utvikle samarbeid mellom kommunene og forskningsmiljøene? (knyttet til delmål 1 & 2)
2. Hvilke forskningsmiljøer er involvert i forskningsprosjekter eller har relevant oppbygget kunnskap som kan knyttes til konkrete behov og interesser i kommunal sektor? (knyttet til delmål 4)
3. Hva står til hinder for og hvordan kan forpliktende samarbeid mellom forskningsmiljøer og kommunene bli utløst og hvilken rolle kan kompetansemeglerne spille i dette samarbeid? (knyttet til delmål 3)
4. Hvordan kan kompetansemegler- og ”triple helix”-modellene knyttet til innovasjon i private sektor tilpasses for utvikling og analyse av innovasjonsprosesser i offentlig sektor? (knyttet til delmål 5)

Etter en diskusjon med referansegruppen bestående av 5 rådmenn, en kommunaldirektør og en representant fra KS regionalt (rådmannsgruppen) i oppstartsmøtet ble det bestemt i samråd med oppdragsgivere ikke å gjennomføre en bred undersøkelse for å kartlegge eksisterende forskningsbaserte prosjekt og samarbeid i kommunene. Det finnes i dag et mangfold av prosjekter, både stor og små. Å prøve å kartlegge alle er en vanskelig og uoversiktlig oppgave, og dette var ikke sett som et hovedmål med dette prosjektet. Men likevel mener prosjektteamet at det er særlig behov for å se videre på et digitalt kartleggings verktøy som gir en oversikt og er tilgjengelige for alle. En oppdatert oversikt over prosjekter kan bidra aktivt til erfaringsdeling og samarbeid på tvers av kommuner. Gjennom et slikt verktøy kan kommunene legge inn informasjon om egne prosjekter og behov, og få informasjon om andre prosjekter og mulige samarbeidspartnere. FoU institutter kan også finne relevante forskningsfelt. Det eksisterer i dag webbasert nettverk som f.eks. Enterprise European Network¹ rettet mot privatsektor som kan fungere som en mulig modell.

2.3 Metodikk

2.3.1 Tilnærming

Studien kan beskrives som intervensjonsforskning. I intervensjonsforskning griper forskere direkte inn i en naturlig setting med et bestemt mål og deretter observerer prosessene og konsekvensene av intervensjonen. Prosjektet har opererte i tre fylker, og disse representerer tre case. Helse- og omsorgssektor og skolesektor har vært var target sektorer for prosjektet i hvert fylke. En rekke metoder har blitt brukt til å samle inn data. Disse inkluderer dokumentet studie, undersøkelse, deltakende observasjon, logger og feltnotater. Logger og feltnotater ble brukt i intervjuer og ved deltakelsen i møter mellom kommunene og forskningsinstitutter organisert av kompetansemeglere.

Data hentet via den elektroniske undersøkelsen ble analysert i frekvens tabeller ved hjelp av MS Excel arbeid ark. Dataene i logger og feltnotater ble diskutert i møter både innenfor og mellom de deltakende forskningsmiljøene. Temaer som var gjentakende og/eller fremtredende i tråd med våre problemstillinger ble notert og diskutert i forskergruppene.

2.3.2 Kompetansemeglerstrategier

Hvert fylket brukte bevisst en spesifikk meglerstrategi i prosjektet. Den valgte strategien ble bestemt og avgjort av mange faktorer som regional kontekst, kompetansen, kapasitet og nettverk til de involverte fagmiljøene, og nettverk, kompetanse og egenskaper hos oppnevnte meglere. Disse tre strategiene betegnes som *eksplorativ, målrettet og nettverk*. En operativ beskrivelse av hver strategi er gitt i

¹ <http://een.ec.europa.eu/about/mission> «A one-stop shop for all your business needs»

rapporten fra hvert fylke. En teoretisk analyse av hver strategi er gitt både i kapittel 2.4 og i den vitenskapelige artikkel som finnes som vedlegg.

Hver strategi kan plasseres inn i en modell for ulike meglerroller utviklet av Gould og Fernandez, (1989) og som er illustrert i figur 2-2.

Figur 2-2 Ulike meglerroller

- Coordinator: enhances interaction between members of the group he belongs to
- Gatekeeper: absorbs knowledge from a group and passes it to the group he belongs to
- Representative: diffuses knowledge of the own group to another group
- Cosmopolitan (Itinerant): mediates as an outsider between members of the same group
- Liaison: enhances as an outsider interaction between different groups



Kilde: Y. Kirkels and G. Dusters, *Research Policy*, vol. 39, no. 3 (2010), p. 377. Adapted from V. Gould and R. M. Fernandez, *Sociological Methodology* 19(1994).

Strategien «*eksplorativ*» er assosiert med både representant og gatekeeper roller i modellen. Strategien «*målrettet*» er forbundet med liaison rolle mens strategien «*nettverk*» er knyttet til koordinator rolle.

Alle tre forskningsinstitutter involvert i prosjektet har lang og solid erfaring med kompetansemegling som metode i privat sektor. Alle tre deltar også i programmet VRI. Valg av strategi har også vært påvirket av disse erfaringer.

2.4 Resultatene

2.4.1 Om utfordringer ved innovasjon i offentlig sektor

Prosjektet har frembrakt resultater på tre områder. Det kan rapporteres om resultater knyttet til *kartleggingen av kommunenes forskningsbehov og forskningsinteresser*, og om det finnes relevante forskningsmiljø for kommunenes behov og interesser. Videre er det i prosjektet gjennom den operative virksomheten avdekket *eksempler på barrierer for samarbeid og eventuelle roller for kompetansemegling* som støtte i prosjektutvikling. Til slutt beskrives noen resultater fra prosjektets forskningsdel. Her utvikles det et argument for *kompetansemegling som virkemiddel for forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor*, og et grunnlag for en strategi for å fremme samarbeid mellom kommuner og forskningsmiljø.

2.4.2 Brukerstyrt forskning i kommunene

Kompetansemegling blir gjennomgående godt mottatt av kommunene som virkemiddel for å fremme samhandling med FoU-institusjoner. Samtidig er det behov for en relativt

grundig presentasjon av virkemiddelet innledningsvis i kontakten med kommunene for å skape en forståelse for kompetansemeglerrollen og målet om å fremme samarbeid mellom kommunene og forskningsmiljøene. Mange rapporter også at de opplever en økende forventning fra sektormyndighetene (departement, direktorat) om at kommunene i utvikler en kunnskapsbasert praksis, og etablerer tettere relasjoner til forsknings- og utdanningsinstitusjonene. Vi vil kort redegjøre for noen viktige observasjoner knyttet til kommunenes forskningsbehov og interesser, kommunens nettverk og FoU-relasjoner og om de FoU-institusjonene som har blitt involvert.

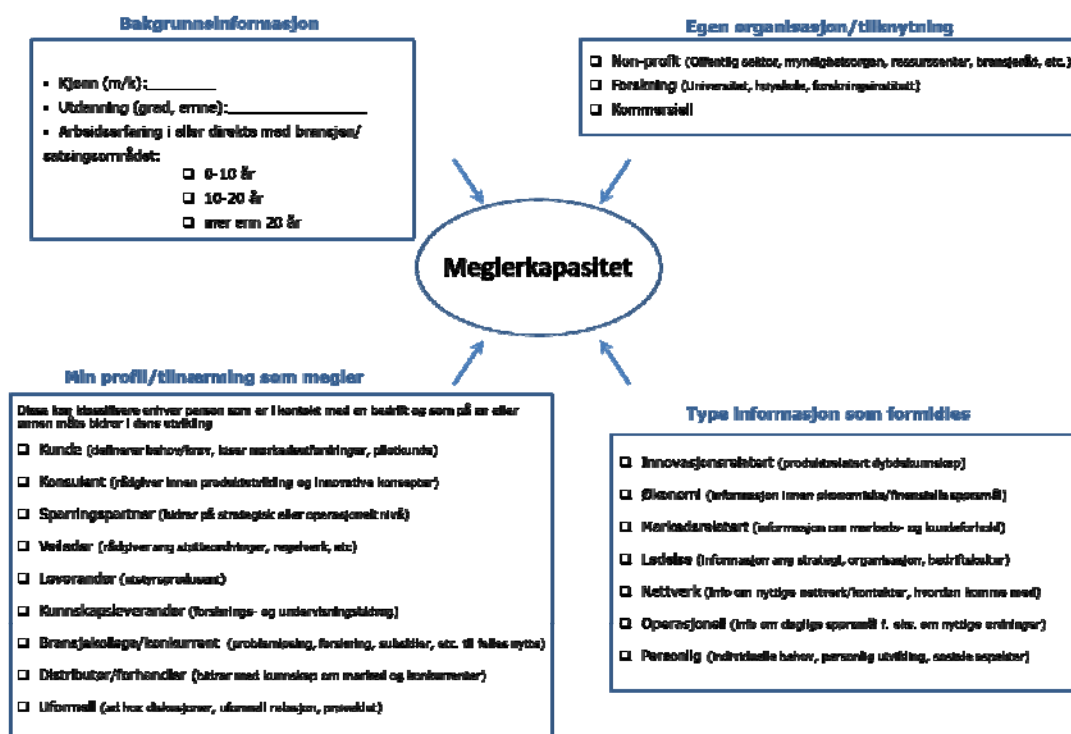
Mange kommuner knytter et FoU-behov til implementerings- og effektstudier. Dette er igjen knyttet til det å ta i bruk ny teknologi, innføre nye arbeidsformer eller gjennomføre organisatoriske endringer. Dette er igjen ofte nyheter som er utviklet av andre og som adopteres og tilpasses lokale forhold. Forskningsbehovet preges dermed av ønsket om følgeforskning eller evalueringer som kan dokumentere effekter og bidra til videre utvikling. Forskningsideene tar dermed utgangspunkt i lokale behov for dokumentasjon. Dette har to sider. På den ene siden er det uttrykk for et behov for utvikling av en kunnskapsbasert praksis for å styrke kvaliteten i kommunale tjenester og samtidig redusere usikkerhet med endringer. På den andre siden er disse forskningsideene i mindre grad problembaserte. Forskning blir dermed ikke direkte sett på som et bidrag i innovasjonsprosesser der nye produkter, produksjonsprosesser, tjenester eller organisasjonsformer skal utvikles. Dette har betydning for forskningsmiljøene, noe vi vil kommentere under.

