

Arbeidsnotat Working Paper

2005:11

Bjørn Guvåg

En utviklingsorganisasjon i utvikling :
evaluering av Kunnskapsbyen Lillestrøm



Høgskolen i Molde
Vitenskapelig høgskole i logistikk



MØREFORSKING
MOLDE

Bjørn Guvåg

En utviklingsorganisasjon i utvikling :
evaluering av Kunnskapsbyen Lillestrøm

Arbeidsnotat/Working Paper 2005:11
Høgskolen i Molde / Molde University College

Molde, juni / June 2005

(Registrert januar 2010. Konfidensiell til og med mai 2010)

ISSN 1501-4592

ISBN-13 978-82-7962-121-8

Arbeidsrapport

Konfidensiell til og med mai 2010

EN UTVIKLINGSORGANISASJON I UTVIKLING

EVALUERING AV KUNNSKAPSBYEN LILLESTRØM-

av

1.amanuensis Bjørn Guvåg

Høgskolen i Molde

Juni 2005

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1.0 Innledning	4
1.1 Kunnskapsbyen Lillestrøm	4
2.0 Evalueringsopplegg	6
3.0 Utvikling og viktige aktørgrupper	7
3.1 Skedsmo kommune	8
3.2 Forskningsinstituttene/bedriftene på Kjeller	9
3.3 Akershus fylkeskommune.	9
3.4 Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR).	10
3.5 HiAk/Unik	11
4.0 KL fra servise- og fellesorganisasjon til lokal - og regional utviklingsaktør.	12
4.1 Strategigrunnlaget	14
5.0 Hovedutfordringer	19
5.1 Strategiutfordringen.	19
5.2 Forankringsutfordringen	25
5.2.1 Forankringen på Kjeller	25
5.2.2 Forankring og eierskap i kommunen.	27
5.2.3 Forankring på det regionale nivå.	28
5.3 Profileringsutfordringen.	29
5.4 Organisasjonsutfordringen	30
5.4.1 Prosjektarbeid og prosjektstyring	33
5.4.2 Styrearbeid	34
5.4.3 Involvering og implisering	34
5.4.4 Informasjonsstrategi	35
5.4.5 Finansiering	35
5.4.6 Legitimitet, nøytralitet og uavhengighet	35
5.4.7 Forholdet KL-CK	36
6.0 Sammendrag og konklusjoner	37
6.1 Strategi	37
6.2 Forankring	37
6.3 Profil	38
6.4 Organisasjon	38
Vedlegg 1;Styringsgruppe/intervjumateriale og referanser	42
Vedlegg 2; Intervjuguide hovedprosjekt	43

Forord

Kommersialiseringsselskapet Campus Kjeller ble etablert i 1995. Som en følge av RITTS rapporten (2000) ble aktiviteten knyttet til Kjeller delt i tre selskap; campus Kjeller, Kunnskapsbyen Lillestrøm og Kunnskapsbyen Eiendom. Kunnskapsbyen Lillestrøm (KL) ble etablert sommeren 2000 og i forbindelse med strategigjennomgangen sommeren/høsten 2004, ble det uttrykt ønske om å evaluere interessentselskapet, Kunnskapsbyen Lillestrøm og dets rolle i den videre utviklingen av Kjellermiljøet. Evalueringen er ment å inngå som et element i KLs strategiprosess høsten 2005. Oppdraget er bestilt av KLs styre, mens ledelse av oppdraget har vært overlatt til ei ekstern styringsgruppe.¹

Et stort antall personer fra en rekke institutt, bedrifter og organisasjoner, med synspunkter på eller tilknytning til KL på forskjellige måter, har vært intervjuet. Intervjupersonene skal ha stor takk for å ha stilt opp når det har vært ønskelig. De har i stor grad, åpent og tillitsfullt delt sine tanker og oppfatninger om KL med evaluator. Bare det viser stor interesse og engasjement for KLs virksomhet.

En takk til alle intervjupersoner, medlemmer av styringsgruppen og de ansatte i KL, som har gjort evalueringen ikke bare mulig å gjennomføre, men også evalueringen til et interessant prosjekt og tiden på Lillestrøm, til en hyggelig opplevelse.



¹ Vedlegg 1; Medlemmer av styringsgruppen

1.0 Innledning

Skedsmo kommune tok i 1999 initiativet til å utarbeide en strategisk næringsplan (snp) for kommunen. Formålet var blant annet å få flere lokale ringvirkninger ut av Kjellermiljøet

På Kjeller var det lokalisert ca. 3500² arbeidsplasser innen kunnskapsintensive virksomheter som forskningsinstitutter, utdanningsinstitusjoner, bedrifter og offentlige institusjoner som Justervesenet og Luftforsvarets Forsyningskommando.

I den såkalte RITTS- rapporten³ ble det slått fast at "Kjellermiljøet er et viktig nasjonalt kunnskapsmiljø, internasjonalt anerkjent og med internasjonale nettverk. Økt konkurranse fra andre kunnskapsmiljø både nasjonalt og internasjonalt skaper nye utfordringer, både faglig, personellmessig og økonomisk." I tillegg ble det hevdet at Kjellermiljøet ville stå overfor andre utfordringer som;

- Kjellermiljøet bidrar for lite/ spiller for liten rolle i lokal og regional næringsutvikling
- Lite samarbeid og kunnskapsdeling gjør at summen av FOU miljøet ikke er større enn hver enkelt enhet. Det er få eller ingen synergieffekter
- Forandringsagentene (Campus Kjeller og Unik) bidrar positivt, men arbeidet er i liten skala og eiendomsorientert.
- Lokale og regionale myndigheter er positive til brobygging og samarbeid

På bakgrunn av ovennevnte EU-rapport og arbeidet med den strategiske næringsplanen, ble det påpekt fra arbeidsgruppen⁴ at kritiske faktorer ift å få til vekst var;

- Behov for sterkere motor- forandringsagenter
- Behov for en helhetlig infrastruktur
- Behov for sterkere kollektiv handling i motsetning til individuell handling
- Styrking av Kjellers kompetanseprofil
- Sterkere kobling mellom Kjeller og Lillestrøm by.

For å håndtere problemstillingene over ble det foreslått og senere gjennomført en restrukturering/omorganisering av Campus Kjeller AS⁵ i tre selskap:

- Kunnskapsbyen Eiendom (KE), med ansvar for eiendomsutvikling
- Campus Kjeller as (CK), med ansvar for forretningsutvikling
- Kunnskapsbyen Lillestrøm (KL), med ansvar for felleisløsninger

1.1 Kunnskapsbyen Lillestrøm.

I forbindelse med etableringen ble det definert følgende mål og oppgaver for KL:

Målet var at KL skulle være en utvikler, pådriver og i noen grad ha ansvar for realisering av infrastrukturprosjekt, som støtter opp om utviklingen av kunnskapsindustri og Kunnskaps-

² Etter HiAK ble etablert er dette tallet økt til 4000 ansatte og 3500 studenter, Årsberetning for 2003

³ RITTS- rapporten (Regional Innovation Technology Transfer System) EU- rapport jan 2000

⁴ Arbeidsgruppe/utvalg(feb-okt 2000) med representanter fra kommune, næringsliv, forsvaret, utdannings- og forskningsinstitusjoner.

