

Rapport

Hvordan kan forskning og innovasjon hjelpe Indre Namdal?

KiIN-prosjektet i overgangen fra kapasitetsoppbygging til praksis

Forfatter

Håkon Finne



Rapport

Hvordan kan forskning og innovasjon hjelpe Indre Namdal?

KiIN-prosjektet i overgangen fra kapasitetsoppbygging til praksis

EMNEORD:
Innovasjon
Regional utvikling
KEYWORDS:
Innovation
Regional development

VERSJON
1

DATO
2014-02-13

FORFATTER
Håkon Finne

OPPDRAGSGIVER(E)
Indre Namdal Regionråd

OPPDRAGSGIVERS REF.
Bente Estil

PROSJEKTNR
102001071

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
27+ vedlegg

SAMMENDRAG

Riktig retning, kan gå raskere

Dette er en faglig vurdering av første fase i prosjektet Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal (KiIN), som er et mangeårig prosjekt for å styrke nærings- og samfunnsutvikling i Indre Namdal gjennom å styrke koblingene til forsknings- og utviklingsmiljø. Konseptet er i tråd med moderne tenking rundt hvordan forskning kan bidra til innovasjon og dermed til økonomisk og sosial utvikling også i perifere regioner, med utgangspunkt i de stedlige ressurser og fortrinn. Det er krevende for alle parter å få til produktive samspill, og med mindre det finnes noen lavhengende frukter eller en omforent strategisk prioritering, er det mest hensiktsmessig å gå ut i bredden og gripe tak i de beste mulighetene som byr seg. Dette beskriver situasjonen i Indre Namdal. I fase 2 blir det viktigere å fokusere ressurser på utvalgte områder uten å slippe bredde- og prosessperspektivet helt.

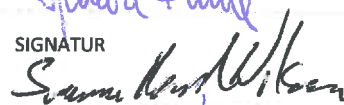
UTARBEIDET AV
Håkon Finne

SIGNATUR



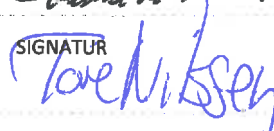
KONTROLLERT AV
Sverre Konrad Nilsen

SIGNATUR



GODKJENT AV
Tore Nilssen

SIGNATUR



RAPPORTNR
A25916

ISBN
978-82-14-05670-9

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Åpen

FORORD

Denne rapporten er en faglig vurdering av prosjektet "Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal (KiIN)" med hovedvekt på erfaringer fra fase 1 (2010-2012). Den er bestilt av prosjektledelsen i KiIN, i tråd med prosjektplanen, som en evaluering av prosjektet ved overgangen til fase 2. Når bestillingen gikk til en forsker i samme forskningsgruppe som prosjektlederen, var det klart at det vanlige kravet om uavhengighet i eksterne evalueringer ikke kunne oppfylles. På den andre siden er det heller ikke en selvevaluering, ettersom jeg ikke har tatt del i verken designet eller i utførelsen av prosjektet. Bestillerne har imidlertid etter eget utsagn lagt vekt på faglig uavhengighet, erfaring med liknende evalueringer, og kjennskap til regionalt utviklingsarbeid i Trøndelag, som grunnlag for bestillingen. Jeg har derfor lagt dette til grunn for rapporten så langt mulig. Og, ja, jeg skriver i jeg-form for at det skal være tydeligere hva jeg har gjort og hva som er mine vurderinger.

Jeg takker alle involverte for å dele av sin tid, sine erfaringer og sine synspunkter.

Håkon Finne

INNHALDSFORTEGNELSE

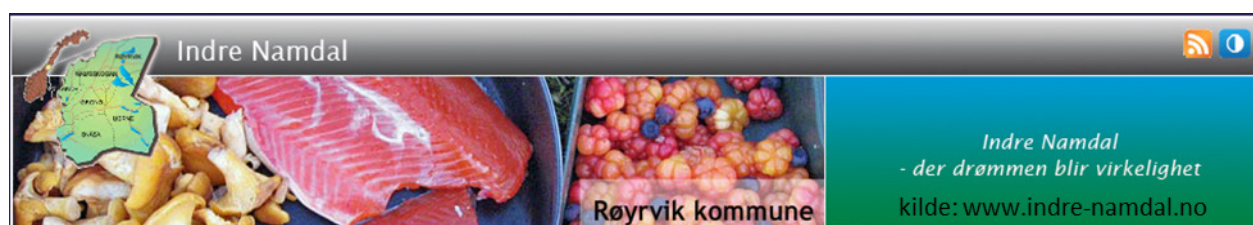
Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
1 Innledning	4
1.1 Bakgrunn: Strukturproblemer og utviklingsstrategier i Indre Namdal.....	4
1.2 KiIN: Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal.....	7
1.2.1 Prosjektets forhistorie og tilblivelse	7
1.2.2 Tre faser	8
1.2.3 Aktørbilde og organisering	9
1.3 KiINs målstruktur og hovedstrategi	9
1.4 Min vurdering av KiINs hovedstrategi.....	11
1.5 Operative strategier	14
2 Data og metode	17
3 Resultater	19
3.1 Forventninger, erfaringer og utfordringer.....	19
3.2 Nettverksbygging	20
3.3 Aktiviteter og resultater.....	22
4 Konklusjon	26
5 Referanser	27

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn: Strukturproblemer og utviklingsstrategier i Indre Namdal

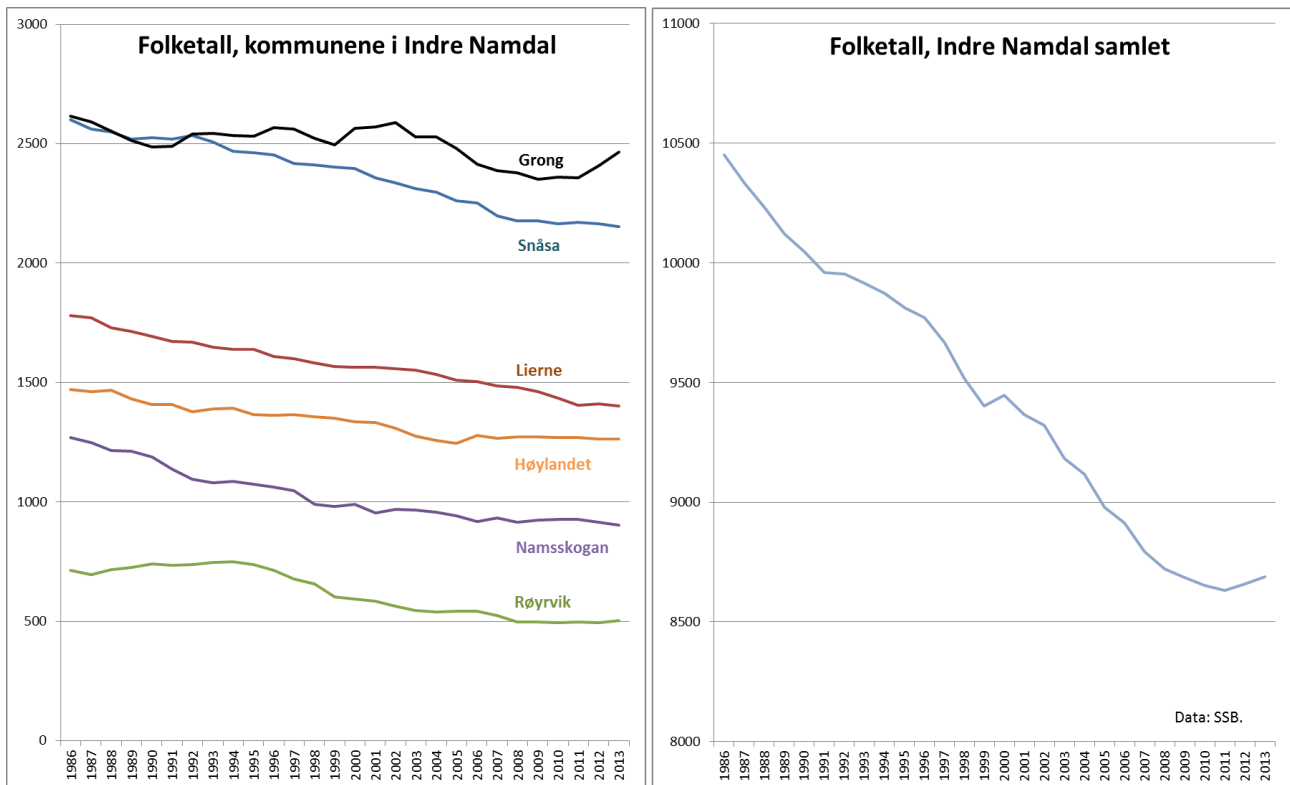
Prosjektet *Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal* (heretter KiIN) er siste skudd på stammen av en lang rekke tiltak for å styrke samfunns- og næringsutvikling i Indre Namdal. Det skiller seg i form og innhold fra tidligere tiltak, samtidig som de strukturelle utfordringene i regionen har vært noenlunde like gjennom mange tiår. For å forstå KiIN, mener jeg derfor at det er hensiktsmessig å holde prosjektet opp mot både strukturproblemene og tidligere regionale utviklingsstrategier. Med fare for overforenkling skisserer jeg derfor først noen overordnede utfordringer for Indre Namdal over en lengre tidsperiode og noen hovedtrekk ved de vekslende utviklingsstrategier som myndighetene i regionen har valgt for å møte utfordringene.

Inndelingen av Namdalen i en ytre, en midtre og en indre del, og avgrensningen mot øvrige deler av Nord-Trøndelag, er ikke entydig gitt, verken topografisk, regionalfaglig eller politisk, og flere av kommunene har over tid vekslet i sine valg av samarbeidspartnere. Indre Namdal brukes i denne rapporten om de seks kommunene Grong, Høylandet, Lierne, Namsskogan, Røyrvik og Snåsa. De etablerte i 1987 Indre Namdal Regionråd. Regionrådets logo gir regionen synlig plass midt i Norge, se rapportens forside, og toppfrisen på regionrådets nettsted lokker med *opplevelser* i hver av kommunene som konkretiserer visjonen om at regionen er stedet der drømmen blir virkelighet, se utdrag i Figur 1. Bildene forteller at det andre bare kan drømme om, har vi her: uberørt, men tilgjengelig natur. Attraktivitet står i sentrum.