Kommunene har også et begrenset nettverk til FoU-miljøene. De beskriver dette som en barriere for samarbeid og prosjektutvikling. Diskusjonen over synliggjør også at forskning er forstått av mange som studier av etablert eller ny praksis. I et innovasjonsperspektiv er det i større grad behov for en sterkere eksperimentell tilnærming. Dette står i motsetning til sentrale karakteristika med kommunene vi tidligere har beskrevet med fokus på lav risiko og forvaltning. I dette ligger det latent et problem for samarbeidet mellom kommune og FoU-institusjon. Kommunene må i større grad åpne opp for samarbeid i prosjekter som kan supplere lokal kunnskap og baserer seg på en refleksjon som utfordrer etablerte problemforståelser.

2.4.3 Virkemidler for forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor

IRIS har i sitt forskningsarbeid med kompetansenekling mot privat sektor utviklet en modell basert på Kirkels og Duysters (2010) som fokuserer på meglerkapasitet (fig. 2-3). Modellen trekker inn *bakgrunnsinformasjon* om megleren (kjønn, utdanning, arbeidserfaring) og om institusjonell tilknytning (offentlig/non-profit, forskning eller kommersiell). Modellen beskriver videre *meglerens profil*, dvs. den tilnærming som megler inntar. Denne klassifiseringen omfatter enhver person som er i kontakt med en bedrift og som på en eller annen måte bidrar i dens utvikling og skiller dermed bl.a. mellom kunde/leverandør tilnærminger på den ene siden og tilnærmingen som veileder og sparringspartner på den andre siden. Videre beskriver modellen ulike *typer informasjon* som i hovedsak formidles i kontakten mellom megler og bedrift. Dette kan dreie seg om informasjon som i større eller mindre grad er innovasjonsrelatert.

Figur 2-3 Kompetansemeglermodellen (basert på Kirkels og Duysters, 2010)



 **IRIS** VRI-forskning 2011

Prosjektets operative aktivitet tok utgangspunkt i erfaringene de involverte kompetansemeglerne og de institusjonene de tilhørte hadde med kompetansemegling mot privat sektor. Kompetansemeglerne hadde noe varierende bakgrunn når det gjaldt utdanning og arbeidserfaring. Noen hadde erfaring fra arbeid med de prioriterte kommunale sektorene, andre hadde erfaring med kompetansemegling i privat sektor. Alle kompetansemeglerne representerte forskningsinstitusjoner. Til tross for ulikheter i utdanning og arbeidserfaring blant meglerne ser vi klare likheter når det gjelder meglernes tilnærming/profil og typer informasjon som ble formidlet basert på etterspørselen i kommunene.

Meglerne inntok i all hovedsak en veilederrolle i kontakten med kommunene. Denne rollen skiller seg fra andre tilnærminger, bl.a. en mer strategiske innovasjonsorientert tilnærming i form av en sparringspartner eller rådgivning i produkt-/tjenesteutvikling i form av konsulentrollen. Veilederrollen er mer orientert mot rådgivning om støtteordninger og regelverk og fokuserer først og fremst på muligheter basert på kommunenes egne behov og ressurser. Når det gjelder type informasjon som ble formidlet i kontakten med kommune er det i stor grad relatert til kompetansemegling som innovasjonsvirkemiddel og praktiske sider ved etablering av samarbeid med FoU-institusjoner. Mange kommuner var ukjente med dette, og det var nødvendig med grunnleggende informasjon om prosjektutvikling og administrasjon. Dette førte til at kompetansemeglerne i mindre grad formidlet innovasjonsrelatert kunnskap som gikk dyp inn i utviklingsaktivitetene i kommune.

I de tilfelle dialogkonferanser ble brukt for å utvikle samarbeidet mellom kommuner og FoU-miljø endret kompetansemeglerrollen seg mer mot en fasilitatorfunksjon. Dialogkonferanser er et av verktøyene en kompetansemegler kan benytte. Hensikten med dialogkonferansene er å lage en møteplass for å samle innspill om behov og tiltak som bør prioriteres i utviklings- og endringsprosesser. Det er en form for strukturert, konsentrert og forpliktende møteplass med en inkluderende, involverende og deltakerorientert arbeidsform som fremmer tillit og redusere ulike former for avstand mellom partene.

I etableringen av samarbeid mellom kommunene og FoU-miljøene ble spørsmålet om tillit og nærhet sentralt. Mange kommuner uttrykte viktigheten av at forskeren har legitimitet faglig og god innsikt i praksisfeltet. Samtidig kom ønsket om at forskeren var tilgjengelig og lokalisert i regionen. Kommunene var dermed opptatt av nærhet, både geografisk og kognitivt (Boschma, 2005). Mens den geografiske nærheten gjelder absolutte og relativ (opplevd) avstand, handler kognitiv nærhet om betydningen av overlappende kunnskapsbaser som forutsetning for effektiv læring og kommunikasjon (se vedlegg 1 for en utvidet diskusjon).

2.4.4 Kompetansemegling som strategi for å fremme samarbeid

Et av prosjektets delmål var å beskrive en strategi for å fremme samarbeid mellom forskningsmiljøene og aktører i den kommunale sektoren, som kan utløse innovasjons- og utviklingsprosesser. Vi har i dette arbeidet tatt utgangspunkt i kompetansemeglerpraksisen og basert oss på at *“further qualitative research can complement this investigation by taking an in-depth look at what brokers actually do”*. (Kirkels & Duysters, 2010, p. 384)

I dette prosjektet har vi brukt tre ulike strategier i de tre fylkene. Strategiene ble valgt på grunnlag av kompetansen og nettverkene ved de FoU-miljøene som inngår i prosjektet og kontekstuelle forhold. I tabell 2-1 gis en oversikt over de ulike strategiene og innholdet i disse.

Tabell 2-1 Kompetansemeglingsstrategi i tre fylker

Megler-	Hordaland	Rogaland	Sogn og Fjordane
Strategi	Eksplorativ	Målrettet	Nettverk
Tilknytning	Høyere utdanningsinstitusjon	Uavhengig non-profit forskningsinstitutt	Uavhengig non-profit forskningsinstitutt
Kjennetegn	Privat sektor innovasjon Utdanning og nettverk	Helse / velferd / skole Sektor kunnskap og erfaring	Privat sektor innovasjon Etablert lokale nettverk
Arbeidsstil	Lag Mange til mange, sluttbruker drevet	Individuell Sluttbruker drevet	Individuell Sluttbruker drevet
Verktøy	Survey, møter, workshop	Dialogkonferanse, eget nettverk	Dialogkonferanser, etablerte lokale nettverk
Model	Representant	Liaison	Koordinator

Hordaland fylke – Eksplorativ strategi

Strategien kan beskrives som en åpen og inviterende tilnærming med målsetting om å nå frem med informasjon om virkemiddelet kompetansemegling og kartlegging av interessen for videre samarbeid. Se kapittel 3 for en presentasjon og drøfting av denne strategien.

Rogaland fylke – Målrettet strategi

Strategien la til grunn en direkte og målrettet oppfølging hvor det ble opprette kontakt med aktører i utvalgte kommunene og deretter ble disse koblet til aktører i forskningsmiljøene. Se kapittel 4 for en presentasjon og drøfting av denne strategien.