⁵ CK var et felles og kommersialiseringselskap på Kjeller som ble etablert i 1995

byen Lillestrøm. KL skulle være en ideell-ikke profitt organisasjon.

Av oppgaver som KL skulle arbeide med, ble følgende nevnt;

- Arrangere Campus Kjeller Business Forum
- Utvikle fellestilbud som barnehageutbygging, bedriftshelsetjeneste, kommunikasjons- og transporttilbud
- være pådriver for at offentlig utdanningsstruktur og tilrettelegging som støtter opp om utviklingen av Kjellermiljøet
- være pådriver for å få til estetisk opprustning, parkanlegg, boliger, etc.
- drive profilering av Kunnskapsbyen Lillestrøm
- utgjøre en rådgivningsgruppe for KTE og KTI⁶
- Eierpost (minoritet) i KTE og KTI- forankre arbeid og tiltak i miljøet.

I forbindelse med strategi og handlingsplan for 2005, sies det at det legges opp til en videreføring av de linjer som Kunnskapsbyen har arbeidet etter så langt, men med tre endringer:

1. Fokus skal i sterkere grad utvides og virkemidler settes inn i et større regionalt perspektiv.
2. Det skal legges opp til et sterkere internasjonalt engasjement.
3. Fokus på fellestjenester økes innenfor en rekke områder.

I tillegg skal det⁷ settes i gang en strategiprosess for Kunnskapsbyen med bred medvirkning fra miljøet. Behovet for en ny strategiprosess henger sammen med prosjektperioden for Kunnskapsbyen som går ut i 2005. Som grunnlag for strategiprosessen og eventuell videreføring av KL, er det lagt opp til en evaluering av arbeidet.

Som nevnt tidligere ble KL etablert i desember 2000. Når det skal vurderes hva som er oppnådd i 4-årsperioden fram til årsskiftet 2005, må det også tas hensyn til hvilke ressurser organisasjonen har rådd over i perioden. I utgangspunktet besto KL av *en ansatt* i full stilling, som vokste til 2 stillinger⁸ i 2002, fram til nå hvor det for 2005 er budsjettert med 4,5 stillinger. Stillingsveksten har vært et resultat av nye inntektsmuligheter gjennom nye prosjekter som Arena-programmet i SND⁹ (1,6 mill. i tre år) og Interregprosjektet (ca. 2,5 mill for årene 2003 - 2007). Inntektene for de fire årene samt budsjett for 2005 vises under.

2001	2002	2003	2004	2005 (revidert budsjett)
2.560	2.826	3.962	4.608	8.866 ¹⁰

Tab 1: Økonomisk utvikling i KL

Kunnskapsbyen, som paraplyorganisasjon for kunnskapsmiljøet på Kjeller, har i perioden 2001- 2005 vært prosjektorganisert og for 2005 vil ca. 20 % av inntektene på nær ni mill.kr komme fra medlemskontingenter og salg av tjenester, ca. 70 % fra prosjekt og programinntekter og ca 10 % fra offentlig (kommune/fylkeskommune) bidrag.

⁶ KTE er nå KE(Kunnskapsbyen Eiendom) og KTI (Kjeller Teknologipark Innovasjon skulle være det nye navnet på Campus Kjeller as, som fortsatt heter Campus Kjeller as eller CK

⁷ Styresak 50/04 10.12.2004

⁸ 1 prosjektleder for Arenaprojektet, tilsatt 6.1.02

⁹ SND har senere blitt en del av Innovasjon Norge

¹⁰ Note til årsregnskapet 2004

Det har ikke vært mandatet til evalueringen å gå inn i de enkelte prosjektene og evaluere eventuell måloppnåelse av disse. Styret har hatt tilgjennomsyn og godkjent alle årsrapporter og kjenner selv status innenfor de ulike prosjekt og prosjektområder.

Hovedinntrykket etter fire års arbeid, slik det fremkommer av intervjuer og skriftlig materiale, er at **organisasjonen har gjort en svært god jobb med små ressurser.**

Evalueringen vil derfor i hovedsak konsentrere seg om en del viktige problemstillinger for det videre arbeidet i KL. Problemstillinger som det vil være nyttig å drøfte i forhold til å utvikle en videre strategi for KL.

2.0 Evalueringsopplegg

Som grunnlag for evalueringsopplegget har konsulentene hatt tilgang til et relativt omfattende skriftlig materiale som har gitt bakgrunn for etablering av KL og som dokumentasjon for aktiviteter og resultater i KL.¹¹

Forprosjekt

Kunnskapsbyen Lillestrøm valgte å gjøre evalueringsopplegget todelt. I første fase (jan.– feb.) ble det gjennomført et forprosjekt, som ble presentert for- og godkjent av styringsgruppen for prosjektet. Forprosjektets intensjon var å utvikle- og klargjøre problemstillinger for hovedprosjektet. I tillegg til bearbeiding av det skriftlige materialet, ble det intervjuet seks personer i forprosjektet. På bakgrunn av dette arbeidet, ble det klargjort en del viktige problemstillinger og på bakgrunn av dem, et undersøkelsesopplegg for hovedprosjektet. Dette ble presentert og godkjent av styringsgruppen.

Hovedprosjekt

I vurderingen av KL har det vært prøvd å skille mellom det vi kan kalle intern og ekstern effektivitet.

I vurderingen av *ekstern effektivitet* vil evaluator drøfte om KL har de ”riktige” målene og de ”riktige” strategiene. KL har mange interessenter og mange ulike forventninger til hva organisasjonen skal eller bør gjøre og hvilken rolle den skal spille i både Kjellermiljøets utvikling og i regionenes utvikling. Hvordan KLs arbeid vurderes vil derfor i stor grad være avhengig av hvilke forventninger en har både på kort og på lang sikt.

I vurderingen av den *interne effektiviteten* er det forsøkt å se om KL arbeider på ”rett” måte. En evaluering av den interne effektiviteten vil derfor kunne si noe om hvordan KL utfører sine arbeidsoppgaver og sine roller. Interessante problemstillinger her har vært om KL har den kompetanse og de ressurser, som kreves for å løse de overordnede målsettinger og strategier. Videre se på hvordan utfører KL sine roller og arbeidsoppgaver og om det er enkelte roller, som ikke blir ivarettatt eller blir ivarettatt på en uheldig måte. I en slik rolle og oppgavevurdering vil det drøftes om det er andre roller, som burde ivarettas eller roller som bør kuttes ut.

KL har hatt relativt kort virketid og relativt små ressurser til disposisjon. Mye av resultatene og måloppnåelsen er og har vært avhengig av interessentenes engasjement, interesse, grad av involvering og forpliktelse. De overordnede målene vil være et resultat av miljøets samlede

¹¹ Vedlegg 1; Oversikt over skriftlig bakgrunnsmateriale

satsning og bidrag. KL er ment å skulle fungere som en katalysator for miljøets innsats og ressursbruk og KLs mål kan derfor i mange sammenhenger bare oppnås gjennom at interessentene setter mål og oppnår disse, gjerne sammen med eller ved hjelp av KL og KLs nettverk. Det vil derfor være viktig at de prosesser, samarbeidsformer og nettverk man tror fører fram til et resultat, er initiert og fungerer.