Figur 1: Indre Namdal - der drømmen blir virkelighet

Mens folketallet i Namdalen totalt har hatt en svak tilbakegang i mange tiår, har det vært mye tydeligere netto utflytting fra Indre Namdal. Utviklingen har fulgt et kjent mønster med vekst i tettstedene i lengre perioder, og nedgang i utkantene. Alders- og kjønnsfordelingen er også blitt forskjøvet mot en klassisk forgubbing som kjennetegner mange spredtbygde innlandsstrøk i Norge. Figur 2 viser folketallsutviklingen i Indre Namdal fra 1986 til i dag. De to grafene i figuren er i samme skala, og de viser klart at mange bekker små gjør en stor å. Innbyggertallet i regionen har sunket med 17 prosent på 25 år til et foreløpig bunnpunkt i 2011.



Figur 2: Folketallsutvikling i Indre Namdal 1986-2013

Utviklingen har vært litt ulik i de seks kommunene. Fram til 2002 så Grong ut til å holde stand langt bedre enn de andre, men så dalte folketallet. Etter 2009 er trenden der snudd oppover igjen, og den gir tydelig utslag i totalsummen for regionen. Høylandet har de siste 30 år hatt en litt flatere tilbakegang enn de øvrige, og folketallet der har vært stabilt siden 2003. Det er for tidlig å si om økningen i folketallet siden 2011 er et tegn på stabilisering, eller bare en pust i bakken. Statistisk Sentralbyrås prognose fram til 2040 tyder på en svak økning totalt i regionen, men konsentrert i Grong og Høylandet, med tilbakegang i de fire andre kommunene (SSB 2012).

Planverket som skal legge grunnen for myndighetenes håndtering av slike samfunnsutfordringer, har endret seg over tid.¹ På 1970- og 80-tallet hadde offentlige planer i Namdalen tydelige, gjerne tallfestede mål om å opprettholde bosettingsmønsteret og å øke folketallet, og det viktigste virkemiddelet skulle være vekst i antall arbeidsplasser. For eksempel skulle det skapes åtte nye arbeidsplasser per år fram mot 1990 i Lierne.

På 1980-tallet kunne en imidlertid bare registrere at både folketall og næringsgrunnlag var i fortsatt tilbakegang. Naturressursene ble fortsatt utnyttet, med unntak av at gruvedrift ble mindre lønnsomt og flere gruver lagt ned. Produktiviteten i både skogbruk og jordbruk økte imidlertid betydelig i hele landet, og veksten i offentlig tjenesteyting som følge av nasjonale satsinger kunne ikke kompensere for den medfølgende reduksjonen i sysselsettingen i primær- og sekundærnæringene. De offentlige aktørene hadde rett og slett ikke gode nok virkemidler eller strategier til å nå målene sine.

¹ Denne gjennomgangen av hvordan offentlige planer i Namdalen har endret karakter, er bygd på forskning ved Nord-Trøndelagsforskning (Skjeggedal m. fl. 2003; Skjeggedal 2004). Disse publikasjonene går selvsagt mer detaljert inn på hvilke planer (generalplan, fylkesplan, fylkesdelplan, kommuneplan osv.) som målbar de respektive tendenser.

Myndighetenes planregimer endret da karakter fra å sette mål om vekst i folketallet til å konsentrere seg om bokvalitet. I Lierne ble det for eksempel en overordnet målsetting at kommunen "skal være en kommune der folk trives og vil bo". Derneft fulgte tallfestede mål på hva kommunen skulle gjøre i den forbindelse, men ikke på hva dette skulle resultere i for samfunnet. Dels var disse nye intensjonene et uttrykk for en bevissthet om at attraktivitet var viktig for å hindre utflytting, dels for at kommunen selv hadde begrensede virkemidler for faktisk å etablere nye arbeidsplasser. Når det gjaldt bokvalitet, derimot, var dette noe kommunen kunne gjøre noe direkte med, og da var det viktig at de gjorde det best mulig. Dessuten framgikk det av planarbeidet at det også var viktig å skape et omforent bilde av utfordringene, slik at andre aktører med større direkte innflytelse på for eksempel etablering av arbeidsplasser, også ble klar over hva de burde gjøre på sin front.

Folketallet fortsatte å falle. Grong, den største av kommunene, hadde prosentvis den minste tilbakegangen og Namsskogan den største.

Antall arbeidsplasser har noen ganger holdt stand og i andre perioder gått raskere ned enn befolkningen. Tilbakegangen i sysselsettingen i jordbruk og skogbruk har vært spesielt stor, en refleks av produktivitetsutviklingen i disse næringene nasjonalt. Økt sysselsetting i kommunal sektor og i kultur næringer har kompensert til en viss grad, og har utvilsomt motvirket enda større utflytting, men regionen trengte også virksomhet som kunne levere varer og tjenester i markeder utenfor regionen selv.

Fylkesplanen fra 2000 oppviste enda en dreining. Ikke bare skulle aktørene i regionen ha en felles forståelse av hvordan situasjonen var. De skulle også inngå et gjensidig forpliktende partnerskap for å arbeide for omforente mål. En felles forståelse var altså ikke nok; det måtte innsats til; men myndighetene kunne ikke tvinge andre til å gjøre sin del av jobben, derfor altså partnerskapstankegangen. Samtidig ble det også en tydeligere dreining i retning av å "utnytte de muligheter som følger av endring og utvikling", i motsetning til å drive motstrømspolitikk eller kompensasjonspolitikk. Som Figur 2 viser, var heller ikke dette tilstrekkelig til å stanse nedgangen i folketall.

Verken 70-tallets rasjonelle planleggingsstil, 80- og 90-tallets vekt på å danne omforente situasjonsoppfatninger (og la kommunen konsentrere seg om sin tjenesteproduksjon), eller 2000-tallets tanke om at for eksempel fylkeskommunen kunne få et partnerskap til å forplikte seg til å dra i samme retning, har altså hatt de tilsiktede effekter på folketallsutvikling og næringsutvikling i Indre Namdal (Skjeggedal 2004).²

Det er mot denne bakgrunnen jeg finner KiIN interessant. Prosjektet ble forankret i Fylkesdelplanen for Indre Namdal fra 2009. Da planen ble skrevet, tok den nettopp den eksisterende planleggings-tradisjonen enda et hakk videre. For det første ble attraktivitet fortsatt lagt under som en grunnplanke i planen. Regionen skulle være attraktiv å bo i, og å etablere næringsvirksomhet i. Spesielt attraktiv skulle den imidlertid bli for forskere og andre med høy kompetanse, slik at samfunnet kunne

² Som sagt er dette en forenklet framstilling, og Skjeggedal har sett på Namdalen totalt og ikke tatt for seg Indre Namdal i like detaljert grad. Dette er derfor ikke en framstilling av utviklingen i Indre Namdal, men den kan være illustrerende for også denne regionen på et overordnet nivå.

bli mer innovativt og dermed bidra til ny næringsvirksomhet. Regionen skulle til og med være attraktiv for internasjonale forskningsmiljøer.³

Jeg ser dette som et tegn på at man var på jakt etter nye partnere i arbeidet med å utvikle regionen, og valget faller i første rekke på forskningsmiljøer, de som ble antatt å være de fremste til å kunne bringe fram "de muligheter som følger av endring og utvikling". Dette stemte godt over ens med vektleggingen i felles fylkesplan på at Trøndelag hadde et sterkt fortrinn i kunnskapsøkonomien, men de var underutnyttet i regionen; og det var utdannings- og forskningsmiljøene i Trondheim. Denne spissformuleringen stammet igjen fra et OECD-prosjekt om bidragene fra høyere utdanning til regional utvikling (Sotarauta m. fl. 2006), og den var nærmest blitt et mantra for regional utvikling i Trøndelag i årene som fulgte.

Det som gjerne kalles den store regionpolitikken, det vil si investeringer i infrastruktur og etablering av et offentlig tjenestetilbud som i utgangspunktet skal være likt over hele landet, har Stortinget mer eller mindre holdt fast ved gjennom hele perioden på tretti år og mer. Den lille distriktspolitikken, den som har fokus på forholdene i den enkelte region, har i mange tiår særlig hatt fokus på kompensasjon for ulemper. I og med Bondevik II-regjeringens regionalmelding (St.meld. nr. 25 (2004-2005)) skjedde en endring på statlig nivå i orienteringen av denne politikken: mye av tenkingen gikk i prinsippet fra å være en kompensasjonspolitik for distriktene til å bli en utviklingspolitikk for alle regioner, perifere som sentrale, der det gjaldt å ta tak i de respektive regionenes styrke og utvikle disse, framfor å fokusere på svakhetene og kompensere for dem. Tanken var at dette skulle gi bedre resultater, at det skulle bli mindre behov for å legge en fordelingspolitikk til grunn dersom regionene kunne bygge sine egne styrker innenfra. Dette måtte også til en viss grad bety en dreining fra en policystyrt virkemiddelbruk til en sterkere differensiering og mer proaktiv strategisk bruk av offentlige penger for utvikling, gjerne i sterkere samarbeid med private aktører. Dette ble avspeilet i de regionale samfunnsplanenes innhold og utforming.

I regionalforskningsmiljøene er det betydelig tvil om i hvilken grad denne endringen i regionalpolitikken på nasjonalt nivå har lyktes i å styrke de perifere regionenes utvikling og å bremse sentraliseringen. Selv om alle regioner i landet på sett og vis er likestilt, er noen av dem fortsatt distrikter. Endringene i utviklingsplanene på regionalt nivå kan imidlertid sees i lys av de nye måtene å tenke på: også de perifere regioner har styrker å bygge på; det gjelder å ta utgangspunkt i disse når en skal utvikle egen region. Politisk sett blir det dermed hele tiden et spørsmål om hvordan begrensede ressurser skal fordeles mellom tiltak for å kompensere for svakheter og tiltak for å utvikle styrker.

1.2 KiIN: Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal

1.2.1 Prosjektets forhistorie og tilblivelse

Flere har pekt på en blanding av tilfeldigheter og sammenfallende ideer fra toneangivende personer i Indre Namdal som opptakt til prosjektet. To av de toneangivende, den ene med en fortid i forskning i landbrukssektoren og den andre en person som vi vil kalle en samfunnsentreprenør på grunn av hans engasjementer i forskjellige posisjoner i regionen over tid, jobbet tett sammen i en periode. I diskusjonene deres om næringsutvikling nevnte hun med forskerbakgrunn ofte forskningen som en viktig, men underutnyttet, bidragsyter til samfunns- og næringsutvikling. Samfunnsentreprenør

³ Dette skal selvsagt ikke på noen måte sette den eksisterende befolkningen til side. Snarere er vel tanken at det er kombinasjonen av gammelt og nytt som skal bringe fram ny næringsvirksomhet.

ren merket seg dette, og sammen henvendte de seg til Trøndelag Forskning og Utvikling (TFoU) i Steinkjer (regionens største nabokommune) for å få noen ideer om hvordan forskningen konkret kunne bidra. TFoU anbefalte også å gå til SINTEF, som hadde et betydelig bredere spekter av fagområder å bistå med og dessuten spesialisert kompetanse på regional utvikling. Ved ankomst til et avtalt møte hos SINTEF for å drøfte muligheter, traff de to tilreisende tilfeldigvis en rådgiver som de kjente fra før gjennom annet utviklingsarbeid i regionen (før rådgiveren begynte i SINTEF). Vedkommende ble med på møtet og ble sentral i utviklingen av et forprosjekt. De to informantene har klart uttrykt at det var en betydelig styrke å kunne jobbe med rådgiveren som aktiv brobygger for å få på plass en fornuftig prosjektutforming der forskningsmiljøene både skulle bruke sin kompetanse på regional næringsutvikling og på forskjellige tekniske og andre problemstillinger av nytte for regionen og dens bedrifter.