Sogn og Fjordane fylke – Nettverk strategi

Strategien tok utgangspunkt i etablerte lokale nettverk og bidro med kompetansemegling opp mot prosjektidéer som ble fanget opp i dette nettverket. Se kapittel 5 for en presentasjon og drøfting av denne strategien.

2.5 Konklusjoner

Prosjektet «Kompetansemegling for å fremme innovasjon i offentlig sektor: erfaringer fra tre fylker» har gitt operativ erfaring om bruk av kompetansemegling som

innovasjonspolitisk virkemiddel i kommunal sektor. Den viktigste erfaringen er at det er behov for et slikt virkemiddel tilpasset kommunal sektor og mulighetene der. Det innebærer at virkemiddelet ikke ukritisk overføres fra ett praksisfelt til et annet. Kompetansemegling har over lang tid blitt utviklet som et innovasjonspolitisk systemvirkemiddel for å øke innslaget av forskningsdrevet innovasjon i privat sektor. Innovasjonspolitikken baserer seg igjen på teori som er utviklet på grunnlag av innovasjonsprosesser i bedrifter og systemer. Et velfungerende virkemiddel som bidrar til innovasjon i offentlig sektor må ta utgangspunkt i offentlig utviklingsarbeid og forståelse av innovasjonsprosesser i offentlige virksomheter.

Denne rapporten beskriver noen erfaringer fra arbeidet med å prøve ut kompetansemegling som virkemiddel. Disse erfaringene gir et innblikk i muligheter og begrensinger for bruk av virkemiddelet, men bør videre følges opp av kunnskapsutvikling om de dominerende innovasjonsmodellene i offentlig sektor (se bl.a. Ringholm, Aarsæther, Bogason og Ellingsen 2011).

Resultatene fra prosjektet er organisert i to deler, en om den operative aktiviteten og en annen om ny kunnskap om kompetansemegling i offentlig sektor.

Viktige erfaringer fra den operative delen av prosjektet:

- Virkemiddelet ble godt mottatt i kommunene, men det var et stort informasjonsbehov for å forklare innholdet
- Det var et betydelig behov for å tilpasse kompetansemeglingsarbeidet til lokale kontekster
- Kompetansemeglerne registrerte store forventninger lokalt om at lokal og ekstern kunnskap ble balansert i kontakten mellom kommune og FoU-miljøene
- Forholdet til tid er ulikt i kommunene og i FoU-miljøene. Mens erfaringene fra privat sektor er at det er bedriftene som har størst krav til rask prosjektgjennomføring er det i offentlig sektor oftere FoU-miljøene som ønsker raskere prosesser

Ny kunnskap om kompetansemegling i offentlig sektor:

- Det er et behov for å kombinere ulike strategier i tilnærmingen til kommunene. For å nå kommuner som i liten grad har erfaring eller nettverk til FoU-miljø kreves det åpne og inviterende strategier. Samtidig er det et behov for en målrettet innsats mot de initiativene og behovene som løftes frem fra kommunene. Det er også viktig å fremme virkemiddelet i etablerte nettverk mellom kommuner og FoU-miljø for å bidra til konkret prosjektutvikling
- Hensikten med kompetansemeglingsarbeidet i kommune var mobilisering av søknader inn til Regionalt Forskningsfond Vestlandet. I prosjektene er det krav om forskningsinnhold og kvalitet. I denne sammenheng har det vært nødvendig at meglere innehar forskningskompetanse for å veilede og sikre nødvendig kvalitet i prosjektsøknadene
- I et systemperspektiv vil varig samhandling mellom kommunen og FoU-institusjoner være viktig. Arbeidet med å utvikle gode innovasjonssystemer

tilpasset kommunal sektor må ha et langsiktig perspektiv. Det er nødvendig med en balanse mellom den mer kortsiktige mobiliseringen av søknader til Regionalt Forskningsfond og utvikling av langsiktig samhandling og velfungerende nettverk

2.6 Formidling

I gjennomføringen av dette prosjektet har vi plassert et sterkt fokus på formidling både til det vitenskapelige samfunnet og til aktører i offentlig sektor. Som en del av aktiviteten har prosjektet blitt presentert på en viktig nasjonal arena for samhandling mellom høgskoler og samfunn (Høgskoler & samfunn i innovativ samhandling 2013, Trondheim). Prosjektet ble også presentert på ”The International Helix Conference 2013, i Linköping, Sverige”. Denne kommunikasjonen kan sees som en del av en operativ strategi for å bygge broer over avstandene (se seksjon 2.4) mellom de to sektorene. De teoretiske forskningsspørsmål er også besvart gjennom den vitenskapelige artikkel utarbeidet til den internasjonale konferansen.

3 Rapport Hordaland

3.1 Fokus i Hordaland

Arbeidet med prosjektet i Hordaland fylke tok utgangspunkt i en åpen og inviterende tilnærming. Det ble derfor utformet en kort survey som ble sendt til kommunene med det formål å kartlegge interessen for samarbeid med FoU-miljø og forskningsbehov. Hensikten med surveyen var tredelt, for det første ville vi få kunnskap om kommunenes eventuelle

erfaringer med tidligere eller pågående FoU-prosjekter, for det andre ville vi få kunnskap om opplevde barrierer for samarbeid mellom kommuner og FoU-institusjoner og for det tredje ville vi markedsføre kompetansemegling som virkemiddel og mulighet for hjelp i utvikling og etablering av et FoU-prosjekt. Tilnærmingen kan karakteriseres som *eksplorativ* ved at det først og fremst var kommunenes interesse for videre kontakt med en kompetansemegler som sto i fokus, basert på informasjonen om Regionalt Forskningsfond Vestlandet og ønske om å fremme søknader fra kommunene i regionen

Til forskjell fra fylkene Rogaland og Sogn og Fjordane har Hordaland ikke ett regionalt oppdragsfinansiert forskningsinstitutt med lange tradisjoner og godt utviklede nettverk mot offentlig sektor, men flere mer spesialiserte oppdragsforskingsmiljø med varierende relevans og kontakt med kommunene i fylket. Men samtidig preges Hordaland fylke av et mangfold når de gjelder utdannings- og forskningsmiljø. Noen store høyere utdanningsinstitusjoner som Universitetet i Bergen, Høgskolen i Bergen og Høgskolen Stord/Haugesund representerer mange relevante fagområder for kommunal sektor.

I tillegg til den nevnte surveyen ble de respondentene som ønsket ytterligere informasjon eller kontakt fulgt direkte opp. Oppfølgingen ble enten gitt i form av ytterligere informasjon om prosjektet og kompetansemeglingsvirkemiddelet eller i noen sammenhenger knyttet opp til konkrete ideer til forskningsprosjekter. Der det kom frem konkrete ideer og behov ble disse videreutviklet og samarbeid med FoU-miljø initiert i arbeidet med prosjektsøknader til RFF Vestlandet.

Kompetansemeglingsaktiviteten ble utøvd både overfor enkeltkommuner og grupper av kommuner. En generell erfaring er at kontakten mot grupper av kommuner i større grad innebar informasjon om muligheter og ordninger, mens kontakten mot enkeltkommuner innbar et sterkere innslag av opplæring i prosjektutvikling og søknadsadministrasjon.

3.2 Prosjektorganisering og prosjektaktiviteter

I Hordaland ble prosjektet gjennomført av Senter for nyskaping ved Høgskolen i Bergen med inkludering av fagmiljø ved avdeling for helse og sosialfag. Miljøet ved Senter for nyskaping har lang erfaring fra kompetansemegling mot privat næringsliv. I dag er kompetansemeglingen mot private bedrifter og bedriftsnettverk knyttet til aktiviteten i Norges forskningsråds VRI program (Virkemidler for regional FoU og innovasjon). Miljøet ved Høgskolen i Bergen har liten erfaring i å drive kompetansemegling mot offentlig sektor. Når det gjelder kommunal næringsutvikling har Senter for nyskaping et godt nettverk til kommunene i Hordaland gjennom kursaktivitet rettet mot etablererveiledertjenesten i kommunene. Relasjonene til kommunesektorene skole og omsorg er derimot relativt svake. Utover høgskolens egne miljøer innen lærer- og helse-sosial avdelingene har Senter for nyskaping også begrenset kontakt med FoU-miljø innen disse fagområdene.

Utfordringene for kompetansemegling i kommunene i Hordaland var dermed tredelt. For det første måtte innretningen av kompetansemeglingsaktiviteten tilpasses offentlig sektor basert på en antagelse av forskjeller mellom privat og offentlig sektor. For det andre måtte det etableres kontakt med kommunene og relevante personer innen de to prioriterte sektorene for å avdekke eventuelle behov og interesse. For det tredje måtte

det etableres nye kontakter mot relevante FoU-miljø utover høgskolens egne miljøer i forbindelse med prosjektetablering og søknadsprosesser.

3.2.1 Kartlegging av interesse og behov

Hensikten med kartleggingen var for internt bruk å identifisere og følge opp aktuelle kommuner som ønsket ytterligere informasjon om kompetansemegling og mulighetene i regionalt forskingsfond.