I utviklingsammenheng er det ofte pekt på at regional utvikling best skjer i samvirke eller samhandling mellom næringsliv, offentlig sektor og utdanning/forskning.¹²

Slik det kommer til uttrykk i organisasjonens strategiske dokument, er KL ment å skulle spille flere roller. Selskapet er ment å skulle være pådriver, initiativtaker, samhandler, med mer. Selv om det, nok er ulike forventninger til hvilken rolle KL skal spille, er det rollen som katalysator for å fremme ovennevnte og andre typer samhandling, som kanskje er den viktigste om ikke den klareste artikulerte rollen, som er tiltenkt KL.

Evalueringsprosessen er ment brukt som innspill i den påfølgende strategiprosess og strategidebatt i Kunnskapsbyen Lillestrøm. For evaluatoren har det vært viktigere å vektlegge og problematisere områder for forbedring og i den sammenheng også informasjon og kunnskap, som har *handlingskapende* effekt i forhold til å vurdere og måle enkelttiltak og enkeltprosjekt. Det betyr at det har vært viktig å se på områder, som KL, gjennom utvikling av strategi, tiltak og organisasjon, kan påvirke i ønsket retning.

I hovedprosjektet ble det lagt opp til bredt anlagte intervjuer og samtaler med personer som skulle belyse og utdype ovennevnte problemstillinger og områder. Det var utarbeidet en intervjuguide med tanke på ulike typer problemstillinger. Noen problemstillinger og spørsmål var derfor felles for flere intervjuobjekt, mens andre var eksklusive for andre intervjupersoner. Svarene kan ikke hevdes å være representative, men representerer snarere ulike tema og synspunkt på KL sett og vurdert fra ulike ståsted. Det store antallet intervjuede¹³ representerer ulike ståsted, i kraft av at de kommer fra ulike bedrifter og andre organisasjoner, ulike nivå i organisasjonene og representerer alle de viktige aktørgruppene.

Intervjuene varte i gjennomsnitt ca. 11/2 time.

I tillegg til intervjupersonene, har styringsgruppen vært en nyttig ressurs og har bidratt med gode innspill og reflekterte synspunkter underveis i evalueringsprosessen. Alle intervjupersonene skal ha takk for både å ha, ofte på kort varsel, gjort seg tilgjengelig og for å ha gitt gode og verdifulle bidrag til evalueringen. En takk også til KLs ledelse og ansatte, som både har tatt godt imot evaluatoren og som har gjort en del av det administrative arbeidet med evalueringen enklere.

Det er forfatteren som står for alle vurderinger og konklusjoner.

3.0 Utvikling og viktige aktørgrupper

Vi har i det neste avsnittet sett litt nærmere på noen av de aktørgruppene, som er tenkt eller kan tenkes å ha en rolle i utviklingsoppgavene, som KL er tenkt å skulle arbeide med. Utfordringene og kompleksiteten i å bidra til både mentale og strukturelle endringer i miljøer, lokalsamfunn og regioner krever mobilisering og involvering av en rekke ulike aktører, på

¹² Modellen for en slik utvikling benevnes nå gjerne som *Trippelhelix*.

¹³ Vedlegg 1; Oversikt over intervjuede personer i hovedprosjektet

tvers av sektorer og forvaltningsnivåer, på tvers av tradisjonelle bedriftsfunksjoner og på tvers av organisasjonsgrensener.

Utviklingsarbeid i denne sammenheng er en samhandlingsprosess, der ulike grupper eller aktører vil ha ulike funksjoner og/eller roller. Noen vil være sterke premissleverandører for de prosesser som finner sted, mens andre trekkes med for å gi planer og tiltak nødvendig legitimitet. Aktørene vil variere over tid, både i forhold til deres rolle og betydning.

3.1 Skedsmo kommune

Skedsmo kommune, som de fleste andre kommuner i sentrale Østlandsområdet, har en kort historie med - og en relativ svak kultur for aktiv næringspolitikk.

I andre deler av landet (spesielt i deler av Nord Norge, Midt-Norge og Vestlandet) har mange kommuner av nødvendighet og/eller av ønske om å påvirke utviklingen selv, gjennom en aktiv næringspolitikk og som et resultat av dette, utarbeidet bl.a. strategiske næringsplaner. Strategiske næringsplaner, har ikke alltid verken vært like godt velfundert eller forankret, og heller ikke i mange sammenhenger, av årsaker som det skal brukes tid på her, gitt de ønskede resultater. På den annen side uttrykker snp og snp-prosesser en vilje til å påvirke egen utvikling og framtid. Kort formulert har kommuner og regioner med et godt utviklet samspill og prosesser mellom det offentlige (kommune og fylkeskommune), lokalt næringsliv og utdannings-/forskningsinstitusjoner vært de som har hatt den beste utviklingen av sammenlignbare kommuner og regioner.

At Skedsmo kommune i 1999 vedtok sin første strategiske næringsplan viser intensjon og vilje til å være med å styre utviklingen. Kunnskapsbyen Lillestrøm ble her foreslått og senere etablert. Det har i denne evalueringen ikke vært gjort noen analyse av selve planprosessen eller forankringen av den strategiske næringsplanen i kommunen og i lokalt næringsliv. Eierskap og forankring er viktige elementer både for å få kontinuitet og forpliktelse i gjennomføringsfasen. Den strategiske næringsplanen for Skedsmo ble revidert i 2003 og gjelder for perioden 2003 - 2006¹⁴.

Skedsmo kommune har selv meget begrensede næringsadministrative ressurser. Det er i stillingen som plan, miljø og næringssjef at det næringsadministrative arbeidet er plassert og administrativt forankret.

På den annen side må det kunne hevdes at næringspolitikken i hovedsak utøves og forvaltes, slik det tradisjonelt har vært gjort i mange kommuner, av kommunens ordfører og rådmann I Skedsmo kommune er begge positive og aktive pådrivere i forhold til offentliges rolle i aktiv næringsutvikling.

Viktige deler av næringspolitikkarbeidet er, gjennom handlingsdelen i strategisk næringsplan, flyttet ut av kommunen og lagt til f.eks. Kunnskapsbyen Lillestrøm, Høgskolen i Akershus (HiAk) og Campus Kjeller (CK), uten at det dermed er noe galt i det. En slik utsetting av næringspolitikk og næringsarbeid krever på den annen side en klar og sterk forankring i kommunen, både politisk og administrativt. Forankringen i dag oppleves for svak og lite institusjonell, spesielt på den politiske siden.

¹⁴ Skedsmo kommune, strategisk næringsplan 2003 - 2006 (vedtatt i kommunestyret juni 2003)

Fra vårt ståsted hadde det vært riktig og viktig å utvikle en forankringsstrategi, strategi 0, med formål å utvikle og prøve ut modeller for samarbeid og partnerskap, mellom kommunen(e), næringsliv, forsknings- og utdanningsinstitusjonene, som ble sikret en bredere og sterkere forankring, først og fremst i kommunen, men også hos andre sentrale aktørgrupper.

Av flere sentrale aktører er Kunnskapsbyen Lillestrøm ment å skulle utgjøre kommunens utviklingsverktøy eller redskap. Dette skal vi komme tilbake til senere.