Jeg mener at KiIN vanskelig kunne ha oppstått dersom det ikke var andre som også var innforstått med at det var viktig å jobbe sammen med forskningsmiljøene. Ikke minst har jeg vist i kapittel 1.1 hvor sterk tilslutning oppfatningen av forskning som utviklingskraft for regionen var i plandokumenter over hele Trøndelag. Allikevel var det ikke entydig hvordan dette kunne gjøres med hell i praksis. SINTEF hadde gode erfaringer og konkrete resultater å vise til fra Gode Sirklar-samarbeidet mellom kommunene Fjell, Sund og Øygarden (Karlsen og Cruickshank 2010), men det var også en viss usikkerhet rundt hvorvidt en kunne forvente like gode resultater i en liten region i befolkningsmessig tilbakegang som i en vekstregion på Bergens bygrense. Uansett var det klart at løsninger ikke kunne kopieres, men måtte bygges fra grunnen av for å tilpasses de lokale forutsetningene. Det første skrittet må tas fra der man står; hvis man vil starte fra et annet sted, må man gå dit først.

Et forprosjekt ble etablert høsten 2009 som et oppdrag til SINTEF og TFoU nettopp for å utrede hvordan arbeidet burde legges opp i tilfellet Indre Namdal. Forprosjektet ble gjennomført som en kartlegging av behov og muligheter gjennom intervjuer og besøk hos myndigheter, bedrifter og andre i Indre Namdal, og samtidig forankring i de samme miljøene. En statistisk kartlegging av næringslivet ble også gjennomført.

Hovedprosjektet ble iverksatt etter vedtak i hvert av de seks kommunestyrene og påfølgende vedtak i Indre Namdal Regionråd, som er prosjekteier på vegne av kommunene. Utforming av anbudsdokumenter for et hovedprosjekt som i en lang periode først og fremst skulle levere bistand til prosess og mobilisering (se nedenfor), men med store forventninger om hva som skulle skje på lengre sikt, var en betydelig utfordring. SINTEF vant anbudskonkurransen og fikk oppdraget med å gjennomføre prosjektet i samarbeid med Trøndelag Forskning og Utvikling.

1.2.2 Tre faser

KiIN ble satt i gang med en samlet tidshorisont på ti år, fordelt på tre faser med forskjellig hovedvektlegging som følger:

1. fase (2010 – 2012): Videreutvikle regionens innovasjonssystem. Forprosjektet viste at innovasjonsarbeidet var fragmentert og dessuten lite koplet til kompetansemiljø (høgskoler, universitet, forskningsinstitutt). Styrking av regionens innovasjonsevne ble ansett å være så viktig for utviklingen at dette skulle være hovedfokus i fase 1.

2. fase (2013 – 2015): Fokus på nyskaping / innovasjon. I denne fasen vil arbeidet fokuseres på å øke den faktiske nyskapingen i regionen, både i eksisterende bedrifter og i offentlig virksomhet, og i nystartede bedrifter. Entreprenørskap vil derfor også bli viktig i denne fasen, likeledes omdømmebygging for regionen.

3. fase (2016 – 2019): Stimulere til befolkningsvekst og øke verdiskapingen. Med tiltakende aktivitet, positivt omdømme og kommuner som er omstilt til å tenke vekst, vil grunnlaget være lagt for økt verdiskaping i bedriftene i regionen og befolkningsvekst gjennom tilflytting og redusert fraflytting.

Det er vanskelig å styrke innovasjonsaktiviteten (fase 1) uten å samtidig drive konkret innovasjon (fase 2). Det kan også vanskelig å lykkes med ny produksjon (fase 2) uten å øke arbeidsstokken (fase 3). Fasene glir derfor selvsagt over i hverandre; faseinndelingen innebærer som sagt først og fremst en forskjell i vektleggingen av aktiviteter. Dessuten gir faseinndelingen et bedre grunnlag for beslutninger om videreføring, endring eller avvikling av KiIN over tid. Det lange tidsperspektivet er selvsagt en konsekvens av innsikten om at det kan ta lang tid å endre de utviklingstrekkene som preger regionen.

1.2.3 Aktørbilde og organisering

Som sagt står de seks kommunene bak prosjektet, med Indre Namdal Regionråd som oppdragsgiver, og prosjektet mottar også finansiering fra Nord-Trøndelag fylkeskommune. SINTEF hadde prosjektledelsen i Fase 1, og det var en klar forutsetning at det skulle være et samarbeid mellom SINTEF og TFoU.

1.3 KiINs målstruktur og hovedstrategi

I fase 1 skulle fokus være på å styrke innovasjonsevnen i regionen gjennom å styrke innovasjonssystemet. Den aller viktigste komponenten i et innovasjonssystem er bedrifter med vilje til å utvikle seg selv og sine produkter og markeder, og potensielle gründere, men alle disse kan dra stor nytte av samarbeid med forskningsmiljø og andre kompetanseleverandører. I Indre Namdals tilfelle betydde dette å styrke relasjonene til eksisterende forskningsmiljø i Trøndelag, og ikke minst å jobbe med bedriftene slik at de ville bli bedre i stand til å dra nytte av forskningsmiljøene. Det betydde også å jobbe med kommunenes egen tilrettelegging for næringsutvikling, slik at de ble bedre i stand til å jobbe med forskningsmiljøene, både for egen del og for bedriftenes. Prosjektets målstruktur ble formulert som i Tabell 1.

Tabell 1: Mål for KiIN fase 1

RESULTATMÅL	DELMÅL OG PROSESSMÅL	EFFEKTMÅL
FASE 1		
<p>Videreutvikling av innovasjonssystemet i Indre Namdal ved å:</p> <p>- stimulere til bedre samhandling mellom aktører (jfr FDPIN strategi 1.1, 1.2, 1.3, 1.5, 1.6, 2.1, 2.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6, 3.3.1)</p> <p>- øke involveringen av FoU miljøene i utviklingsprosesser i regionen (jfr FDPIN strategi 1.1, 1.3, 1.5, 1.6, 2.1, 2.4, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Øke samhandling og stimulere til nytenking gjennom å presentere ulike innovasjonsaktører for hverandre, skape nye kreative møteplasser og videreutvikle nettverk 2. Øke tilgangen til informasjon om prosjekter i regionen, og utnyttelsen av oppnådde resultater, gjennom å utarbeide systemer for informasjonsoverføring, i innovasjonssystemet 3. Videreutvikle relasjoner mellom Indre Namdal og regionens FoU miljø 4. Øke regionens utnyttelse av tilgjengelige virkemidler for forskning og utvikling 5. Utvikle mellomromskompetansen (prosessmål) 6. Øke prosesskompetansen i regionen (prosessmål) 7. Øke innovasjonsaktørenes kjennskap til fylkesdelplan for Indre Namdal (prosessmål) 	<p>Bedre kjennskap til aktivitet i regionen kan stimulere til mer samarbeid og bedre ressursutnyttelse, som igjen kan heve kvaliteten på produkter og tjenester. Et velfungerende innovasjonssystem øker sannsynligheten for å oppnå de politisk definerte målsetningene</p> <p>Etablerte nettverk der aktørene kan utnytte hverandres kunnskap til ideskaping, brainstorming, utvikling og markedsføring</p> <p>Økt kjennskap til resultater fra gjennomførte prosjekt, samt videreformidling og utnytting av disse, gir større gevinst av prosjektene og bedre kvalitet på eventuelle nye prosjekt</p> <p>Bedre utnyttelse av FoU miljøers kunnskap og kompetanse, som kan gi økt verdiskaping og økt kvalitet på produktene fra regionen, som igjen kan bedre konkurransevnen til bedriftene i regionen</p> <p>Vekst og utvikling ved hjelp av økt utnyttelse av tilgjengelige virkemidler</p> <p>Økt mellomromskompetanse fører til problemløsning gjennom bedre koblinger mellom bedrifters og offentlig sektors problemstillinger, og relevante kunnskapsmiljøers kompetanse på området</p> <p>Ved økt prosesskompetanse økes effektiviteten i utvikling av prosjekter, veiledningskompetansen bedres, og fokus på å involvere berørte parter skjerpes</p> <p>Felles forståelse for regionens utfordringer og målsetninger kan gjøre at flere engasjerer seg og jobber i samme retning for å nå målene</p>

Note: FDPIN er fylkesdelplanen for Indre Namdal ([Indre Namdal Regionråd] 2009).

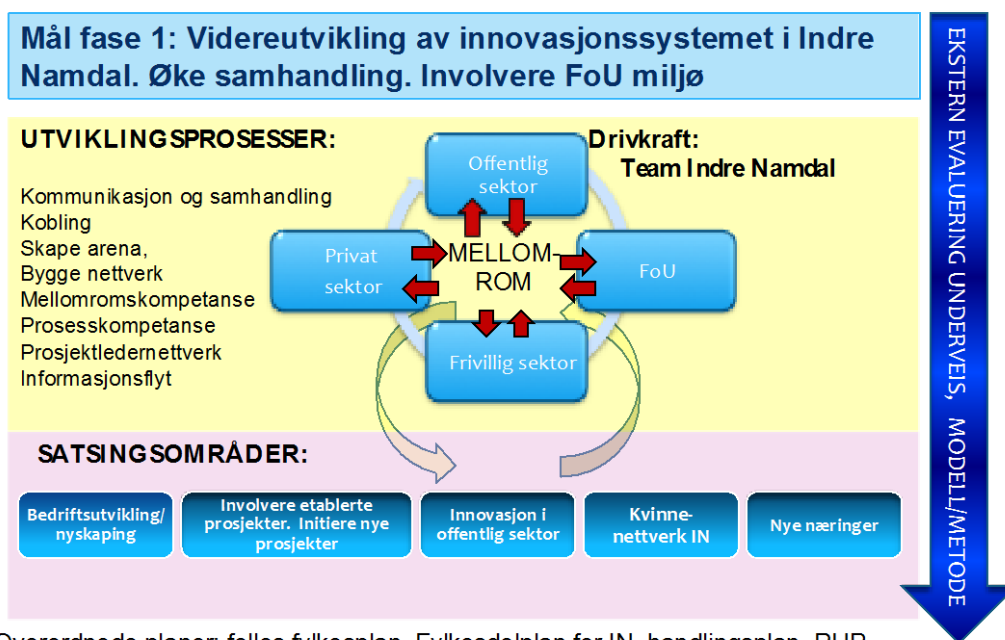
Kilde: ([Kverndal] 2011 s. 7)

Resultatmålene var godt forankret i fylkesdelplanen, som, i tråd med annet planverk i Trøndelag i perioden⁴, la betydelig vekt på kompetanse, forskning og utvikling som innsatsområder for å oppfylle de overordnede målene ved utvikling i regionen.