En surveyundersøkelse (Questback) ble sendt ut til alle kommunene i Hordaland (32 kommuner, ekskl. Bergen kommune). Undersøkelsen ble sendt til representanter fra utdanningsseksjonen og helse/omsorg, det vil si kommunalsjefer/tjenesteledere/sektorsjefer der det fantes. Der lederne for tjenesteområdene ikke kunne identifiseres ble surveyen sendt til rådmennene, som svarte for begge sektorene. Undersøkelsen ble sendt til totalt 54 respondenter (32 kommuner). 5 meldte seg av gjennom avmeldingslinken i spørreskjemaet. Vi fikk totalt 19 svar (av totalt 49).

3.2.2 Kontakt med kommunene

Basert på kartleggingen svarer 11 av respondentene at de er «interessert i å delta i, eller bestille, forskning». 8 svarer at de «vet ikke». På spørsmål om kommunen er interessert i å få hjelp til å jobbe videre med eventuelle forskningsideer og eventuelt å etablere samarbeid med forskningsinstitusjoner svarer 15 respondenter (av 19) ja. Med bakgrunn i denne tilbakemeldingen ble det etablert kontakt gjennom e-post og telefon med utvalgte kommuner. Denne kontakten ble fulgt opp i møter/workshop.

Det første møtet inneholdt en grundig orientering om kompetansemegling og dette aktuelle prosjektet, om oppmerksomheten rundt innovasjon i offentlig sektor, resultatene fra kartleggingen i Hordaland og om Regionalt forskingsfond Vestlandet. Det ble utarbeidet en presentasjon (ppt) som ble gjennomgått. Møtet handlet videre om kommunens utviklingsarbeid innen den aktuelle sektoren, eventuelle relasjoner til FoU-miljø og om eventuelle tema for FoU-prosjekter.

I noen tilfeller lå det til rette for å samle flere kommuner for å gi tilsvarende informasjon og innlede diskusjon om eventuelle forskningsbehov. I ett tilfelle gjaldt dette kun informasjonsformidling, mens i et annet ble kompetansemeglingsaktiviteten og informasjonen om prosjektutvikling og finansieringsmuligheter gitt til flere kommuner som del av en temaworkshop innen velferdsteknologi organisert av Høgskolen Stord/Haugesund (figur 3-1).

Figur 3-1 Workshop i omsorgsteknologi - Sunnhordland

Velkommen til
Workshop på Campus Rommetveit:
Velferdsteknologi "Frå idé til prosjekt"

Praktisk informasjon:
Tid: 7. mai kl. 11.00 – 15.30
Stad: Høgskolen Stord/Haugesund, Campus Rommetveit.

Program:

11.00 – 11.10: Innleiing v/Leif-Steinar Alfsvåg.
11.10 – 11.40: **Nina Østensjø Borrevik**, prosjektleiar i **Athene**:
Kreative øvingar i forkant av **workshop**.

11.40 – 12.10: Lunsj.
12.10 – 12.50: **Jens Kristian Fosse**, prosjektleiar ved Senter for nyskaping, **HIB**:
Kompetansemekling: frå **idé** til prosjekt.

12.50 – 13.00: **Stord Kommune**:
Kva tenker dei tilsette i kommunen at velferdsteknologi kan nyttast til?

13.00 – 13.10: **Sunnhordland Kraftlag**:
Status for utrustning av sengerom på sjukepleiesenteret/HSH.

13.10 – 13.30: **Sturlie J. Monstad**, prosjektleiar for THOM (Teknologi i helse- og omsorg), **HIB**:
Historia om Omsorgsteknologi ved **Høgskolen i Bergen**.

13.30 - 13.40: **Fotostrekk og fortidskildingar**.
13.40 – 14.50: Gruppearbeid
14.50 – 15.30: Oppsummering

"Kompetansemekling": vi aktivt bidra til auka **forskings-** og utviklingsbasert innovasjon i norsk næringsliv, auka samspel mellom regionale aktørar og til å gjera **lokkopposisjon** til betre samarbeidspartnarar for næringslivet."

 HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

3.3 Refleksjon om prosess

Det generelle inntrykket fra kontakten med kommune i Hordaland er at det er interesse hos mange for å utvikle forskningsprosjekter basert på deres egne behov og med klart relevans for de ulike praksisfelt som inngår i kommunes virksomhet. Men kommunene har liten erfaring med å nyttiggjøre seg av virkemidler som kan støtte opp om denne interessen for samarbeid med FoU-miljø. Tidlige studier som påpeker at de innovasjonspolitiske virkemidlene rettet mot offentlig sektor er lite utviklet og utnyttet (Teigen, Skjeggedal, & Skålholt, 2010) bekreftes dermed gjennom kontakten med Hordalandskommunene.

3.3.1 Om kontakten med kommunene

Kommune ble som nevnt først kontaktet gjennom en elektronisk survey/kartlegging. I denne kartleggingen ble det spurt om barrierer for å igangsette forskningsprosjekter (se tabell 3-1), i tillegg til interessen for eventuelt å komme i gang med forskningsaktivitet. De som svarte på denne undersøkelsen gir sterkt uttrykk for at mangel på tid gjør det vanskelig å få til forskningsprosjekter. Samtidig uttrykker de en usikkerhet når det gjelder hva de kan forvente å få ut av et eventuelt forskningsprosjekt. Også mangel på kontakter og kjennskap til hva forskningsmiljøene kan bidra med ser ut til å begrense forskningsaktiviteten.

Tabell 3-1 Opplevde hindringer (gjennomsnitt, skala 1-5)

Kor einig/uenig er du i følgjande utsagn knytt til kva som vanskeleggjer N=19 deltaking i/bestilling av forskning for dykk?	
Mangel på tid er vanskeleggjerande	3,95
Vi er usikre på kva vi kan forvente å få tilbake	3,74
Vi har ikkje kontaktar i forskingsmiljø	3,53
Vi har dårleg kjennskap til kva forskingsmiljøa kan bidra med	3,42
Dårleg økonomi er vanskeleggjerande	3,26
Vi veit ikkje kva vi eventuelt vil forske på	3,20
Forskning kan vere vanskeleg å forstå	2,42
Vi har dårlege erfaringar frå tidlegare	1,63
Vi har ikkje behov for forskning	1,42

I undersøkelsen gav også respondentene uttrykk for flere utfordringer og begrensninger. For det første pekes det på at forskning er et heller ukjent område: «*Forskning er eit heller ukjent område i omsorgssektoren (trur eg) - det er klart det må vera eindel ein kan forska på og innen denne sektoren.*» Andre peker på at søknadsprosessen er en terskel, og at det er begrenset kompetanse om dette i kommunene: «*Ein terskel for dette, er at søknadsprosessen om forskningsmidlar er for høg. Mange kommunar har rett og slett ikkje kompetanse eller tid til å gå gjennom slike søknadsprosessar.*» Utfordringen knyttet til tid og travle hverdager bekreftes også: «*Dette er utfordrande. Som leiar veit ein ofte kva ein burde forske på, men i ein travel kvardag er dette noko som lett vert nedprioritert.*»

I kontakten med kommunene som hadde respondert positivt på spørsmålet om ytterlige oppfølging i kartleggingen ble kompetansemegleren godt mottatt. Møtene med kommunene forsterket inntrykket av at forskning stort sett var et nytt område for mange, slik det også kom frem i kartleggingen. Samtidig kom det til uttrykk i flere kommuner et ønske om å bygge videre på eller reetablere de relasjonene med konkrete forskere som allerede fantes. Disse kontaktene mellom kommuner og FoU-institusjoner var gjerne etablert i andre sammenhenger (kurs, foredragsholdere), men det ble fokusert sterkt på at det i disse relasjonene var etablert et tillitsforhold og kjennskap til forskerens faglige kvalifikasjoner. Faglige kvalifikasjoner og forståelse for det aktuelle praksisfeltet ble særlig vektlagt i diskusjonene om relevante FoU-miljø man ønsket å samarbeide med. Etableringen av samarbeid og nye nettverk krever en særing oppmerksomhet rundt forhold relatert til tillit og legitimitet. I artikkelen (se vedlegg 1) utarbeidet i dette prosjektet beskrives disse forholdene nærmere og diskuteres i forhold til teori om betingelser for læring og innovasjon i nettverksamarbeid.

Det kom også til uttrykk en usikkerhet rundt søknadsteknisk forhold. Oppbyggingen av prosjektbeskrivelser og det elektroniske systemet for søknadsinnlevering var fremmed og krevde tett oppfølging fra kompetansemegleren.