3.2 Forskningsinstituttene/bedriftene på Kjeller

Vi har valgt å presentere instituttene og bedriftene på Kjeller samlet, selv om de både utgjør en differensiert og fragmentert bedriftsklynge¹⁵.

Det som kjennetegner og forener Kjellermiljøet, i tillegg til lokaliseringen, er den kunnskaps- og forskningsintensive (FoU-) delen av virksomhetene. En lang rekke av bedriftene arbeider i forskningsfrontene innenfor sine områder.

På den annen side er de selvstendige enheter, enten helt frittstående (NILU) eller knyttet til andre organisasjoner (FFI) eller konsern (Dynea). De er selvstendige enheter med egne mål, strategier og helt klare egeninteresser.

Hver for seg har virksomhetene i begrenset grad tanker om, eller strategier for, å fungere som utviklingsaktører for andre enn sin egen virksomhet, selv om mange av virksomhetene i forbindelse med etableringen av Kunnskapsbyen, eller som en forutsetning for etablering av Kunnskapsbyen, innså behovet for en utviklingsaktør for ulike områder av interesse for Kjellermiljøet. Denne interessen var ikke bare kimen til -, men også forutsetningen for selve etableringen av Kunnskapsbyen Lillestrøm.

Få om ingen av virksomhetene er av en slik størrelse at de alene vil kunne utgjøre noen sterk motor i et regionalt utviklingsperspektiv, slik vi har sett nøkkelbedrifter som f.eks. Hydro, Orkla, etc., har spilt andre steder i Norge.

Samtidig er det klart at både størrelsen, tyngden og bredden i virksomhetene på Kjeller utgjør et stort vekstpotensial for Skedsmo og hele regionen, hvilket også på mange måter er slått fast i tidligere rapporter.¹⁶¹⁷

3.3 Akershus fylkeskommune.

På samme måte som kommunenes rolle, har fylkeskommunenes rolle, som regional utviklingsaktør og partnerskapets funksjon i den sammenheng, variert over tid og mellom regioner.

I St. melding nr. 19 (2001-2002) ble det gjort til et poeng at fylkeskommunene skulle bevege seg fra å ha en ren myndighetsrolle til å ta lederskap i regionale partnerskap. Fylkeskommunene er selv ment å definere, og gi begrepet regional utviklingsaktør et innhold,

¹⁵ Klynge eller cluster, som det heter på engelsk, brukes ellers i Porterterminologi om bedrifter i en og samme bransje.

¹⁶ RITTS-rapporten (EUrapport jan. 2000)

¹⁷ Ernst & Young Corporate Finance, Innovasjon og kommersialisering av teknologi fra Lillestrøm/Kjellermiljøet (8.3.02).

I kommunalkomiteéens merknader til stortingsmeldingen¹⁸ ble det ikke gitt noen presiseringer til utviklingsaktørbegrepet. Så langt ser det ut som at det i hovedsak er innenfor det regionale næringsutviklingsarbeidet at et slikt lederskap er i ferd med å bli etablert¹⁹.

I noen fylkeskommuner (f.eks. Nordland, Sogn og Fjordane) har det regionale utviklingsarbeidet lange tradisjoner og har opparbeidet både legitimitet og kompetanse. I andre fylkeskommuner, ofte med svake fylkeskommunale utviklingstradisjoner og beskjedne regionale statlige utviklingstilskudd, sliter en mer med å finne måter å drive utviklingsarbeid på. En ser allikevel en generell tendens til modning av utviklerrollen. Dette har delvis skjedd gjennom en inkorporering av tankegods om strategisk næringsstenking og samarbeidsbasert planlegging - og nye paradigmer for regionalt utviklingsarbeid har slått gjennom på relativt bred front.

Utvikleraktørrollen krever endringer i både holdninger og i organisatoriske og institusjonelle forhold, både internt i fylkeskommunene og eksternt blant fylkeskommunenes regionale partnere. *Partnerskapsbegrepet* er etter vår oppfatning, og oppfattes også av fylkeskommunene, som et moteord og som et nytt begrep for å beskrive eksisterende og nye samarbeidsrelasjoner. For at partnerskaps erfaringene ikke i fortsettelsen skal fortsette å karakteriseres som rituelle, er vi enige i med de som hevder at det er både for lite pisk og gulrot, fra sentralt hold, til at partnerskapene kan utvikles til tunge gravitasjonspunkter og kraftfulle "motorer" i det regionale utviklingsarbeidet²⁰.

Selv om evalueringen av Kunnskapsbyen Lillestrøm ikke omfatter noen evaluering av Akershus fylkeskommune og dens rolle som utviklingsaktør, er oppfatningen, fremkommet gjennom bl.a. plandokumenter og intervjuer den at fylkeskommunen pr dato ikke spiller noen stor og proaktiv rolle som utviklingsaktør innenfor KL's nåværende og framtidige virkeområde. Det betyr ikke at de ikke spiller noen rolle nå - eller ikke kan spille en større rolle i den regionale utviklingen i framtiden.

Fylkeskommunen deltar i mange prosesser og organer (f.eks. Snp-prosessen i Skedsmo kommune, snp- prosessen i SNR, styret i CK, etc.) og kan, som sådan de facto og i fremtiden, være en nyttig medspiller i mange sammenhenger. Fylkeskommunen både kan og bør være en viktig aktør i regional næringsutvikling. Ikke minst i forhold til den politiske dagsorden hvor en ser at mange fylkeskommuner er svært aktive. I dag kan derimot fylkeskommunen sies å være en proaktiv regional utviklingsaktør i næringsutviklingssammenheng.

3.4 Samarbeidsrådet for Nedre Romerike (SNR).

Samarbeidsrådet for Nedre Romerike er et forpliktende samarbeidsorgan for kommunene Aurskog-Høland, Fet, Lørenskog, Rælingen, Skedsmo, Sørum og Akershus fylkeskommune. Rådet ble etablert i 1998 og har som formål å styrke og videreutvikle samarbeidet mellom ovennevnte deltakere.²¹

Det er, i tilknytning til SNR, knyttet et sekretariat med en hel stilling. Så langt har rådet i hovedsak vært opptatt av - og arbeidet med problemstillinger knyttet til areal, infrastruktur og

¹⁸ St. melding nr. 19 (2001-2002)

¹⁹ En vurdering av fylkeskommunens rolle som regional utviklingsaktør og partnerskapsfunksjon i den sammenheng NORDREGO (2005)

²⁰ NORDREGO (2005) OP.CIT.

²¹ Vedtekter for SNR av 2.12.1998

transport, miljøvern, utdanning og interkommunalt samarbeid relatert til produksjon av kommunale tjenester.

En utredning, utført av Agenda Utredning og Utvikling AS, på oppdrag av SNR,²² om mulighetene for et tettere og mer forpliktende samarbeid mellom kommunene og fordeler og ulemper ved en kommunesammenslåing, har så langt ikke resultert i vesentlige strukturendringer.

Det ligger store utfordringer for nedre Romerike, både i forhold de generelle utviklingstrekk, som går mot større og sterkere regioner og regjerings innsats for å redusere antallet kommuner. Det positive er at samarbeidsprosesser er i gang innenfor flere områder, og en slik prosess er utarbeidingen av snp for nedre Romerike. Slik det nå synes, går arbeidet med et sterkere og mer forpliktende samarbeid for sent. I tillegg kan det reises spørsmål om ikke nedre Romerike er en for liten og lite slagkraftig region ift til hele Romerike og Oslo-regionen.