Målene ble formulert slik at de gav retning, men ingen absoluttverdier på hva som skulle oppnås, og jeg mener de må forstås som et uttrykk for hva man ved prosjektstart antok vil være mest nyttig eller hensiktsmessig å jobbe med. Dessuten var det viktig å få til utvikling på alle områdene parallelt, ettersom det var så mange gjensidige avhengigheter.

Målstrukturen er vist i forenklet form i Figur 3, der det også er tydeliggjort noe mer hvem som var ment å skulle gjøre hva. Utvikling av Team Indre Namdal som framtidig driver av utviklingsprosessen i regionen, stod sentralt. Dette teamet skulle bestå av både næringskonsulenter og andre i viktige utviklingsposisjoner i regionen, foruten prosjektledelsen fra SINTEF og TFOU.

KiIN – Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal



Overordnede planer: felles fylkesplan, Fylkesdelplan for IN, handlingsplan, RUP,

Kilde: ([Kverndal] 2011 s. 9).

Figur 3: KiIN i et nøtteskall

1.4 Min vurdering av KiINs hovedstrategi

Strategien har ikke bare en politisk, men også en faglig forankring. Den er avledet av en "trippel helix"-tankegang som rådgiverne med hell har brukt i andre sammenhenger, og som preger mye av tenkingen rundt regional utvikling i Norge og i Europa for øvrig for tiden. Det at fylkesdelplanen

⁴ Se særlig den felles fylkesplanen for Trøndelag i to perioder (Nord-Trøndelag fylkeskommune m. fl. 2005, 2009), men også strategisk næringsplan for Trondheimsregionen (Trondheimsregionen 2010), og marin strategiplan for Trøndelag (2011).

legger så sterk vekt på forskning og utvikling, speiler også denne tendensen. Den tredoble spiralen (helix) handler i norsk sammenheng om at næringslivet, offentlige aktører og forsknings- (og utdannings-)miljøer kan spille sammen om å styrke innovasjonstilbøyeligheten i en region, dersom de kommer i godt inngrep med hverandre, arbeider sammen om felles mål og initiativer, og har en god koordinering seg imellom.⁵ KiIN har også innsett betydningen av å involvere aktører i det sivile samfunn, herunder frivillige sammenslutninger, som en fjerde spiral. Slik sett ligger initiativet i forkant internasjonalt – forskningen på "quadruple innovation helix" i denne betydningen er så vidt begynt (Carayannis og Campbell 2012). Den bygger også tydelig på arbeidet med mellomromskompetanse som både Trøndelag FoU og SINTEF Teknologi og samfunn er sterkt involvert i å utvikle, både i praksis og i forskning. Bakgrunnen for dette begrepet er at det kan være til dels stor mellomrom mellom de tre aktørgruppene forskning, bedrifter og offentlige aktører før de har utviklet konkrete samarbeidsrelasjoner, og det trengs en sammensatt og særegen kompetanse for å bidra til å bygge bro over disse mellomrommene for å etablere konstruktive og vellykkede samarbeid.

Når strategien er å oppnå mer innovasjon gjennom å styrke samhandlingen mellom relevante og relaterte aktører, er det erfaringsmessig viktig å arbeide konkret og intensivt nettopp med samhandlingen. I hovedsak er det tre forhold som kan styrkes ved å øke samhandlingen. For det første handler all innovasjon om å koble sammen elementer som finnes fra før. Dette kan styrkes nettopp gjennom å eksponere flere aktører for hverandre, slik at problemer møter muligheter og så videre. For det andre vil sammenkobling av små ressurser til større innsatser øke muligheten for å lykkes i det man foretar seg. For det tredje kan det utvikles en styrket forståelse for hverandres muligheter og utfordringer og en bedre omforent situasjonsoppfatning og mulighet for sterkere koordinering av de respektive aktørenes strategier. På alle disse tre nivåene er det slik at det må arbeides konkret for å oppnå resultater. Aktørene må snakke sammen, handle sammen og utvikle en felles kultur for å snakke og handle sammen også i fremtiden.

Samtidig er det noen forutsetninger som også må på plass for å lykkes, og som ikke handler direkte om samhandlingen i seg selv. For det første må det være noe å ta tak i på begge sider av et mellomrom. Dersom ressurser eller vilje til samhandling er dårlig, kan et arbeid i mellomrommet fort bli et arbeid i et tomrom. Hvis det for eksempel er få bedrifter med vilje til egen utvikling eller det er liten interesse for etablering av nye bedrifter, skal det mye mellomromsarbeid til for å få til noe.

For det andre er det alltid slik i innovasjonsarbeid at det kommer til å kreve endring i atferd for å lykkes. Her ligger det en forskjell fra en ren markedsrelasjon; selve utviklingen av relasjonen kan kreve endringer langt inn i egen organisasjon for å ha noe for seg. Et innovasjonspartnerskap kan altså som regel ikke lykkes ved at den ene parten kjøper en løsning fra den andre. I et trippel helix-samarbeid kan det bety endringsbehov både hos bedrifter, offentlige aktører og forskningsinstitusjoner. På overordnet nivå kan det for eksempel innebære for bedrifter å måtte bli mer risikoorientert (og lære seg hvordan håndtere både finansiell, teknisk og markedsmessig risiko). For forskningsmiljø kan det dreie seg om å bli mer opptatt av konkrete løsninger enn av allmenngyldige sammenhenger (og lære seg å forstå verden også fra bedriftens side), og finne arbeidsformer som gjør det mulig å bruke små oppdrag i egen region inn i utvikling av både forskningsagenda og

⁵ I den opprinnelige, amerikanske formuleringen het det "*A triple helix of university-industry-government relationships*" (Leydesdorff og Etzkowitz 1998), men begrepet har i mange land blitt en betegnelse på offentlige tiltak for å styrke bedrifters bruk av forskning. Hovedpoenget er uansett at de tre grupperingene forventes å oppnå mer hvis de spiller godt sammen enn hvis de ikke gjør det.

forskningsresultater. For kommunenes nærings tjenester kan det dreie seg om å bli mer opptatt av å se muligheter i regionen totalt sett enn å fokusere på at mest mulig av offentlige prosjektmidler skal brukes i egen kommune; kanskje også om å kvalifisere seg for, og overta, mye av det nødvendige mellomromsarbeidet. Dette er bare eksempler, men høyst relevante sådanne. Ved utvidelse til også å inkludere det sivile samfunn, kan det være at for eksempel næringsforeninger må ta et tak for å ivareta medlemmenes langsiktige felles interesser, selv om mange av medlemmene selv er mer fokusert på kortsiktige utfordringer. Et velfungerende partnerskap innebærer som regel at man må være forberedt på å endre sin egen atferd, men art og omfang og dybde vil selvsagt variere.

Finnes det alternative strategier, eller er løsningen per i dag entydig å styrke forskningens inngrep i regionens utvikling? Selvsagt finnes interessante konkurrerende strategier. Riktignok har EU-kommisjonen stilt som betingelse for regionenes tilgang til store midler fra strukturfondene at regionale myndigheter skal utvikle innovasjonsstrategier basert på å utnytte forskning i innovasjon og økonomisk fornyelse. Tendensen er altså sterk over hele Europa. Men det er alltid risikabelt å legge alle eggene i en kurv.

En alternativ, eller snarere komplementær, strategi som særlig Kommunal- og regionaldepartementet begynte å fatte interesse for et par år siden, er å videreutvikle attraktivitetstankgangen på et forbedret kunnskapsgrunnlag. Analyser gjort ved Telemarksforskning viser at en med fordel kan differensiere mellom bostedsattraktivitet, besøksattraktivitet og bedriftsattraktivitet, ettersom disse tre både er ulik av karakter og kan påvirkes på ulikt vis (Vareide m. fl. 2013). For regioner der det er nedgang i sysselsettingen i privat sektor på grunn av strukturendringer i næringene, sier Telemarksforskning at en mest sannsynlig trenger å jobbe med alle tre typer attraktivitet i parallell. De framhever altså ikke samarbeid med forskning som en spesielt viktig ingrediens, uten at de heller avviser det som uinteressant. Telemarksforskning har for øvrig også sett på utviklingsstrategier i vellykkede distriktskommuner og funnet at aktiv nettverksbygging både for rådspørring, ideutveksling og ressursmobilisering er en felles suksessfaktor, men at det varierer sterkt hvilke formelle posisjoner de sterkeste driverne i disse nettverkene sitter i (Kobro m. fl. 2012). Det kan altså like gjerne være gammelordføreren som forskningssjefen som inntar hovedrollen som samfunnsentreprenør.

Samlet sett er altså etter min vurdering den valgte hovedstrategien i tråd med ledende faglig tenking på området over hele Europa, og den har den nødvendige langsiktige tidshorizonten. Forankringen i fylkesdelplanen anser jeg også som et veldig fornuftig trekk, slik at den ikke blir liggende på siden av det som kommunene selv har innrettet seg på. Forankringen i næringslivet er langt svakere, men en slik forankring er kritisk viktig i det lange løp. Det er derfor lagt inn planer om betydelig aktivitet i forhold til bedrifter og næringsforeninger i regionen. En sterkere tilslutning fra næringslivet kan selvsagt måtte innebære endringer i planen framover. Det er jo ikke sikkert at bedriftene er enige i verken diagnosen eller medisinen som kommunene og forskerne har utarbeidet sammen. Og hvis prosjektet blir for ensidig opptatt av kommunenes egne oppgaver, står det i fare for å miste næringsdynamikken. Da er en tilbake til situasjonen i de gamle planregimene, der næringslivet gjorde sine ting mer eller mindre uavhengig av myndighetenes situasjonsbilde og planer. En dobbel helix som ikke har direkte samvirke med næringslivet, blir garantert svak på næringsutvikling. Endelig er det kritisk viktig at det er vilje til å ta konsekvensene inn over seg i alle hjørner av samarbeidet, og særlig med tanke på å være villig til å endre egen tenkemåte og eget handlingsmønster, også dette hos alle berørte – ikke bare hos de andre. Man kan ikke overlate sin egen utvikling i et partnerskap til eksterne.