3.3.2 Om kontakten med FoU-institusjonene

Erfaringene fra prosjektet viser stor variasjon når det gjelder FoU-institusjonenes erfaring med eksternt samarbeid. Oppdragsforskningsmiljøene skiller seg fra utdanningsinstitusjonene med sin erfaring fra prosjektutvikling og søknadsprosesser. Noen forskere ved utdanningsinstitusjonene har derimot begrenset erfaring med eksternfinansierte prosjekter. I de prosjektene der både kommune og FoU-miljøene har begrenset erfaring kan en evt. FoU-kompetanse hos kompetansemegler bidra til at prosjektet blir realisert.

3.3.3 Om motivasjon for samhandling

Resultatene fra den innledende kartleggingen viste at 19 av 49 respondenter svarte på invitasjonene. Av de 19 var 11 interessert i videre kontakt med kompetansemegler. Dette utgjør 22 % av respondentene. Kartleggingene indikerer at det er nødvendig med et mer langsiktig arbeid for å nå flere kommuner. Fra arbeidet i privat sektor vet vi at det er nødvendig med relasjonsbygging og betydelig informasjonsspredning for å mobilisere flere bedrifter til å etablere FoU-prosjekter. Samtidig er vår erfaring at en bevisst og systematisk erfaringsdeling der andre kommuners og FoU-institusjoners erfaringer blir presentert gir gode effekter og bidrar til nytenkning og ideutvikling. Et godt eksempel er Lindås kommune sitt arbeid med omsorgsteknologi og samarbeidet med Høgskolen i Bergen i et hovedprosjekt i Regionalt forskningsfond Vestlandet. Dette prosjektet er presentert på viktige arenaer og har dermed nådd ut til svært mange kommuner. Dette bidrar i stor grad til interesse og bevissthet om mulighetene i tettere samhandling mellom kommuner og FoU-institusjoner.

3.4 Refleksjoner om kompetansemeglerstrategi

Arbeidet i Hordaland hadde en åpen inviterende og eksplorativ tilnærming. Erfaringene viser at dette var en delvis vellykket strategi. Vi oppnådde et viktig mål om å spre informasjon bredt til kommunene i fylket. Informasjonen nådde dermed også kommuner som ikke selv aktivt søker etter den eller har tidligere erfaringer og dermed etablert samhandling med kommunene. Men en slik åpen kartlegging bidrar i liten grad til motivering og mobilisering hvis ikke kommune selv griper mulighetene.

Tilnærmingen er også tidkrevende. Det er en lang vei fra den første kontakten og informasjonsformidlingen til et eventuelt etablert prosjekt. Det er nødvendig med oppbygging av tillit, nødvendig tid til ideutvikling, forankringsarbeid og relasjonsbygging til FoU-miljø. Den eksplorative strategien må dermed inngå i det mer langsiktige arbeidet med mobilisering av kommunene, i motsetning til mer målrettede tilnærminger og kompetansemegling i etablerte nettverk. Men denne strategien kan være nødvendig hvis ambisjonen er å fremme økt samhandling mellom kommuner med liten eller ingen FoU-erfaring og FoU-institusjoner.

4 Rapport Rogaland

4.1 Fokus i Rogaland

Prosjektet i Rogaland fokusert på: 1) Utvikling, utforming og bearbeiding av nytt teoretisk perspektiv rundt temaet, 2) Kompetansemegleraktivitet og 3) Gjennomføring av dialogkonferanser. Disse tre aktivitet representerer aktiviteter 1, 2 og 4 som beskrevet i prosjektplan og prosjektsøknad.

Prosjektet i Rogaland har valgt en målrettet og spiss strategi hvor vi søkt å opprette kontakt med aktører i utvalgte kommunene og deretter å koble dem sammen til aktører i forskningsmiljøene. Denne strategien var i tråd med råd gitt fra rådmennene i oppstartsmøtet på IRIS.

4.1.1 Mål og omfang

Målet i den operativedelen av prosjektet var å etablere og støtte samhandling mellom aktører i utvalgte kommuner og aktører i forskningsmiljøer. Målet var å få til slik samhandling og eventuelt prosjektsøknader til Regionale Forskningsfond Vest i to eller tre prosjekter innenfor hvert satsingsområdet.

Målet i forskningsdelen av prosjektet var, gjennom analyse av kvalitativ data samlet gjennom dialogkonferanser og kvalitative intervjuer, å få en bedre forståelse av hva som fremmer og hva som hindrer samhandling mellom forskere/forskningsinstituttene og aktører i kommunesektoren samt den mulige rollen for kompetansemegling i slik samhandling. Data har også gitt en vis innsikt i innovasjonsprosesser i den offentlige sektor.

Disse prosjektmålene ble oppnådd. Kontakt ble gjort med en rekke kommuner og forskningsinstitutter. Tre dialogkonferanser ble holdt. Fire prosjektsøknader ble sendt til RFFVest og et større prosjekt er under planlegging.

4.2 Prosjektorganisering og prosjektaktiviteten

4.2.1 Tilnærming/ kompetansemeglerstrategi

Det finnes en rik og omfattende litteratur som dekker rollen av kompetansemeglere i å støtte samarbeidet/samhandling mellom bedrifter og forskningsinstitusjoner i innovasjonsaktiviteter. Mange ulike strategier er beskrevet i forhold til utøving av kompetansemeglingsrollen i privat sektor.

Den strategien som var valgt i Rogaland kan beskrives som en "end-user" strategi og som en "en til en" strategi (Przybycien et al., 2010). I norsk sammenheng har strategien blitt beskrevet som "oppsøkende virksomhet" (Grøsfjeld et al., 2011). I vår vitenskapelige artikkel, har vi kalt strategien for "targeting" eller "målrettet». Det er den strategien som er brukt av VRI kompetansemeglere i Rogaland i arbeid rettet mot bedriftene.

En slik strategi krever at kompetansemegleren er i posesjon av bestemte personlige kompetanser, som inkluderer; god bransjekunnskap og helst erfaring fra bransjen, en stor grad av sosial kapital og et bredt nettverk som omfatter aktører i både industri og forskningsinstitusjoner (Grøsfjeld et al., 2011). Kompetansemegler er proaktiv og oppsøkende, i vårt tilfelle mot kommunene.

Verktøyene som brukes av kompetansemegleren i anvendelsen av strategien inkluderer å etablere og vedlikeholde porteføljer med kontakter og å etablere arenaer for samhandling. Kompetansemegler spiller en viktig, men ofte "usynlig" (Meyer, 2010) rolle på disse arenaene.

4.2.2 Forskerteamet

De tre deltagende forskerne fungert som både kompetansemeglere og forskere. I tråd med den valgte strategien, har to av forskerne omfattende kunnskap om og erfaring fra skolesektoren og en forsker har lignende kunnskap og erfaring fra arbeid med helsesektoren.

4.2.3 Prosjektgjennomføring

Gjennomføring av prosjektet i Rogaland i forhold til den valgte strategien involvert flere steg.

- 1) Interne forskningsmøter for å velge strategi og for å diskutere mulige temaer og kontakter
- 2) Kontakt med utvalgte kommuner for å diskutere behov og for å gage interesse for et slikt samarbeid.
- 3) Kontakt med forskningsinstitusjoner
- 4) Arrangering av dialogkonferansene for å støtte samhandling mellom kommune og forskere
- 5) Interne forskningsmøter for å diskutere og analysere data fra megleraktiviteter
- 6) Oppfølging og etter-intervjuer med aktører i de involverte kommunene og forskere

I tillegg hadde prosjektlederen regelmessig kontakt med prosjektmedarbeidere i de to andre regioner og deltok også i formidlingsaktiviteter. Rogaland hadde også ansvar for den overordnede prosjektledelsen.

4.3 Refleksjon om prosess

4.3.1 Om kontakten med kommunene

Et første steg i prosessen var å opprette kontakt med utvalgte kommuner for å diskutere behov og for å skape interesse for et slikt samarbeid. Kommunene og kontaktpersoner var valgt fra førhåndskunnskap hos kompetansemeglere. Dette kan være en svakhet med

at strategien ekskluder kommunene som kompetansemegler har ingen eller svakt kjennskap til. Samtidig viste strategien å være effektiv. Bortsatt fra ett tilfelle var alle kommunene vi fikk kontakt med positive til forsalg om mulig samarbeid med ett forskningsmiljø. På forskjellige stadium i prosessen uttrykte en del kommunene et ønske om å trekke inn andre kommuner. Andre kommuner er da nådd på denne måten.

Det var tydelig at for kommunene må samhandling skjer på egne premisser og kommuner hadde klare ideer og ønsker om temaer for forskning som sitatet under illustrerer: «...*må komme oss til gode*» (møte med kommunalsjef)

Kommunene avviste fort forslag fra oss om temaer som de mente ikke var relevante. Våt inntrykk er at det kan være lett å be om forskning på noe som man synes fungerer, for å skaffe evidens for at det man gjør er bra. Tidligere forskning bekrefter at sterk tro på egen prosjekt er karakteristisk for innovasjon i offentlig sektor. Kommunene ønsker bekreftelse/positiv evaluering heller enn objektiv vurdering og konstruktiv veiledning. Kommuner opererer innenfor stramme rammer når det gjelder budsjett og er ofte ute etter nye finansieringskilder. Positiv evaluering kan føre til ekstra bevilgning. Et samarbeidsprosjekt med et forskningsinstitutt er en investering i fremtiden. Dette var ikke lett å formidle.