Per dato utgjør kan ikke kommunene på nedre Romerike sies å utgjøre noen samlet region innenfor næringspolitikkområdet, og fungerer heller ikke som noe proaktivt utviklings- og pådriverorgan i regionen.

3.5 HiAk/Unik

Høgskolen i Akershus, som ble etablert i 1994 og som flyttet til Lillestrøm i 2003, utdanner i hovedsak personell til helse- og sosialsektoren, samt til yrkesfag i videregående opplæring. Øvrige fagtilbud er produktdesign, IKT, hus- og kostøkonomi, samt div. etter- og videreutdanninger. Høgskolen har ca. 3 000 studieplasser og 280 ansatte.

Selv om høgskolen er en relativt stor aktør i regionen, har den både på grunn av sin korte historie på Lillestrøm og sin fag- og fagpersonellsammensetning, i dag, i liten grad en mulighet til å spille noen betydelig rolle som regional utviklingsaktør. Høgskolen utgjør i dag en vekstkraft i seg og i kraft av den aktivitet og kjøpekraft den bringer inn i regionen med sine studenter og ansatte.

Nye mastergradstilbud innenfor bl.a. læring i komplekse systemer, med opptak i 2006, og produktdesign, som er søkt om godkjenning for og med mulig opptak høsten 2005, vil utgjøre verdifulle tilvekster innenfor både studietilbud og fagkompetanse.

Satsningen innenfor den næringsrettede høgskolesatsningen (Forskningsrådet), bærer bud om at høgskolen *ønsker* å spille en fremtidig rolle i det regionale utviklingsaktørbildet.

UniK - eller universitetsstudiene på Kjeller - er en stiftelse som ble etablert allerede i 1987 og da som et samarbeid mellom instituttene FFI, IFE, Telenor Fou og Universitetet i Oslo. Senere (1995) gikk også NTNU i Trondheim inn i stiftelsene.

UniK er et attraktivt studiested for Master og Ph.D.studenter innenfor realfagene. Både fagfeltene, fagpersonalet (5 professorat og 12 professor II stillinger) og studentene bidrar til at UniK er en attraktiv og verdifull ressurs for Kjellerområdet og Skedsmo kommune. Selv om forholdet mellom UniK og instituttene på Kjeller betegnes som godt, er det ikke sikkert at potensialet er godt nok utnyttet.

Selv om det i Unik's strategiplan for 2005 - 2009 sies at Unik skal være "en aktiv pådriver i dannelsen av samarbeidsnettverk mellom stifterne, andre universitet, forskningsinstitutter og

²² 'Ny start', Agenda Utredning og utvikling, 11.3.2003

kompetanseindustri - og skal bidra til "innovasjon og nyskapning²³", vil ikke Unik innenfor den eksisterende organiseringen utgjøre en utviklingsaktør i en større sammenheng. Ny og sterkere koblinger mot andre deler av Kjellermiljøet og event. sterkere involvering av Oslomiljøet kan endre bildet. Det er heller ikke unaturlig at UniK over tid forankres tettere til og med HiAk. En slik kobling vil gi HiAk nye vekstimpulser og en sterkere legitimitet i forskningsmiljøet på Kjeller i tillegg til å gi UniK en sterkere lokal institusjonell ramme.

Vi har kort sett på og drøftet ulike sentrale aktører i et utviklingsperspektiv. Skedsmo og Akershus fylkeskommune verken kan vil eller ønsker å være en regional næringsutviklingsaktør. Dette selv om ønskeligheten av – og behovet for en slik utviklingsaktør helt klart erkjennes. Begge aktørene er positive støttespillere til Kunnskapsbyen.

På Kjeller innser aktørene at det er behov for sterkere samhandling for å dyrke fram vekstkraften og potensialet i miljøet, samtidig som de ser behov for et utviklingsorgan for å identifisere, utvikle og organisere fellesløsninger for Kjellermiljøet. Mange av bedriftene deltar aktivt og positivt med ressurser og kompetanse til Kunnskapsbyen.

Konklusjonen er at ingen av de eksisterende virksomhetene og organisasjonene verken kan/kunne eller har/hadde ambisjoner om å ta på seg utviklingsoppgaver av fellesløsninger og karakter.

Det er også fra et slikt ståsted at Kunnskapsbyen Lillestrøm (KL) utvikles og etableres

4.0 KL fra service- og fellesorganisasjon til lokal - og regional utviklingsaktør.

Utgangspunktet for evaluering av KL er det mandat som ble gitt i hovedrapporten fra prosjektgruppen for prosjektet "Kunnskapsbyen Lillestrøm - utvikling av Kjellermiljøet²⁴" og de endringer, som senere er gitt i strategi- og handlingsplaner for organisasjonen.

Da KL formelt ble etablert i desember 2000 som en interesseorganisasjon for kunnskapsbedrifter i Lillestrømområdet ble det definert oppgaver, som i henhold til vedtektene var følgende²⁵:

"Organisasjonen skal arbeide for å realisere de visjoner, organisasjoner og tiltak som er trukket opp i forprosjektrapporten "Kunnskapsbyen Lillestrøm".

Organisasjonen skal være en pådriver og utvikler for bedring av kunnskapsbedriftenes infrastruktur og lokale rammevilkår, og bidra til å gi medlemmene:

- *En infrastruktur og tjenestetilbud rundt virksomhetene som er attraktiv i rekrutteringssammenheng*
- *En profil på området som er kjent og som fremstår som attraktiv for bedrifter og ansatte*

²³ Unik.no (hjemmeside)

²⁴ Forprosjektet (Skedsmo kommunes SNP - 21.9.2000).

²⁵ Årsberetning og regnskap for 1002.

- En mulighet til å konsentrere oppmerksomheten mot kjerneaktiviteter i egen virksomhet og ikke det som er "rundt" virksomheten
- Synergier av å lokalisere seg på Kjeller og Lillestrøm i form av kontaktnett mot andre virksomheter
- Økt potensiale for verdiskapning.

Organisasjonen kan på forretningsmessige vilkår påta seg prosjektoppgaver, spesialoppdrag og sekretariatfunksjoner for private og offentlige aktører med relevans til nærings-, utdanning og lokal-/regional utvikling."

Som det går fram av mandatet og handlingsplanen, - er KL's arbeidsoppgaver både kortsiktige, konkrete, synlige, resultatorienterte, men samtidig også langsiktige, immaterielle og prosessorienterte.

I alle organisasjoner og kanskje spesielt i utviklingsorienterte organisasjoner, vil det ofte være viktig å balansere tilsynelatende motsetningsfylte (i tid/rom) interesser og oppgaver slik vist i fig 1.