Dette siste kan også uttrykkes på en annen måte. Det er selvsagt viktig at kommunale aktører har tillit til at forskningsmiljøene også vil regionens beste og ikke bare er på jakt etter flere oppdrag. Det ligger et stort ansvar på forskningsmiljø som blir tiltrodd å ha en nøkkel til moderne samfunns- og næringsutvikling. Like viktig er det imidlertid at de kommunale aktørene forstår at vellykkede partnerskap også handler om å utvikle seg selv, ikke om å bestille sin utvikling fra andre. Men hvis man går veien sammen med noen som har vært der før, så blir det enklere.

Kontraktmessig er det en utfordring når leveransene er så vagt spesifisert som i dette tilfellet og når de er avhengig av kompetanse hos oppdragstaker som oppdragsgiver bare har i begrenset omfang i eget hus. Hvis bare den ene parten vet hva som er bra, hvordan kan den andre parten da ivareta sine interesser? En tallfesting av delmål og prosessmål ville ha gitt bedre styringsparametere, men også en forflytning av fokus fra de overordnede målene til trivielle tellekanter på antall møter og antall deltakende bedrifter. Denne typen omsorgskontrakt – der man forplikter seg til å gjøre så godt man kan innenfor den avtalte økonomiske rammen – kan gi oppdragstaker en urettmessig fordel dersom man er mer fokusert på egen fortjenestemargin i prosjektet enn på å tilfredsstille oppdragsgiver. En mulighet er derfor å måle på resultater i stedet for på oppnåelse av mer eller mindre godt tallfestede mål. En betydelig ulempe for begge parter i et slikt forhold kan være at uuttalte forventninger ikke oppdages før det er for sent å forholde seg til dem. En god dialog i alle faser og en gjensidig forståelse av og aksept for hverandres situasjoner og forståelse av hva som kan telle som gode resultater, er derfor svært viktig.

1.5 Operative strategier

Strategier for å oppnå delmål og prosessmål, dernest resultatmål, og peke i retning av tilsiktede effekter, er sammenstilt i Tabell 2. Disse gir en avgrensning og konkretisering i forhold til den overordnede hovedstrategien om å gjøre mer bruk av forskning og utvikling i innovasjonsprosesser som skal styrke regionens utvikling.

Tabell 2: Strategier for KiIN fase 1

TEAM INDRE NAMDAL		
KVINNENETTVERKET SOM NY INNOVASJONSARENA		
INVOLVERE OG KOBLE ANDRE RELEVANTE PROSJEKTER I REGIONEN		
BEDRIFTSUTVIKLING/ NYSKAPING	INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR	NYE NÆRINGER
Videreutvikle bedrifter Bygge relasjoner og nettverk Fellestiltak Kobling av FoU mot nærings- liv og bedrifter Rekruttering av kompetanse og arbeidskraft Utnytte Grong vgs	Kommunenes rolle ifm utvik- ling av nye tjenester Kommunal samhandling innenfor produksjon av tje- nester, drift og forvaltning Rekruttering av kompetanse og arbeidskraft Pilotområde for utprøving og testing av nye tjenester	Innlandsfiske Kunnskap som råvare Mineraler og bergarter Foredling Sterkere fokus på videre- foredling
INTERESSEPOLITIKK		
EVALUERING OG FORSKNING		
KOMMUNIKASJON OG SAMHANDLING		

Kilde: ([Kverndal] 2011 s. 10).

Strategiene er sortert i tre deler. Først nevnes de arenaer og aktørgrupper som er tiltenkt størst oppmerksomhet og drivkraft i å realisere målene. Dette gjelder prosjektets egen arbeidsgruppe Team Indre Namdal, en dreining av oppmerksomheten og aktiviteten i et eksisterende kvinnenettverk mot å bli en ny innovasjonsarena, og en styrking av den innovasjonsdrivende impulsaktiviteten i regionen gjennom å koble inn andre relevante prosjekter i regionen. Dernest nevnes de tre innsatsområdene for innovasjonsaktiviteten, som skal omfatte både eksisterende bedrifter, offentlige etater og virksomheter, og nyetableringer i næringer med liten eller ingen aktivitet i utgangspunktet. Til slutt nevnes tre gjennomgående aktivitetsområder som skal understøtte effektene av arenaarbeidet mot innsatsområdene: Interessepolitikk utad for regionens utvikling og engasjementer, evaluering og forskning som skal styrke kunnskapsgrunnlaget og gi innspill til kurskorreksjoner, og gjennomgående kommunikasjon og samhandling innad blant regionens aktører.

Jeg anser dette mer som en konkretisering enn som en avgrensning. Hva som får fokus, vil være avhengig av hva man får til og kan bygge videre på. All den stund fase 1 dreier seg om kapasitetsoppbygging, kan det ikke forventes store resultater innenfor de tre innsatsområdene. Innovasjon og videreutvikling i eksisterende bedrifter og i offentlig sektor, og i enda mindre grad etablering av virksomhet i næringer med lavt aktivitetsnivå i regionen, er avhengig av betydelig større og mer fokusert innsats. Derimot må vi kunne forvente at innsatsen også i fase 1 er tematisk rettet inn mot disse tre hovedinnsatsområdene med tanke på fase 2, og fortrinnsvis også med tidlig oppstart mot både lavhengende frukter og langsiktige konkrete mål der det er mulig og hensiktsmessig.

Jeg finner det også interessant at oppmerksomheten er rettet både mot innovasjon i offentlig sektor og mot innovasjon i eksisterende bedrifter og nytt næringsliv. Dette er et skritt bort fra å bare tenke på det offentliges rolle i en trippel helix som finansør av samarbeidet mellom forskning og bedrift, som har vært den sterkeste oppfatningen i Norge av hva dette handler om. De fire innsatsområdene for offentlig sektor handler dels om å legge bedre til rette for næringsutvikling i regionen, og dels om å utvikle kommunene selv og deres regulære tjenesteproduksjon. Det siste tyder på en betydelig oppmerksomhet rundt situasjonen med underkritiske kommunestørrelser i forhold til kvalitet og økonomi på mange tjenesteområder. Forprosjektrapporten (Midtøy m. fl. 2009) viet også stor oppmerksomhet til kommunenes egen situasjon.

2 DATA OG METODE

Metodisk sett skal en i et prosjekt som dette, i prinsippet sammenlikne dagens situasjon med situasjonen da prosjektet ble igangsatt, og dernest vurdere i hvilken grad eventuelle endringer kan tilskrives prosjektet eller andre forhold. I praksis foreligger det sjelden en kartlegging av status før prosjektet. Derfor er det vanlig å samle data om det arbeidet som er utført innenfor prosjektets rammer, og så gjøre en vurdering av i hvilken grad dette har bidratt til å endre situasjonen. Ofte er det også tett samspill mellom beslektede prosjekter, noe som gjør det ekstra vanskelig å tilskrive resultatene til det ene eller det andre.

KiIN skiller seg ikke mye fra andre liknende prosjekter i så måte. Mange av de vurderinger som jeg gjør i denne rapporten, må derfor nødvendigvis bli skjønnsmessige. Det styrker kvaliteten på dette skjønnet dersom det foreligger flere data om de samme forholdene, og dersom synspunkter fra flere perspektiver og interesser kan sammenholdes. Det er da viktig å ha klart for seg at det er helheten som teller, og ikke enkeltpunktene som tegnes underveis, for å kunne avgjøre om prosjektet følger en hensiktsmessig strategi og oppnår tilfredsstillende framgang.

Prosjektets vekt i fase 1 på å styrke samspillet blant innovasjonsaktørene, særlig blant støttefunksjonene, gjør det naturlig å se på gjennomførte aktiviteter og oppnådde direkte resultater av koblingsvirksomheten og kapasitetsoppbyggingen. Effektmålene er som tidligere sagt først og fremst et rasjonale for hvorfor disse aktivitetene gjennomføres. Det betyr at jeg ikke forventer å finne store effektutslag ettersom prosjektet bare har gått i drøye to år. Det er imidlertid viktig å ha de tilsiktede effektene med seg i vurderingen av de direkte resultatene.

Dette betyr at det trengs resultatindikatorer for å vurdere både framgangen og kvaliteten i prosjektet; disse kan være som vist i Tabell 3, der jeg har utstyrt prosjektets delmål og prosessmål (se Tabell 1) med noe mer operasjonaliserte indikatorer.

Tabell 3: Indikatorer for måloppnåelse i KiIN

Mål	Indikatorer
Koble aktører, skape møteplasser, styrke nettverk	Møter, arenaer, koblingsaktiviteter
Oppnå mer samhandling	Informasjonsdeling, rådspørring, felles initiativ, viderekobling
Oppnå mer nytenking	Nye idéer, nye arbeidsformer, nye prosjekter
Utarbeide system for informasjonsflyt	Etablering av felles informasjonssystem
Oppnå økt informasjonsdeling, økt resultatutnyttning	Bruk og utnyttning av informasjonsstrømmene
Koble FoU-aktører mot IN	Flere prosjektinitiativ, bedre kvalitet på initiativ
Oppnå økt tilgang på virkemidler for FoU	Flere realiserte prosjekter
Øke mellomromskompetansen	Øke treffsikkerheten/relevansen i koblingsarbeid
Øke prosesskompetansen	Øke dybden i koblingsarbeidet
Øke kjennskap til fylkesdelplanen	Gi initiativer større grad av felles retning

Jeg har så langt mulig brukt allerede foreliggende data. Dette omfatter særlig dokumentasjon fra prosjektet, som blant annet omfatter løpende loggføring av aktiviteter. I tillegg har jeg samlet data fra tolv av de deltakende aktørene gjennom intervjuer; ti fra politikk og næringsarbeid i kommunene, og to fra øvrige myndigheter i fylket. Utvalgskriteriet innbefattet ikke noen fra næringslivet, men flere av informantene var selv engasjert i næringsvirksomhet, dog ikke som hovedbeskjeftigelse.

se. Det var tre kvinner og åtte menn blant de jeg intervjuet. Jeg gjennomførte intervjuene i juni 2013 og hadde i utgangspunkt tre tema: forventninger til KiIN i fase 1, erfaringer, og utfordringer for prosjektet framover. Jeg har også gjennomført samtaler med de sterkest involverte fra TFoU og SINTEF.