4.3.2 Om kontakt med forskningsinstitusjoner

Det var mer krevende å finne forskningsmiljøene som hadde tid, kapasitet og interesse til å arbeide med temaet/problemstillingen som var skisserte av kommunene. I ett tilfelle, ble 5 miljøer kontaktet uten å finne en mulig samarbeidspartner. Det kan være flere grunn til dette.

I skoleforskning er fagmiljøene mange og fragmenterte. Ikke alt FoU arbeid som drives blir markedsført. Det kan slik sett være tidkrevende å nøste seg fram til personer med interesse for og kunnskaper på bestemte områder. Forskning på skole er også gjerne knyttet til utdanningsinstitusjoner, og forskningsinteressene er kanskje mer rettet mot de respektive utdanningsprogrammene som gis ved institusjonene enn nødvendigvis initiativer utenfra. Timeplaner og semesterplaner er fulle mange steder, slik at det er liten fleksibilitet med tanke på å hente opp forespørsler som kommer i løpet av et skoleår. Dette er gjerne en sektor hvor ting tar tid.

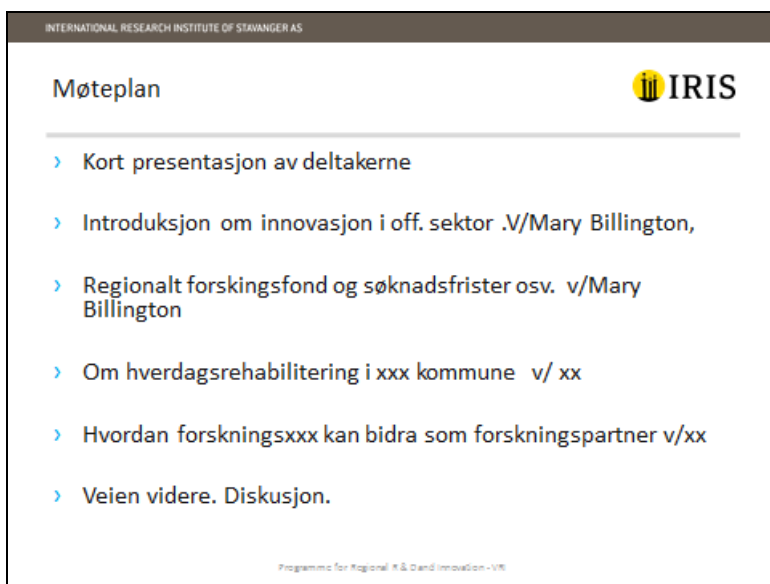
Erfaring tilsier også at det ikke er et godt strategisk grep å gå veien om de administrative lederstillingene for å få innpass i et fagmiljø. Det er bedre å koble direkte til enkelte forskere selv om dette kan være tidskrevende.

Mens kommunene kanskje etterspør mer anvendt type forskning, eller ønsker å få evidens for sine positive erfaringer med en innovasjon, opererer forskningsmiljøene etter tellekantsystemet i akademia. Her er det større internasjonale/nasjonale vitenskapelige samarbeidsprosjekter som gir uttelling og prestisje. Disse styres mer av føringer gitt fra EU og Norges Forskningsråd. Relative små prosjekter som ligger i kommuner kan bli uinteressant hvis det ikke er muligheter for videreføring gjennom et større prosjekt.

4.3.3 Om samhandling motivasjon

Et hovedverktøy brukt i Rogaland var dialogkonferanse. Dette verktøy har vært godt brukt og utviklet i prosjektet VRI i Rogaland. Å oppnå «goal coherence» er en anerkjent hinder i innovasjonsprosesser. Dialog er en mekanisme som brukes til å overvinne denne hindringen (Bland, Bruk, Kim, & Taylor- Lee, 2010)

Dialogkonferansene fulgte en viss tidsplan (figur 3). Tid var satt av til både formell og uformell dialog. Konferansene startet med en introduksjon av de tilstedeværende. En kort presentasjon på innovasjon og triple helix-modellen ble gitt. Dette ble etterfulgt av presentasjoner fra av kommunen og forskningsinstituttet. God tid var satt av til videre diskusjon.



Figur 3. møteplan for dialogkonferanse

Det viste seg å være en utfordring å skape en felles forståelse mellom kommunene og forskerne med tanke på hva som er utfordringen. Dette kan tolkes for et uttrykk for kognitiv avstand.

Kommunene viste en viss skepsis og eller reserve i forhold til hva samarbeid med forskere kunne føre til men samtidige var de veldig positive til å møte med forskere. Den sosiale avstand er kanskje lettest å overvinne.

Samarbeid krever modenhet, tålmodighet, fleksibilitet og velvilje fra forskere når organisasjonsstrukturen i kommunene ikke tillater så mye fleksibilitet.

Institusjonelle og organisatoriske avstander dukket fort opp i forhold til planlegging av videre samarbeid. Kommunene var f.eks. veldig opptatt av formelle krav i forhold til å søke om prosjektmidler til Regionalt forskningsfondet. De lange beslutningsprosesser i kommunene kan også motvirke samarbeid.

4.4 Refleksjon om kompetansemeglerstrategi

Erfaringene med «end-user»-strategien i Rogaland, var at den fungerte effektivt og hensiktsmessig, men var også tidkrevende med tanke på å nå ut til mange kommuner.

Strategien var effektiv i den forstand at det var kommunenes meldte behov for dokumentasjon og forskning som dannet grunnlag for kompetansemeglingen. Dette gav muligheten for å jobbe målrettet på det konkrete prosjektet fra kontakten var etablert, og «en til en»-strategien ble på denne måten også hensiktsmessig. Samtidig er dette en tidkrevende måte å jobbe på med tanke på å nå mange. Dersom denne strategien kan bli støttet av et web-basert kartleggingsverktøy, som foreslått tidligere i kapittelet, ville mulighetene for formidling og felles prosjekter til fordel for mange kommuner og forskningsinstitutter blitt større.

Kompetansemeglers rolle i «end-user»-strategien ble å bidra til å skaffe kontakter, lete opp miljøer og arrangere møter mellom de aktuelle partene. For at dette skal kunne fungere på en god måte betinger det at kompetansemeglers rolle er avklart, men først og fremst er prosessen avhengig av at kompetansemegleren gjennom dialog bidrar til å skape tillit og gode relasjoner.

Kompetansemeglerrollen var ny for de involverte forskerne og det tar tid å bygge opp erfaring. Man må våge å si nei til prosjekter som man ikke tror er relevant for forskning. Det tar også tid for kompetansemeglere å etablere en bred kontaktflate i kommunesektoren.

Det er viktig å sette fokus på samhandling og nettverksbygging mellom partene som en verdi i seg selv i prosessen. Hvis det er for mye fokus på å skrive en søknad om midler og man deretter får avslag kan dette føre til mye frustrasjon og en følelse av at arbeidet har vært bortkastet tid.

5 Rapport Sogn og Fjordane

5.1 Fokus i Sogn og Fjordane

Sogn og Fjordane strekker seg over 18 623 km² og omfatter 26 kommuner fordelt på de fire distriktene Ytre Sogn, Indre Sogn, Sunnfjord og Nordfjord med til sammen ca. 108 000 innbyggere. Sogn og Fjordane er Norges nest minste fylke i folketall og det åttende største i areal. De tre byene i fylket er Florø, Førde og Måløy. Administrasjonssenteret er Hermansverk i Leikanger kommune, som er nabokommunen til Sogndal, som er et av tre senter i folketallsvekst i fylket.

Det er relativt få og små forskningsmiljø i fylket. Høyskolen i Sogn og Fjordane (HiSF) har sin hovedaktivitet i Sogndal, og en avdeling i Førde, der Helse Førde med sitt fylkessykehus også har et forskningsmiljø. I Sogndal er Vestlandsforskning samlokalisert i campusmiljøet med HiSF. I administrasjonssenteret har forskningsmiljøet Njøs næringsutvikling etablert seg for å drive Sogn og Fjordane frem med nyskaping og næringsutvikling i frukt og bær og andre prioriterte landbruksprodukter. I industrisamfunnet Årdal har Hydro over tid bygd opp og hatt suksess med en stor egen forskningsavdeling på Aluminium.

Med spredt bosetting og mange kommuner er det over tid etablert flere ulike interkommunale samarbeid i Nordfjord, Sunnfjord, Sogn og blant kystkommuner (HAFS). Her kan kommuner dele på ressurser, samle fagmiljø og gjennomføre fellesprosjekt. Kommunene er også aktive i ulike nettverk for å kunne få til felles løft.