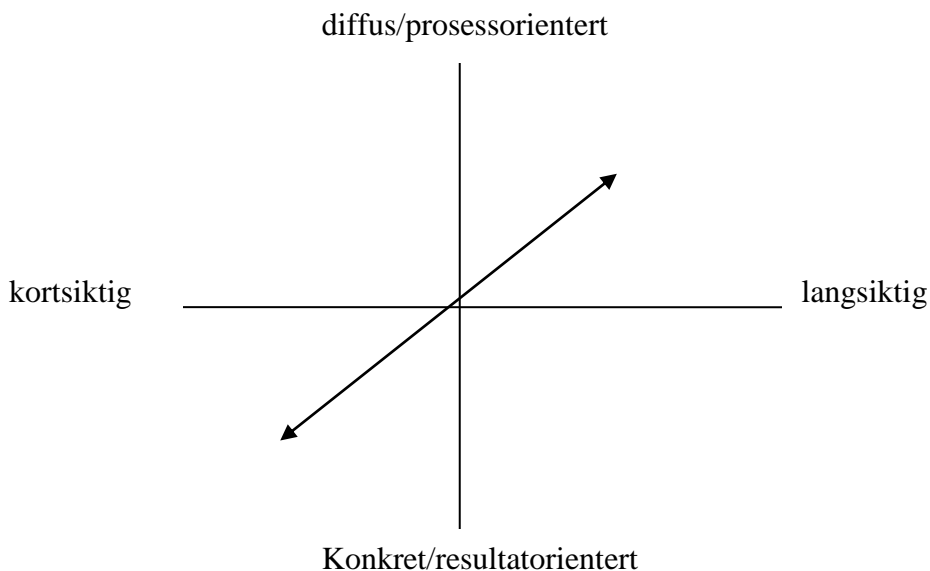


Fig 1; Utviklingsorganisasjonens 'motsetningsfylte' oppgaver

Videre vil det i denne type utviklingsorganisasjoner være vanskelig å direkte kunne måle hva som er resultatet av egen innsats og hva som er resultatet av andres aktiviteter. Oftest kan resultater bare oppnås gjennom andre, av andre og i samarbeid med andre aktører og interessenter. I tillegg vil en god del av resultatene være avhengig av at andre aktører, som utviklingsorganisasjonens ikke har myndighet eller kontroll over, ønsker å involvere seg, ta beslutninger og eller bruke ressurser for at resultat skal oppnås og bli synliggjort.

I evalueringen er det ikke gjort forsøk på å måle resultatene av alle de aktiviteter og handlinger som er vedtatt fra den første handlingsplanen, som ble vedtatt og fram til i dag.

Ser en på handlingsplanen fra prosjektrapporten²⁶, vil en finne at de fleste oppgaver har funnet sin løsning. Også enkelte av arbeidsoppgavene i handlingsplanen for KL, hvor andre aktører var oppført som ansvarshavende, eksempelvis barnehage og bedriftshelsetjeneste, har KL overtatt ansvaret for og realisert. Noen av oppgavene fant raskt sin form og sin løsning, mens andre, f.eks. bedriftshelsetjenesten, nylig er realisert, mens et fåtall av de opprinnelige oppgavene arbeides det videre med. Her tenkes spesielt på arbeidet med utviklingen av Kjeller Gård, som representasjonssted og realisering av et senterbygg på Kjeller. Manglende realisering er knyttet til bl.a. beslutninger, av andre aktører og innenfor andre områder, hvor KL bare har liten påvirkningskraft og gjennomføringsmulighet.

Samtidig, og etter hvert som oppgaver løses, og prosesser settes i gang, defineres nye behov, nye muligheter og nye prosesser. Et tegn som i seg selv viser at utviklingsprosessen fungerer. Flere av disse oppgavene og prosessene har ikke definerte resultatmål og er kontinuerlige i sin karakter. Her tenkes det på prosjekter innenfor profilering, utdanning, innkjøp, innovasjon og kommersialisering, nettverksbygging, m.m.

4.1 Strategigrunnet

Som nevnt innledningsvis, er det strategiske grunnlaget, slik det ble trukket fram i rapporten fra prosjektgruppen,²⁷ selve problembeskrivelsen med de utfordringer og perspektiv som der trekkes opp. Der vises til at utløsning av vekstpotensialet i Kjellermiljøet avhenger av:

- sterkere "utviklings"-aktør - motor i Kjellermiljøet
- mer helhetlig infrastruktur
- mer kollektiv satsing.

Visjonen var at Kjellermiljøet skulle bli blant de største, faglig sterke og mest synlige kunnskapsmiljøer i landet og målet var å få til en vekst på 10 - 15 000 nye arbeidsplasser ved kunnskapsbedrifter i Lillestrømområdet i løpet av perioden fra 2001 til 2015.

Visjon og misjon brukes oftere og mer bevisst som begrep for å bevisst skape målbevisst og kollektiv handling. *Visjon* kan sies å være en intuitiv oppfatning om hvor man ønsker å være i framtiden (impliserer et gap mellom nå-tilstanden og framtiden).

En organisasjon sin *misjon* definerer hvilket verdiskapingsdomene eller område man ønsker å være i og hvordan; hvilken rolle vi har i hvilket større system. Det vil si at den forteller noe om hvilken forskjell organisasjonens eller miljøets tilstedeværelse eller eksistens har eller gjør til den sammenhengen man opptrer i. (kan være her og nå) Utvikler man en *visjon som misjon* vil en fortelle noe om hvordan man i framtiden ønsker at et 'større system' skal forandres eller bli berørt, som et resultat av våre handlinger. Hvorfor er visjon og misjon interessante begrepsmessige konstruksjoner? På grunn av betydningen av 'gap' og av 'mening' og 'hensikt' som virkemiddel for å skape individuell og kollektiv handling. Størst effekt, viser det seg, har det når visjonen defineres som misjon.

Visjonens oppgave, som sagt, er å skape en felles forståelse av en utviklingsretning - og vil kunne fungere både som en samlende referanse og som sådan være både identitets- og engasjementsskapende, og vil også fungere som et mål på at det skjer læring i organisasjonen. Forutsetningen er at det utvikles strategier og tiltak som settes ut i livet og som, på grunn av læring vil påvirke og gi visjonen endret innhold, som igjen gir grunnlag for nye tiltak. Under er de ulike alternativene satt inn i en "Kjellerramme"

²⁶ av 21.9.2000

²⁷ av 21.9.2000

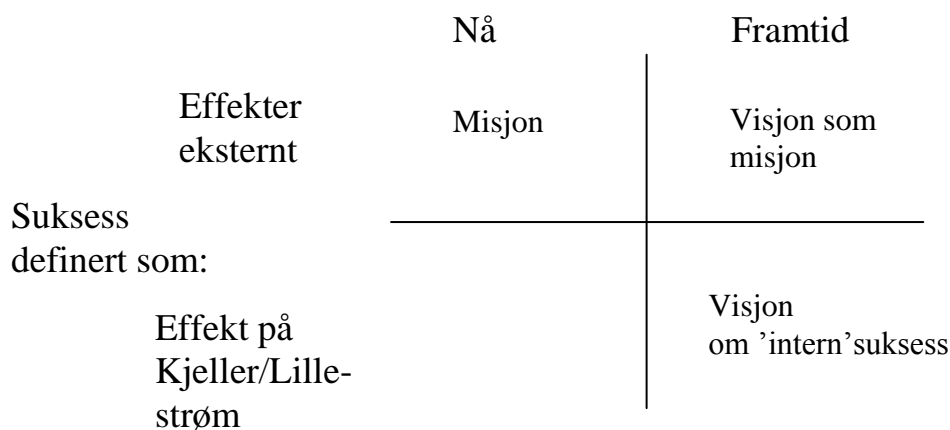


Fig. 2 Visjon og misjon

Det ligger etter evaluators oppfatning, en stor utfordring i å utvikle en visjon som misjon for Kunnskapsbyen og Kjellermiljøet. En slik visjon vil i sterkere og bedre grad enn nå kunne være retningsgivende for organisasjonen samtidig som den kan bidra til å aktiviteten større legitimitet og identitet blant de ansatte på Kjeller og eksternt.