Det er vanskelig å gi en entydig vurdering av datakvaliteten. KiIN implementerte tidlig et opplegg for enkel loggføring av aktiviteter i en database på nett som er delt mellom prosjektdeltakerne. Denne databasen gir meg en betydelig høyere grad av innsikt i prosjektets utvikling underveis enn det som er vanlig å finne uten betydelig arkivarbeid. Dette kompenseres for hukommelsesfordreining og selektiv hukommelse hos informanter, og det gir en langt mer effektiv tilgang til detaljdata om de enkelte aktiviteter enn om jeg skulle ha gått inn i papirbunker med varierende grad av systematikk. Prosjektdeltakerne innrømmer imidlertid at loggføringen har vært noe ujevn, både over tid og mellom personer. Inntrykket mitt er at møter osv. der prosjektleder ikke har deltatt, er underrepresentert i loggene, og at aktiviteter i perioder med høyt aktivitetsnivå også kan være underrepresentert. Det er imidlertid vanskelig å anslå hvilken skjevhet dette eventuelt innfører i datamaterialet, ut over at det selvsagt betyr at databasen ikke på noen som helst måte er komplett, og at prosjektleders perspektiv kan være bedre ivaretatt enn andre aktørers. Intervjuene kompenseres til en viss grad for det siste.

3 RESULTATER

3.1 Forventninger, erfaringer og utfordringer

Så å si alle strategiene i Tabell 2 ble nevnt når informantene i intervjuene ble bedt om å rekapitulere sine forventninger til KiIN, men ikke alle nevnte alle. Langt de fleste var tilbakeholdne med å si at de selv forventet mange konkrete prosjekter ut av fase 1. Dette var også de som selv la størst vekt på at potensialet for konkrete resultater var stort, men måtte oppdages og utvikles underveis, og at det å styrke samhandlingen var det viktigste for å få til dette. Særlig la disse vekt på at forskningsmiljøenes kompetanse, idetilfang, løsninger, kjennskap til finansieringsordninger, osv., måtte bli mer tilgjengelig, fordi dette ville bli en viktig ressurs for utvikling i regionen. Noen la også vekt på at prosjektet måtte styrke samarbeidet internt i regionen, særlig mellom kommunene, for å utløse positive prosesser.

Et mindretall av informantene antydte at prosjektet var uklart. De visste av egen erfaring at både bedrifter og kommunale aktører syntes det ble for abstrakt å snakke om innovasjon og mellomromskompetanse. De sa også at aktørene var sikre på at forskning ville bli for høytflyvende i forhold til deres daglige konkrete behov. Derfor forventet disse informantene at det burde komme konkrete resultater i form av håndfaste prosjekter eller, enda bedre, nye jobber i regionen, helst også i fase 1.

Det var også tydelig at de som hadde mest tiltro til å bruke midler på å styrke relasjonene med forskningsmiljøene, også var de som hadde et mest reflektert og nyansert forhold til muligheter og utfordringer i å få til slike samarbeid. Det var både positive og kritiske røster blant dem, og litt ulike forventninger om hva et slikt samarbeid ville kreve av regionen selv (og av forskerne), men til forskjell fra de som syntes at prosjektet var uklart, hadde de mer konkrete oppfatninger av hva som var utfordringene, og de kjente også mer konkret til hva prosjektet hadde arbeidet med og fått til.

Informantene sa at erfaringene fra prosjektet var overveiende positive. De to hovedpersonene fra TFoU og SINTEF fikk gode skussmål, selv om jeg ikke spurte om en slik vurdering. Det hadde blitt lettere å komme i kontakt med forskningsmiljøene, og prosjektet hadde også gjort mange kontakter mot bedrifter og arbeidet mye med næringsapparatet i kommunene for å få til en bedre forståelse av felles utfordringer og muligheter. De som hadde et reflektert forhold til forventninger, la også størst vekt på det som var oppnådd med nettverksbygging og motivasjon for utviklingsarbeid og innovasjon, med eller uten tunge forskningsmiljø som deltakere.

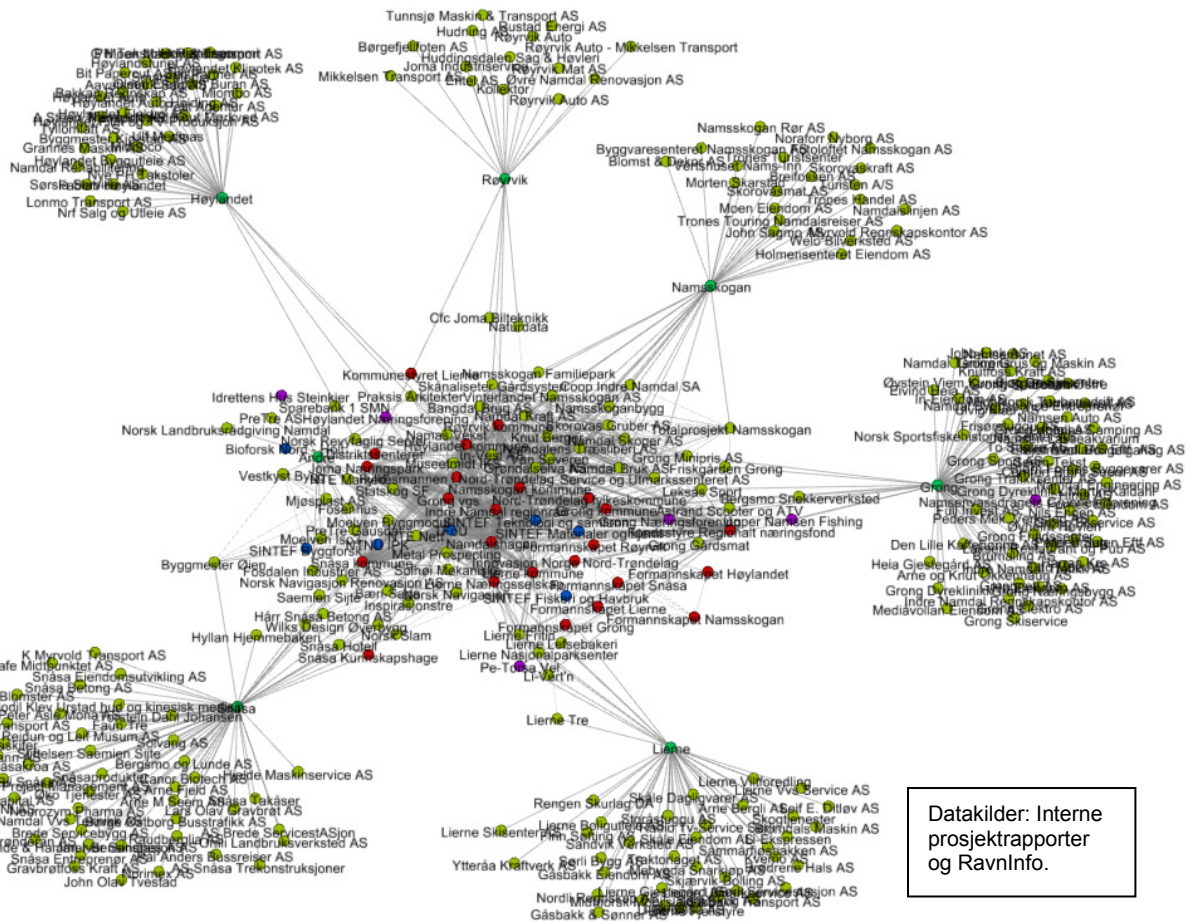
Samtidig uttrykte så å si alle at de hadde håpet eller forventet raskere konkrete resultater. Mange var overrasket over hvor tungt det var – ikke å få kontakt, for det hadde det blitt mye av, men å få i gang konkrete prosjekter, og særlig å få dem forbi en utredningsfase. Dette gjaldt både i forhold til næringsliv og i forhold til å utvikle kommunene sammen uten at den gamle revirtankegangen ble for sterk. Det er krevende å finne modeller for samarbeid som gagnar alle og som i hvert tiltak også tilgodeser både ønsker om å opprettholde et desentralisert tjenestetilbud og nytteeffektene av å samle dem i større enheter. For bedriftenes vedkommende innså mange av informantene at det var vanskeligere for dem å tre ut av sin tilvante og relativt risikofrie måte å tenke og jobbe på, og inn i nye og uprøvde samarbeidsformer og investeringer, enn det de (informantene) hadde forestilt seg i

forkant. Flere stilte derfor større lit til eksterne investorer for å få på plass ny virksomhet – med eller uten forskning som en del av forarbeidet – men også dette ble sett på som vanskelig.

Konkrete resultater ble framholdt som suksesskriterium for fase 1 i langt større grad i intervjuene enn i prosjektbeskrivelsen, til tross for at informantene i overveiende grad selv hadde stor og til dels inngående forståelse for at, og hvorfor, det var så viktig å jobbe langsiktig med relasjonsbygging. Selv de mest ihuga idealister vet at konkret avkastning av prosjektmidler teller når det er mange andre som også gjerne vil ha tilgang til midlene ved neste korsvei. Dette uttrykkes som utålmodighet, samtidig som mange innser at det fortsatt vil være behov for å jobbe lenge med relasjonsbygging før nettverkene blir selvgående og mellomromskompetansen blir utbredt i regionen selv. Som en informant sammenfattet oppfatningen i sine nære omgivelser: *"Nå har de pratet nok. Nå må de begynne å gjøre noe."*

3.2 Nettverksbygging

På grunnlag av referater fra de ca. 120 møtene i perioden 2011-2012 som er dokumentert i KiINs database (se kapittel 2), har jeg tegnet KiINs nettverk i Figur 4. Hver prikk er en organisasjon; en linje mellom to organisasjoner betyr at de har møttes i et KiIN-øyemed. Hver kommune (geografisk) har også fått sin prikk (grønn). De gulgrønne prikkene på utsiden av hvert av disse seks stedene er de av bedriftene (aktive aksjeselskaper) i kommunen som ikke har deltatt i slike sammenheng-er. Deltakerbedrifter fra alle kommunene er trukket inn mot sentrum av figuren, i nærheten av de andre organisasjoner som de har hatt møter med. Røde prikker er offentlige aktører, blå er forskningsinstitutter, og det finnes også et mindre antall lilla prikker i figuren; disse står for frivillige organisasjoner.