Arbeidet i Sogn og Fjordane må ta hensyn til dette. Kompetansemegler må både kontakte kommuner og etatsledere direkte og komme i inngrep med arenaer og nettverk der kommuner samarbeider om prosjektsatsing og utvikling. Dette var også strategien.

5.2 Prosjektorganisering og prosjektaktiviteter

I Sogn og Fjordane ble prosjektet gjennomført av forskere fra Vestlandsforskning i Sogndal. Dette fagmiljøet har lang erfaring med denne type brobygging mellom ulike kompetansmiljø og virksomheter som har behov for et FoU-prosjekt. Fra 2005 til nå har kompetansemeglere (brobyggere) fra Vestlandsforskning på oppdrag fra Forskningsrådet koplet bedriftsbehov med forskningsmiljø i Norge. VRI-programmet til Forskningsrådet som omtalt i kapittel 3.2.

Aktiviteten og resultatene i prosjektet er beskrevet og forklart knyttet til delmålene i søknaden.

5.2.1 Kartlegging av samhandling mellom kommuner og FoU-miljø

En kartlegging av nåværende og tilgrensende initiativer var skissert i søknaden. Etter samråd med rådmannsgruppen og sekretariatet i RFF Vestlandet ble det ikke gjennomført en bred nettundersøkelse rettet mot rådmenn slik det var planlagt. Innsatsen ble derfor i større grad rettet inn mot det operative arbeidet og den direkte kontakten mot kommunene. gjennomførte dermed bare en begrenset kartlegging basert på kontakten med kommunene og tidligere forskning (se f.eks. Norges Forskningsråd 2012, Teigen og Skjeggedal 2010).

I Sogn og Fjordane gikk prosjektet i gang med utfordringen å lete fram statusinformasjon for eksisterende FoU-samarbeidsprosjekter i fylket. Fylkeskommunen ble kontaktet for å få tilgang til deres oversikt over eksisterende små og store prosjekt. Det viste seg nemlig at fylkeskommunen var i gang med en slik kartlegging. De største forskningsaktørene med hovedkontor i fylket, dvs. Høgskulen i Sogn og Fjordane, Vestlandsforskning, KS og Helse Førde ble så kontaktet, men ikke de spesialiserte FoU-miljøene hos Norsk Hydro i Årdal og på Njøs.

Oversiktene fylkeskommunen hadde samlet viste seg å være verken komplette eller lett tilgjengelige. "Eg har fått tilsendt eit dokument med ei heil liste av fou-prosjekt innan helse og off.sektor frå ... Dette dokumentet er ikkje offentleg" "KS har også berre ei viss oversikt". Det er et stort selvstendig prosjekt å samle og holde oppdatert oversikt over forskningssamarbeid mellom det offentlige og forskningsaktører. Uten bruk av elektronisk rapporteringsverktøy eller spørreskjemaundersøkelser er dette vanskelig med små prosjektmidler. Undersøkelsen avklarte at det finnes en oversikt over langsiktige satsinger på www.rup.no2. (Se FoU SFj og "prosesskartet" i høyrekolonnen). Tilsvarende informasjon for Hordaland og Rogaland mangler på nettsiden. For å unngå unødvendig dobbeltarbeid ble videre ressursbruk på supplerende kartlegging ikke prioritert i dette prosjektet.

Svar fra respondenten i fylkeskommunen viser at tema innovasjon i offentlig sektor er i en tidlig utviklingsfase og representerer en stor utfordring:

"I høve oppstart/vidare arbeid med FoU og offentleg sektor er vi på mange vis i ein oppstartsfase. Eg har dermed bare prøvd å få ei oversikt i høve kva som føregår seg i fylket. Regionalt forskingsfond skal ha møte i Oslo no 9. mai. Den prosessen vi er inne i skal stake ut kursen som gjeld satsingsområde FoU/off. sektor. "

5.2.2 Forskningsbehov og interesser i kommunene

Vestlandsforskning arbeidet frem og kallet inn til tre dialogkonferanser i 2012 støttet med ressurser fra dette prosjektet. Grunnet for mange forfall ble den ene utsatt til 2013 og er ennå ikke gjennomført. Tema var:

2 <http://rup.no/vision/vision1.aspx?type=2&hierarchyid=1486>

1. Forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor. Tema for inviterte toppledere:- hva er forskningsbasert innovasjon? -hva er behovene/hva er strategiene i vårt fylke? -har vi grunnlag for samarbeide? Målgruppen var offentlige virksomheter og forskningsmiljø i Sogn og Fjordane. Arrangør var Vestlandsforskning og HiSF i samarbeid med Forskningsrådet. En profilert blogg omtaler dialogkonferansen: <http://paulchaffey.blogspot.no/2012/10/kunnskapsbasert-i-sogn-og-fjordane.html> Konferansen var vellykket og Vestlandsforskning kallet på vegne av konsortium inn til ny konferanse der dialogen vart ført videre.
2. Åpne offentlige data og felles bruk av verktøy og utvikling av kunnskapsmiljø. Bruken av avanserte innholdsverktøy (CMS-) og utviklingsverktøy som Drupal øker, også i vår region, og dialogkonferansen ble kallet inn til for å diskutere erfaringer og å få i stand et samarbeid på flere nivå i fylket. I første omgang er dette et åpent møte for å avdekke interesse for å utvikla et tettere samarbeid. Det var ønskelig med deltakelse frå alle interesserte, uansett ambisjonsnivå. (Grunnet for mange forfall blir dialogkonferansen først i 2013.)

5.2.3 Samarbeidsmuligheter og kompetansemegling

Å undersøke inkluderer informasjonsspredning, dialog om tjenesten på fellesarenaer, direktekontakt og oppfølging. Her er oversikt over aktivitetsformer og sentrale eksempler på tiltak:

Delprosjektleder i SFj sendte e-post med fyldig, men konsis informasjon om kompetansemeglingstilbodet og utlysinger frå RFFVest til alle 26 kommunene i Sogn og Fjordane, med adresse etatsledere for skule og helse.

De tre regionrådene i fylket hadde prosjektet i tidlig fase vurdert som en effektiv informasjonskanal. Det ble ikke helt som tenkt, men vi oppnådde god dialog med regionrådssekretariat i Sogn og utløste ny aktivitet i Nordfjordsamarbeidet. Prosjektet har også hatt nytte av nettverket IT-forum SFj for å få fram behov og diskutere initiativ knyttet til videre ehelsesatsing i Meldingsløftet der alle sentrale helse-aktører i fylket er med.

Direktedialog med enkeltkommuner: Kompetansemegler har for eksempel over tid fulgt opp Gloppen kommune med flere møter med rådmann Larssen der tema var boligenheter og leverandørutvikling i fylket knyttet til samhandlingsreformen. Konkrete prosjektsøknader ble til slutt innrettet mot andre virkemidler enn RFF Vest. Videokonferanseløsning ble også med hell benyttet om søknad med etatssjefer i helse og skole, rådmann og forskingskompetanse om læringsmiljø på tvers av faginstanser.

Som oftest bestod dialogen av e-postkorrespondanse og telefondialog supplert med møter ved behov og ad hoc -møter når kommunerepresentanter og kompetansemegler likevel møttes i ulike fora. Det skjer ofte i et fylke der aktive aktører ofte møtes i jobbsammenhenger med ” ulike hatter på.” Dette er også i mange sammenhenger ein erkjent styrke i SFj. Det er korte kommunikasjonslinjer, også på tvers av organisasjoner.

Direktedialog med etablerte kommunesamarbeid: Det har vært flere fysiske og videokonferanse-møter med et kommunesamarbeid mellom 7 kommuner.

En region har over tid etablert et tett samarbeid om planlegging og gjennomføring av felles skoleprosjekt på tvers av kommunene der. I dialogen med kompetansemegler var tema nynorske læringsressurser. Det ble avklart at regionsamarbeidet ønsket å søke om fondsmidler saman med et større konsortium og representanter for skolesamarbeidet ble rekruttert med på RFFVest-informasjonsmøtet i Sogndal.

5.3 Refleksjon om strategi og prosess

5.3.1 Strategi

Det var nødvendig og riktig å følge opp den strategien man skisserte i fylket ved prosjektoppstart. Basert på erfaring visste kompetansemeglerne at de både måtte informere direkte og henvende seg til eksisterende nettverk og arenaer for samarbeid. Selvsagt er det utfordrende å få fram informasjon til rette vedkommende i en kommune eller prosjektorganisasjon, på rett tid og på rett måte for at vedkommende skal treffes i rett modus for å prioritere FoU-muligheter. Den utfordringen må man likevel ta tak i.

5.3.2 Refleksjon om læring

Erfaringer generelt fra denne piloten i offentlig kompetansemegling i 2012 og 2013:

Tilbakemeldingene fra søkere og de som har vurdert å søke har vært udelt positive. Alle som har fått hjelp i søknadsprosess og utforming har sendt takkemeldinger.