Det ligger i sakens natur at visjoner og strategier utvikles kontinuerlig gjennom prøving, feiling og læring.

Strategiene er organisasjonens kobling til interessegrupper og omgivelser - og uttrykker organisasjonens vilje. Sagt på en annen måte, vil en strategi på et overordnet nivå, konkret omhandle *hva* organisasjonen ønsker å gjøre, overfor *hvem* (hvilken målgruppe) og *hvordan* (valg av organisasjon (i vid forstand) og virkemidler).

Hvilke strategier organisasjonen kan velge - og har evne til å gjennomføre avgrenses av det en kan kalle organisasjonens *strategiske mulighetsområde*. Det strategiske mulighetsområdet kan defineres som skjæringspunktet mellom følgende hovedelementer.

Hva organisasjonen '*vil*', defineres av ledelsens og styrets holdninger, ambisjoner og mål slik de *faktisk* kommer til uttrykk. Hva organisasjoner '*bør*', defineres av organisasjonens interessegrupper i vid forstand, og gir på en måte rammene for hva en organisasjon får lov å gjøre. Organisasjoner er alltid under et visst press for å møte krav og forventninger til ulike rasjonalitetsnormer og verdier fra interessegrupper 'utenfor' organisasjonen. Organisasjoner uten legitimitet i sterke interessegrupper vil lett bli kritisert for manglende rasjonalitet, ineffektivitet og som unyttige. Ved å ta hensyn til eksterne normer, krav og verdier i både målformuleringer og organisasjonsform, kan kritikk og avvik i forhold til forventninger reduseres og det vil være lettere å oppnå legitimitet og øke ressurstilgangen. Legitimitet og forankring ift KL og KL's interessegrupper skal vi behandle senere i rapporten.

Hva organisasjonen '*kan*' gjøre, er et uttrykk for organisasjonens ressurser og kompetanse i vid forstand. I figuren under er det strategiske mulighetsområdet vist ved hjelp av de tre begrepene.

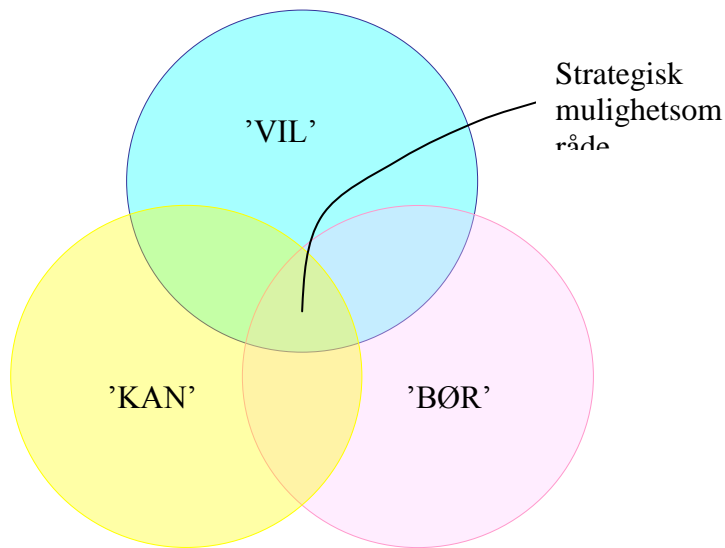


Fig 3. Det strategiske mulighetsområdet

Det strategiske mulighetsområdet er ikke noe statisk fenomen. Holdninger, ambisjoner i ledelsen og styret endres, både som resultat av læring og erfaring, men også som resultat av nye personer rekrutteres i for eksempel styre og/eller ledelse.

Interessegruppens begrensninger og muligheter endrer det strategiske mulighetsområdet over tid og kan påvirkes både av organisasjonen og av andre eksterne forhold (f.eks. politisk skifte, lederskifte i instituttene og bedriftene, etc.). Sist, men ikke minst vil organisasjonens kompetanse og ressurser endres på både kort og lang sikt. Slike forandringer skjer gjennom både erverv/rekruttering av ressurser og gjennom samarbeid/allianse med andre.

Det strategiske mulighetsområdet definerer derfor området for gjennomførbar strategi innenfor et begrenset tidsrom.

KL's strategiske mulighetsområde har endret seg mye fra starten i 2001. Prosesser, samarbeid og nettverk har bidratt til nye forståelsesrammer og referanserammer. Nyetableringer (f. eks) og lederskifter har gitt nye muligheter og ressurser. Ressurser har blitt utviklet og tilført både innenfor KL og i samspillet mellom organisasjonene, slik at også hva organisasjon kan gjennomføre, har endret seg i perioden. . Gjennomførte tiltak har gitt verdifull læring, som igjen har gitt grunnlag for nye mål, ambisjoner, strategier og tiltak. Her kan nevnes utdanningsstrategien, som eksternt bl.a. er koblet til HiaK og opplæring og kompetanseheving blant medlemsbedriftene, som nærmest var utenkelig for kort tid siden.

Spørsmålet, som vi stilte innledningsvis var om KL har strategi - og eventuelt hvilke(n)? De trehovedsatsingsområdene; å etablere en utviklingsaktør, skape helhetlig infrastruktur og fundamentere mer kollektiv satsing i Kjellermiljøet er fulgt opp av en rekke tiltak, hvorav mange er realisert.

For 2001, slik det framkom i samlet prosjektplanen for 2001²⁸, skulle KL arbeide med følgende prosjekt:

- Profileringsmaterieill og gjennomføring av profilering av KL.
- Innovasjonspolitik i kunnskapsmiljøet.
- Videreutvikling av utdanningsmiljøet i området.
- Skedsmo som næringsvennlig kommune.
- Selv om ikke Fellestjenester og service er nevnt er - har dette området vært og er et av de viktigste satsingsområdene.

Både profileringsaktiviteten og videreutvikling av utdanningstilbudet inneholder flere delprosjekt og aktiviteter, mens innovasjonsprosjektet i hovedsak er knyttet til en arbeidsdeling mellom KL og CK og en revitalisering av CK. Arbeidet med tilflytting av HiAk bar frukter gjennom vedtaket høsten 2001. For 2002 ble prosjekt fra 2001, som ikke var realisert videreført, samt at det i tillegg kom flere nye prosjekt og tiltak (i alt 15 prosjekt). Restruktureringen av Campus Kjeller og etableringen av Kunnskapsbyen Eiendom AS, Kunnskapsbyen Lillestrøm og Campus Kjeller ble realisert i 2002. På slutten av 2002 ble KL tatt opp i Arenaprogrammet i SND²⁹, hvilket ga KL 1.6 mill. årlig i tre år.