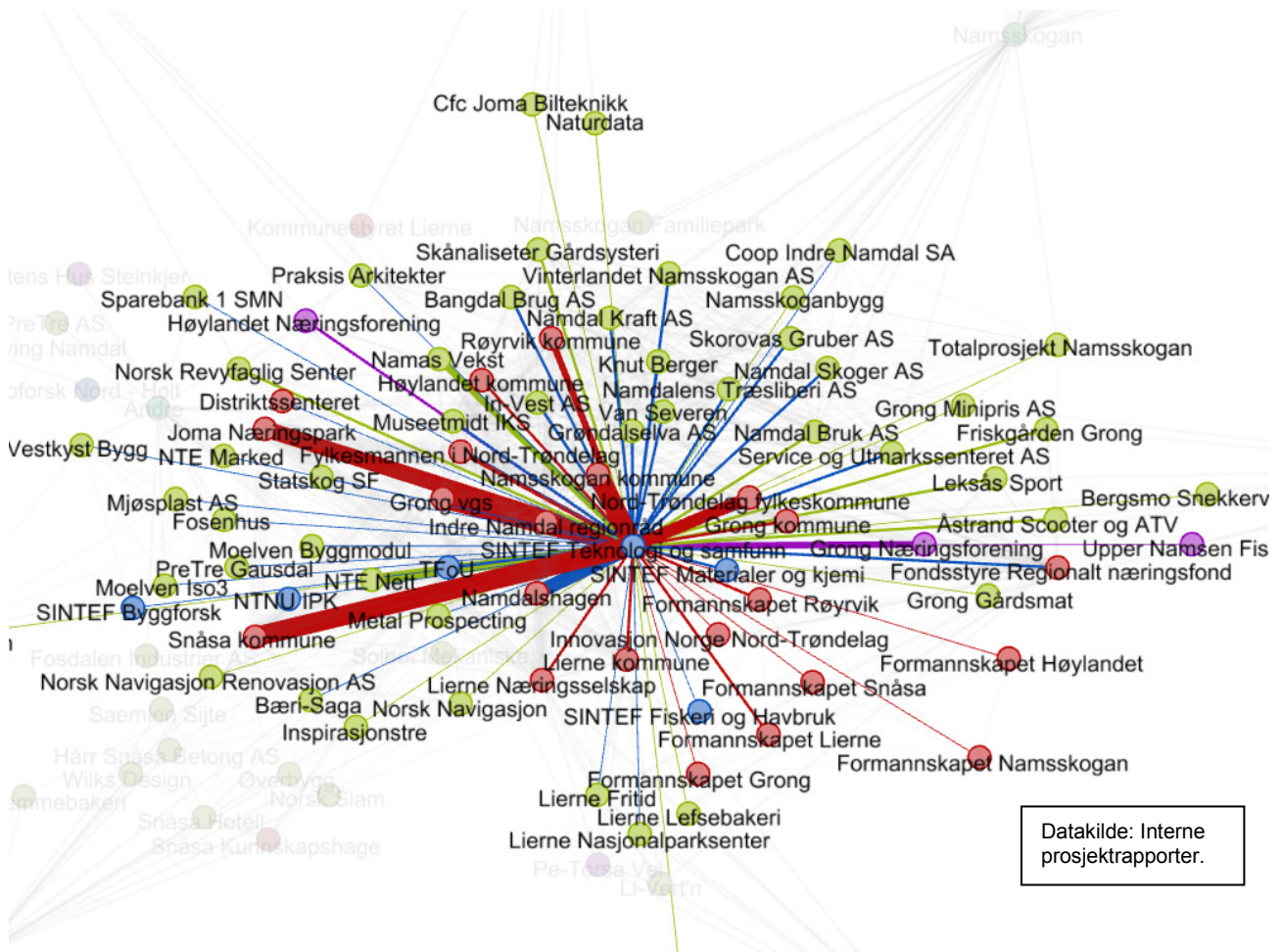
Figur 4: KiINs nettverk i fase 1

Det er altså 66 bedrifter som har deltatt på ett eller annet møte der KiIN har vært initiativtaker eller deltatt i en synlig rolle i løpet av prosjektets første fase.⁶ Totalt er det i Brønnøysundregistrene registrert drøye 260 bedrifter (aktive aksjeselskaper) i Indre Namdal. Mellom 20 og 25 prosent av regionens bedrifter har altså deltatt. Som sagt er ikke møtedatabasen komplett; så både antall møter og antall deltagende bedrifter er høyere enn det som er vist her.

Jeg zoomer også inn for å vise de forbindelsene som ett av de seks involverte forskningsinstituttene, SINTEF Teknologi og samfunn, har hatt i prosjektet. Prosjektlederen kom herfra; så det er rimelig at det bli mange relasjoner. Jo tykkere linjer mellom to organisasjoner, jo flere felles KiIN-relaterte møter har de to organisasjonene deltatt i.⁷ Se Figur 5.

⁶ Et mindre antall av disse ligger utenfor regionen; det har styrket prosjektet at de har tatt imot regionens bedrifter på studiebesøk osv.

⁷ I de fleste tilfeller er fargen på forbindelseslinjen den samme som fargen på organisasjonen som er i den andre enden.



Figur 5: Forbindelser til SINTEF Teknologi og samfunn gjennom KiIN

Nesten 50 bedrifter har altså hatt møte med SINTEF Teknologi og samfunn i fase 1. Det tilsvarende tallet for Trøndelag FoU i databasen er ca. 40.

3.3 Aktiviteter og resultater

Prosjektlederen har gitt en samlet oversikt over aktiviteter og resultater som jeg har fordelt skjønsmessig i Tabell 4 etter prosjektets strategimatrise. I stedet for overskriften Interessepolitikk har jeg her satt inn Regional infrastruktur.

Tabell 4: Resultater 2012

TEAM INDRE NAMDAL		
<ul style="list-style-type: none"> Etablert Team Indre Namdal som koordinerings- og samhandlingsarena 		
KVINNENETTVERKET SOM NY INNOVASJONSARENA		
INVOLVERE OG KOBLE ANDRE RELEVANTE PROSJEKTER I REGIONEN		
<ul style="list-style-type: none"> Veivalgprosjektet Skognettverket 		
BEDRIFTSUTVIKLING/ NYSKAPING	INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR	NYE NÆRINGER
<ul style="list-style-type: none"> Kompetansemeglingsprosjekt i VRI Trøndelag; "Biodegradable big bags"; UMAS, Høylandet Kompetansemeglingsprosjekt i VRI Trøndelag; "Ladestasjon for ildsjeler"; Revyfaglig Senter, Høylandet Bedriftsnettverk; "Opplevelsesnæring"; Snåsa Hotell m.fl FRAM og "FRAM-light" initiativ som har satt Indre Namdal på "kartet" i IN Praktisk ledelse for bedriftsledere initiativ – samarbeid med Skogmo industripark Strategiprosesser i Høylandet næringsforening; prosessmedvirkning Ulike direkte bedriftsretta prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> Prosess og utvikling av regionale strategier for Indre Namdal Ekstern vurdering av det regionale næringsfondet - mentorfunksjon Ansvar, roller og organisering av utviklingsapparatet - mentorfunksjon Regionalt forskningsfond-søknad: "SWARMING 6X6" Strategiprosesser i Høylandet kommune; prosessmedvirkning Prosessmedvirkning Snåsa kommune; nærings- og utviklingsarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> Forprosjekt "Ferskvannsoppdrett i Lierne"; gjennomført Forprosjekt "Skorovas 2020"; Namsskogan; gjennomført Forprosjekt "Mineralske ressurser i Indre Namdal"; igangsatt
REGIONAL INFRASTRUKTUR (NY)		
<ul style="list-style-type: none"> Regionalt forskningsfond-søknad: "SKI – Samarbeid om samfunnskritisk infrastruktur" (innvilget) Utarbeidelse av regional plan for Infrastruktur og kommunikasjon; igangsatt TØI Rapport "Namdal lufthavn, Lassemoen – mulig grunnlag for drift av en framtidig storflyplass"; Namdal Bruk AS 		
EVALUERING OG FORSKNING		
<ul style="list-style-type: none"> Ringvirkningsanalyse "Nye Saemien Sijte", Snåsa Lokaløkonomiske effekter av Pe-Torsa, Lierne; TfoU rapport 2012:12 		
KOMMUNIKASJON OG SAMHANDLING		
<ul style="list-style-type: none"> (Løpende virksomhet som også griper inn i alle de øvrige punktene) 		

Datakilde: Interne prosjektrapporter.

De oppførte resultater for 2012 finnes altså innen nesten alle strategiområdene. Bare på kvinnenettverket som ny innovasjonsarena er det vanskelig å finne mer enn en innledende kontakt i 2011.

Erfaringene med å mobilisere til utviklingsarbeid varierer. I mange bedrifter er en vant til å snakke konkret om skog, fisk, vei, turister eller mineralforekomster, og ikke om innovasjon, kobling, samhandling, forskning, mellomromskompetanse og prosesskompetanse. Det er vår erfaring fra andre prosjekter at mange produksjonsbedrifter og tjenesteleverandører har rimelig god kontroll på det de driver med og er klar over en del svakheter, men det trengs ofte fagfolk på deres eget område for å oppdage løsbare problemer eller uoppdagede muligheter. Ofte er det til god hjelp for bedriftsledere dersom folk de kjenner i samme bransje kan vise til gode erfaringer med bruk av ekstern kompetanse, da er det lettere å tro på kompetansemeglere eller forskere som sier at de har noen forslag som trenger bearbeiding.

Flere i regionen har fått veiledet erfaring med å jobbe med utvikling av nye prosjekter på en slik måte at de blir lettere å ta stilling til for potensielle finansierer, og slik at de også dermed blir enklere å gjennomføre på en måte som reduserer risikoen. Det er nok fortsatt behov for prosessveiledning, og også for å involvere flere i slikt arbeid.

Framgang er også hemmet av at færre enn det man trodde, var villige til å ta den risiko som det tross alt er å gå inn i utviklingsarbeid, uansett hvor kyndige fagpersoner man har med på laget. Dette gjelder både i privat og offentlig sektor.

Når det gjelder kommunene, er det noen ganger opplevd som en sperre for å jobbe sammen at man ikke finner modeller og løsninger som garanterer at alle kommer bedre ut av det. Selv om det er vilje til å jobbe sammen og utnytte ressursene bedre, må det jobbes med å utvikle bedre felles forståelse av utfordringer og muligheter, ikke minst for å kunne skape nye prosjekter som gir en større kake å dele. Arbeidet med å samkjøre næringskonsulentene, og arbeidet i Team Indre Namdal, regner jeg som gode trekk i en slik utvikling; etter hvert vil det bli viktigere at den nyvunne arbeidsmåten også strekkes lengre inn i kommunenes administrasjon for å kunne få effekt.