Som kompetansemeglere opplever vi at dette er en tjeneste kommunene og andre offentlige etater har god bruk for og stor nytte av. Å avgjøre hva som vil være optimal form, organisering og omfang på en slik tjeneste fremover er vanskelig. Men vi opplever at det etterspørres støttetjenester for innovasjon i offentlige organisasjoner tilsvarende det som er etterspurt i deler av privat sektor uten stor FoU-erfaring. Det er behov for nye piloter eller en programsatsing med et meglerkorps som må få utvikle seg og brobyggerkompetansen i nettverket over tid.

Kommuner og initiativtakere vi har diskutert med har ofte en formening om hvilket miljø og ofte hvem de ønsker å samarbeide med og engasjere som eksternt forskingsmiljø i prosjektsatsingen. De ønsker også gjerne å nytte interne krefter i prosjektgjennomføring. Dette kan utfordrer formelle kvalitetskrav om forskningshøyde med vekt på prosjektgruppe-CV i eksisterende ordninger hos Forskningsrådet.

Det er vanskelig å raskt nok få ut informasjon til alle som kan trenge støtte om en ny tjeneste som offentlig kompetansemegling. Det samme opplevde man også for VRI-kompetansemeglingstjenesten i privat sektor som skal mobilisere bedrifter til FoU-innsats. Jungeltelegrafene der fornøyde bedrifter tipser samarbeidspartnere om gratis-tjenesten som fungerer har vist seg å være effektiv i privat sektor. Trolig er det og det beste virkemiddelet for offentlig kompetansemegling.

Til tross for informasjonsinnsats var det ikke alle som oppdaget tjenesten. Derfor ville informasjon på Regionalt forskingsfond Vestlandet sine sider om

kompetansemeglertjenesten for kommuner sammen med utlysningstekster vert et godt tiltak. Særlig om informasjonen er godt synlig og enkelt formulert, som i et kort faktaark i pdf-format med kontaktadresser.

Optimal form på kompetansemegling og valg av verktøyene som kan ha effekt (dvs. en-til-en møter eller dialogkonferanser) må vurderes i hvert enkelt tilfelle, ofte ut fra erfaring, utfordringen og hvor store ressurser /tid aktøren kan sette av til FoU-prosjektplanlegging og oppfølging utover normalt arbeid med drift og tjenesteutvikling.

En god kompetansemeglingstjeneste for offentlig sektor bør i tillegg til å være lett å få kontakt med også involvere meglere som forstår og kan snakke med både offentlig tjenesteytelse og forskingsmiljøene som kan bidra. De må som det er dokumentert i kompetansemegling for privat sektor i VRI utvikle, vedlikeholde og utnytte egne kontaktnettverk. I tillegg bør de aktivt søke å nå frem og bidra på eksisterende samarbeidsarenaer og i eksisterende fag- og ledelsesnettverk. Å satse på å etablere og drifte nye møtepunkt er ikke alltid hverken kostnadseffektivt eller engasjerende for aktørene.

Det er dukket opp flere uventede, men enkle lærdommer av det at å benytte Forskningsrådet sine systemer som ikke takler Word, men krever PDF-format, på kommunetilsatte og private aktører. FoU-miljø og erfarne bedrifter er vandt med systemet, men ikke det brede lag av offentlige tilsette. De forventer brukervennlige løsninger og enkle forklaringer som er lett tilgjengelige i søknadsskjemaet.

Vi opplever at engasjerte drivkrefter i det offentlige som i det private har prosjektinitiativ de gjerne vil samarbeide om med andre og på tvers av etatsgrenser. Et godt eksempel er fellesløftet Naustdal kommune aktivt jobber med å få til der satsingen er godt forankret på alle nivå og man vil se på helhet på tvers av etatsgrenser. Men ofte er det ikke professorkompetanse og rapporter som er etterspurt. Kommunen har gjerne utfordringer man vil hente inn forskingskompetanse og beste praksis for å løse på best mulig vis for å få best mulige tjenester. Og for å sikre varig organisasjonslæring vil kommunen ofte også gjerne involvere egne medarbeidere med høyere utdanning aktivt i forskingsprosjektet. Slike satsinger mener vi bør få støtte for å fremme vellykket innovasjon i offentlig sektor.

6 Referanser

- Billington, M. G. (2012). *Intermediaries - the Norwegian model* Paper presented at the XXIII ISPIM Conference Barcelona, Spain
- Boschma, R. A. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. doi: Doi 10.1080/0034340052000320887
- Det Kongelig Nærings- og handlesdepartement. (2009). *St. meld.nr.7 Et nyskapende og bærekraftig Norge*
- Foyn, F. (2011). Innovasjon i offentlig sektor Oslo-Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå. Statistics Norway
- Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks. *Sociological Methodology*, 19(1), 89-126.
- Grøsfjeld, S., Molven, K., & Rangnes, K. (2011). Oppsøkende virksomhet som metode for formidling av forskning og teknologi i innovative bedrifter (pp. 24). Stavanger: International Research Institute of Stavanger.
- Hine, D. C., Parker, R., & Ireland, D. (2010). The knowledge exchange intermediary as service provider: a discussion and an Australian case. [Article]. *Service Industries Journal*, 30(5), 713-729.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy*, 35(5), 715-728.
- Jakobsen, S.-E., Byrkjeland, M., Båtevik, F. O., Pettersen, I. B., Skogseid, I., & Yttredal, E. R. (2012). Continuity and change in path-dependent regional policy development: The regional implementation of the Norwegian VRI programme. [Article]. *Norwegian Journal of Geography*, 66(3), 133-143. doi: 10.1080/00291951.2012.681686
- Jakobsen, S. E., & Døving, E. (2006). Følgeevaluering av forskningsbasert kompetansemegling : underveisrapport 2005 *SNF-rapport* (Vol. 08, pp. 81).
- Jakobsen, S. E., & Stensheim, I. (2007). Følgeevaluering av Kompetansemegling : bedriftenes erfaringer med programmet *SNF-rapport* (Vol. 10/07 pp. 55). Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning
- Kirkels, Y., & Duysters, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy*, 39(3), 375-385.
- Koch, P., Cunningham, P., Schwabsky, N., & Hauknes, J. (2006). Innovation in the Public Sector: Summary and Policy Recommendations *Publin report No. D24* Oslo: Nifu STEP.
- Kodama, T. (2008). The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating university-industry linkages--An empirical study of TAMA in Japan. *Research Policy*, 37(8), 1224-1240.
- Marsden, P. V. (1982). Brokerage behaviour in restricted exchange networks. In P. V. Marsden & N. Lin (Eds.), *Social structure and network analysis* (pp. 201-218): Beverly Hills Sage
- Meyer, M. (2010). The rise of the knowledge broker *Science Communicatio* 32(1), 118-127.
- Norges Forskningsråd. (2010). Virkemidler for regional FoU og innovasjon (VRI) Retrieved 03.04.2012, 2012, from http://www.forskningsradet.no/prognett-vri/Om_Programmet/1224529235268

- Norges Forskningsrådet. (2012). *Policy for Forskningsrådets arbeid med Innovasjon i offentlig sektor* Oslo.
- Przybycien, K., Beckmann, K., Pratt, K., Cooper, A., Crishna, N., & Jowitt, P. (2010). The ISSUES project: An example of knowledge brokering at research programme level. In R. J. Howlett (Ed.), *Innovation through Knowledge transfer* (pp. 297-307). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ringholm, T., Aarsæther, N., Bogason, P., & Ellingsen, M.-B. (2011). *Innovasjonsprosesser i norsk kommuner: åpninger, pådrivere og mellomromskompetanse Tromsø Norut*.
- Teigen, H., Skjeggedal, T., & Skålholt, A. (2010). *Kommunesektorens innovasjonsarbeid- en analyse av virkemidler og virkelmidelaktører Østlandsforskning*

7 Vedlegg

Vedlegg A: The role of intermediaries in triple helix innovation in the public sector

Vitenskapelige artikkel som ble presentert på konferansen « The International HELIX Conference 2013: Linköping University June 2013».

Vedlegg B: Presentasjonen på konferansen « HELIX Conference 2013

Presentasjonen på konferansen « HELIX Conference 2013 Linköping University June 2013» utarbeidet av Jens Kristian Fosse, Høgskolen i Bergen.

Vedlegg C: Presentasjon på «Møte om Forskingsarbeid i kommunal sektor

Presentasjon på «Møte om Forskingsarbeid i kommunal sektor» organisert av Regionalt forskingsfond Vestlandet, Bergen, 31. jan 2013.

Vedlegg D: Presentasjonen på HSS13 konferansen 2013

Presentasjonen på HSS13 konferansen 2013 «Høgskoler & samfunn i innovativ samhandling» Trondheim, juni 2013 utarbeidet av Øyvind Heimset Larsen.