Dermed kan jeg også gi en skjønnsmessig vurdering av hvordan prosjektet slår ut på de indikatorene for måloppnåelse som jeg skisserte i Tabell 3; se Tabell 5 nedenfor.

Tabell 5: Måloppnåelse

Mål	Måloppnåelse
Koble aktører, skape møteplasser, styrke nettverk	Betydelig antall møter, arenaer, koblingsaktiviteter
Oppnå mer samhandling	Betydelig informasjonsdeling, rådspørring, felles initiativ, videre-kobling; men fortsatt relativt avhengig av prosjektlederne fra SINTEF og TFoU
Oppnå mer nytenking	Mange er eksponert for nye arbeidsformer. Veien til nye realiserbare ideer og nye prosjekter er lengre, men noen nye prosjekter er iverksatt.
Utarbeide system for informasjonsflyt	Felles informasjonssystem er etablert, men det brukes lite; det er ikke innarbeidet noen fornuftig integrasjon i eksisterende arbeidsmåter. Det er ofte bedre å sørge for at man deler og etterspør informasjon oftere fra hverandre i de nettverk man allerede har, og å inkludere nye samtalepartnere i et overkommelig tempo.
Oppnå økt informasjonsdeling, økt resultatutnyttning	Når informasjonsstrømmene ikke blir større, er det vanskelig å påpeke økt resultatutnyttning; men det kan se ut som man er blitt flinkere til å passe på at det ikke gjøres dobbeltarbeid
Koble FoU-aktører mot IN	Det er blitt flere prosjektinitiativ med høy kvalitet (som er sikret finansiering), men foreløpig ikke de helt store prosjektene og resultatene
Oppnå økt tilgang på virkemidler for FoU	Flere prosjekter er realisert
Øke mellomromskompetansen	Treffsikkerheten og relevansen i koblingsarbeidet kan være økt, men ettersom dette aspektet av mellomromskompetansen er avhengig av personlig erfaring med aktuelle bedrifter og etater, blir den ganske personavhengig
Øke prosesskompetansen	Flere har fått erfaring med koblingsarbeid og med å utvikle prosjekter sammen
Øke kjennskap til fylkesdelplanen	KiIN er godt forankret i fylkesdelplanen; nå er den regionale plan-tilpasningen videreutviklet i form av en strategi, utviklet gjennom en prosess som har samlet troppene til noe som formodentlig er et sterkere felles initiativ

Samlet sett er det altså en klar framgang på de fleste av de del- og prosessmålene som ble satt opp. Det var ikke formulert noen måltall som skulle oppnås, slik at det ikke finnes noen standard å måle måloppnåelsen mot. Det kan imidlertid som sagt være en klar ulempe å sette opp konkrete måltall, ettersom det er viktigere å fokusere på hvorvidt disse prosessene synes å bidra til de overordnede målene enn å stirre seg blind på disse leveransene i seg selv.

Når det gjelder hvilke av de mest konkrete prosjektinitiativene som bør prioriteres i fase 2, ligger det utenfor mitt mandat og min mulighet å bedømme det. Jeg er imidlertid enig med behovet for en fokusert innsats på utvalgte områder i fase 2, slik dette også er nedfelt i kommunenes felles regionale strategi for 2013-2016 ([Indre Namdal regionråd] 2013)⁸. Dette er også i samsvar med den opprinnelige planen. En viktig bieffekt av det vil være en styrket tiltro til metoden med å jobbe sammen om å få til noe. Det er selvsagt ikke noen ide å legge ned den oppsøkende dialogen. For å vri på informantutsagnet sist i delkapittel 3.1 vil jeg heller si: *"De har på langt nær fått pratet nok. Så nå må de begynne å gjøre noe."* Og da får de jo også mer å prate om. Det er kanskje derfor det er snakk om tre spiraler i samspill og ikke tre hjørner i en trekant.

⁸ Dette dokumentet gjør også interessante grep i forhold til planleggingstradisjonen belyst i kapittel 1.1: Økt verdiskaping som målsetting, og strategi i stedet for plan.

4 KONKLUSJON

Alt i alt vil jeg konkludere med følgende:

- Hovedstrategien med å alliere seg med forskningsmiljø i et trippel eller kvadrupel helix-samarbeid for regional fornyelse, er i tråd med moderne tenking i Europa for tiden. Det er imidlertid foreløpig få resultater å vise til også internasjonalt, så det er ingen garantier for å lykkes.
- Arbeidet har i all hovedsak gått etter plan.
- Måloppnåelsen for delmål og prosessmål er tilfredsstillende i forhold til målformuleringene.
- Mange har hatt håp eller forventninger om langt flere konkrete resultater i fase 1 enn det som var nedfelt i styrende dokumenter. Erfaringsmessig er prosjekter sårbare for videreføring når resultatene ikke står til de forventninger som gjelder ved beslutningstidspunkt for videreføring, uavhengig av hvilket forventningsnivå som var uttrykt ved prosjektstart.
- Det kontaktskapende arbeidet har gått veldig bra, men det har vært en større utfordring enn forventet å finne aktører som var villige til å gå inn i nye prosjekter (eller som var i stand til å se konkrete potensialer). Sperrene kan være noe forskjellige i bedrifter ("vi har det bra nok med den kompetansen og de kundene vi har") og kommuner ("vi trenger sikkert fornyelse og tettere samarbeid, men vi må ivareta både de små og de store kommunene").
- Mange personer i regionen har vært konkret involvert i arbeidet og har lært mye om prosessarbeid, prosjektutvikling, å lete etter riktig kompetanse gjennom nettverk, og å lete etter ekstern finansiering. Disse har også erfart at det fortsatt er et langt lerret å bleke.
- De som har hatt sine første samtaler med forskningsmiljøene (gjennom de to personene i prosjektledelsen i KiIN), mener at terskelen for kontakt med forskningsmiljøene er senket, men det vil fortsatt ta tid før disse er mange nok i regionen til at dette blir en allmenn oppfatning blant de som har bruk for slik kontakt, og til at det blir mange nok til at det bare trengs to telefoner før man har et møte med den som kan hjelpe til konkret med å identifisere problemstilling og riktig forskningsmiljø.
- Det går altså riktig vei, men det burde ha gått noe raskere. Det er vanskelig å si hvorvidt grunnlaget (kulturelt og materielt) er for svakt til å få til mer i løpet av to-tre år, eller om andre arbeidsformer og mer målrettede tiltak ville ha gitt raskere resultater.
- I fase 2 er det viktig å øke innsatsen på konkrete prosjekter, både for å styrke prosjektets legitimitet og dets resultater, i samsvar med den opprinnelige planen. Samtidig er det også viktig å ikke legge ned kontaktarbeidet. Nettverk har en tendens til å svekkes når de ikke brukes. En sti gjennom skogen gror igjen hvis ingen går der.

5 REFERANSER

- (2011): Marin strategiplan Trøndelag 2011 - 2014. Trondheim: Sør-Trøndelag fylkeskommune.
- [Indre Namdal Regionråd] (2009): *Fylkesdelplan for Indre Namdal 2009 - 2012*. [Grong]: [Indre Namdal Regionråd].
- [Indre Namdal regionråd] (2013): Regionale strategier for Indre Namdal 2013 - 2016. [Grong]: [Indre Namdal regionråd]: 28.
- [Kverndal], [Arnt-Ivar] (2011): *Kunnskap og innovasjon i Indre Namdal - KiIN. Strategidokument og handlingsplan for fase I*. [Trondheim]: [SINTEF].
- Carayannis, Elias G og David F J Campbell (2012): *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: 21st-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*. New York NY: Springer New York.
- Karlsen, Thore K og Jørn Cruickshank (2010): *Gode Sirkler - en evaluering*. Kristiansand: Agderforskning.
- Kobro, Lars Ueland, Knut Vareide og Morten Hatling (2012): *Suksessrike distriktkommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktkommuner*. Bø: Telemarksforskning.
- Leydesdorff, Loet og Henry Etzkowitz (1998): "Emergence of a triple helix of university-industry-government relations." *Science and Public Policy* Vol. 23, s. 279-286.
- Midtøy, Svein Jarle, Joar Nyborg og Arnt IVar Kverndal (2009): *Forprosjekt Kunnskapsbasert regional utvikling i Indre Namdal*. Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn.
- Nord-Trøndelag fylkeskommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune (2005): *Felles fylkesplan 2005-2008: Kreative Trøndelag - her alt e mulig uansett*. [Trondheim]: Sør-Trøndelag fylkeskommune.
- Nord-Trøndelag fylkeskommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune (2009): *Felles fylkesplan 2009 - 2012. Kreative Trøndelag - her alt e mulig- uansett*. [Trondheim]: Sør-Trøndelag fylkeskommune.
- Skjeggedal, Terje (2004): "Den planlagte Namdalen?" I Knut Onsager og Tor Selstad (red.): *Regioner i utakt*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 146-167.
- Skjeggedal, Terje, Erik Revdal og Niels Arvid Sletterød (2003): *Den planlagte Namdalen?* Steinkjer: Nord-Trøndelagsforskning.
- Sotarauta, Markku, Patrick Dubarle, Magnus Gulbrandsen og Claire Nauwelaers (2006): *Supporting the contribution of higher education institutions to regional development. Peer review report: Trøndelag (Mid-Norwegian Region), Norway*. Paris: OECD. <http://www.oecd.org/dataoecd/8/2/37089380.pdf>
- SSB (2012): SSBs befolkningsframskrivning for kommunene 2012-2040: Statistisk sentralbyrå. <http://ssb.no/a/kortnavn/folkfram/tab-2012-06-20-07.html>
- St.meld. nr. 25 (2004-2005) (2005): *Om regionalpolitikken*. Stortingsmelding Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet. <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20042005/025/PDFS/STM200420050025000DDDPDFS.pdf>
- Trondheimsregionen (2010): *Strategisk næringsplan. Om hvordan vi skal forene hjernekraft og handlekraft*. Trondheim: [Trondheim kommune]. http://trondheimsregionen.no/images/stories/dokumenter/110110_Endelig_kortversjon.pdf
- Vareide, Knut, Lars Ueland Kobro og Hanna Nyborg Storm (2013): *Programteori for attraktivitet. Sammendragsrapport*. Bø i Telemark: Telemarksforskning.



Teknologi for et bedre samfunn

www.sintef.no