Etter hvert - og spesielt i forbindelse med utviklingen av Arena-programmet, ble satsingsområdene for kunnskapsbyens arbeid delvis klarere og skarpere definert. I dag defineres hovedsatsingen innenfor følgende fire strategier:

- 1) Bedriftsrettede tiltak og kommersialisering³⁰ eller overordnet utviklingsoppgaver for innovasjon³¹.
- 2) Profilerings.
- 3) Utdanning for regional utvikling.
- 4) Fellestjenester og service/vertikal effektivisering.

Hovedområdene skal realiseres gjennom vel 20 prosjekt hvorav 13 er koblet til hovedområde fire, Fellestjenester og service. Det organisert en rekke prosjektgrupper med deltakere fra medlemsbedriftene og det rapporteres om stor aktivitet. Aktiviteten fordelt på hovedområder vises i tabellen under.

²⁸ 30.3.01

²⁹ Nå Innovasjon Norge

³⁰ Fra strategi, handlingsplan og budsjett for 2005

³¹ Fra årsberetning og regnskap 2004

HOVEDSATSNINGSOMRÅDER				
P O R S J E K T	Bedriftsrettede tiltak/kommersialisering	Utdanning for regional utvikling	Profilering	Fellestjenester/vertikal effektivisering
	Nettverk for kommersialisering	Styrke HiAk som regional utviklingsaktør (institusjons-, bedrifts-, nettverksstrategi)	-Forankring internt- info til medlemsbedriften -Forankring av KL i Lillestrøm-regionen -Nasjonale og internasjonale profilering av kunnskapsmiljøet	Senterbygg
	Samarbeid om bruk av utstyr	Brobygging mellom videregående skoler og kompetanseaktørene på Kjeller		Avklaring og arbeid med andre fellestjenester i senterbygg (bibliotek, trykkeri, BHT, bokhandel, laboratorium, etc.)
	Næringsutvikling i tilknytning til AHUS	Vitensenter, opplevelsessenter for innovasjon		Niteberg
	Centre of expertise	Ungforsk		Samarbeid med Kjeller Vel
	Deltakelse i regionale utviklingsprosesser	Samarbeid om etter- og videreutdanning for medlemsbedriftene		Kunnskapsbyen Forum
	Kunnskapsintensiv næringsutvikling i Indre Skandinavia (KNIS)			Studietur til kunnskapsmiljøer i andre regioner
	Etterbruk av Kjeller flyplass			Forankringsarbeid lokalt og regionalt
	<i>Forprosjekt 'Samarbeid med Sønderborg og Karlstad'</i>			Innkjøpssamarbeid (kantine, BHT, telefoni, reisebyrå, kontormøbler, kompetanseutvikling og overføring, vikartjenester, treningssenter)
	<i>Deltakelse i arbeidet med snp i Skedsmo og SNR</i>			Personalpolitisk Forum
	<i>Deltakelse i gruppe i Skedsmo kommune for Kultur og næring</i>			Kunnskapsbyen Barnehage
				Innspill fra medlemsbedr., formidling og døråpnerrolle i forhold til hverandre
				<i>Byutvikling i Lillestrøm</i>
				<i>Skiltprosjekt</i>
			<i>Arealplanleggingsprosjekt på Kjeller</i>	

Tabell 2: KLs hovedområder og prosjekt

Selv om KL i strategiplan for 2004³² definerer sin rolle til å være et redskap for kunnskapsbedriftene, og også eksplisitt definerer seg som et redskap for Skedsmo kommune,

³² 25.03.04

Akershus fylkeskommune og Innovasjon Norge, sier man samtidig i strategiplanen for 2005³³ at K.L. vil utvide horisonten til organisasjonen. KL ønsker å bli en regional aktør på Romerike og i Oslo - Akershus - og ta opp medlemmer også utenfor Lillestrøm.

I tillegg vil prosjekt, innenfor Interreg IIIA³⁴ og prosjekt i Danmark bidra, til å spre ressurser, oppmerksomhet, kapasitet og kompetanse på flere - og til nye områder.

Arena-programmet har gitt tilleggsressurser til å arbeide innenfor allerede "underfinansierte" og prioriterte områder. Spørsmålet er om prosjekt i Sønderborg i Danmark og Interreg IIIA, bidrar å oppnå overordnede målsettinger og tilstrekkelig opprettholdelse av fokus.

Det er ikke sikkert at svaret er entydig og enkelt og svaret er avhengig av en rekke forhold som; hvilke læringseffekter prosjektene kan gi, hvem er erfaringene og kunnskapen etterspurt av og hvordan prosjektene vil påvirke legitimitet og også andre oppgaver.

Det er behov for en grundigere drøfting av retningen videre - hva - KL skal være overfor hvem - og hvordan.

5.0 Hovedutfordringer

På de neste sidene skal vi se litt nærmere på de viktigste utfordringene som KL, etter evaluators oppfatning står overfor. De viktigste utfordringene er knyttet til strategi, forankring og profilering, selv om det også er en del utfordringer og problemstillinger i tilknytning til KL og KLs organisasjon. Vi starter med den viktigste utfordringen, å definere framtidig utviklingsretning, som henger nøye sammen med de visjoner, mål og strategier man velger videre.

5.1 Strategiutfordringen.

Som vi har vært inne på tidligere er det strategiske mulighetsområdet definert av KL's ressurser og kompetanse, KL's ønsker, mål og ambisjoner uttrykt og utøvd av ledelse og styre - og for det tredje, - interessegruppens oppfatninger av hva KL bør holde på med.

Mulighetsområdet for definerbar strategi har endret seg siden starten i 2001 og ambisjonene, slik de uttrykkes i strategiplanene, mer enn indikerer at KL ønsker å spille en klarere og sterkere rolle som lokal og regional utviklingsaktør.

Strategiplanen har vært klart aktivitets- og tiltaksorientert - og mindre strategiorientert. Det har nok vært riktig i en oppstartsperiode, hvor det har vært viktig å vise til suksesshistorier, vinne legitimitet og rettferdiggjøring og det innenfor svært begrensede ressursrammer.

Det er også klart at både utgangspunktet for etableringen av KL og finansieringen har vært - og er styrende for hvilke strategier KL har kunnet - og kan utvikle - eller for å si det på en annen måte, for hva KL skal eller kan holde på med.

Nærmere to mill. kr av budsjettet på ca. ni mill.kr er bidrag fra bedriftene, som i tillegg også bidrar med vel to mill. kr i ulike former for egeninnsats. Medlemsbedriftenes budsjettandel og egeninnsats viser klart betydningen av KL for medlemsbedriftene, men viser også at den bare finansierer rundt 20 % direkte av KLs totale aktivitet.

³³ av 10.12.2004

³⁴ Kunnskapsintensive Næringer i Indre Skandinavia (KNIS)

Det vil nå være viktig å se på aktiviteten - den mer kortsiktige og resultatorienterte satsningen i forhold til den mer prosessorienterte, proaktive og utviklingsorienterte rollen KL "ønsker" å spille. De langsiktige utviklingsoppgaver kommer kanskje klartest til uttrykk i prosjektplanen for Arena-programmet³⁵, hvor det skisseres flere prosjekt for å styrke innovasjonen i kunnskapsmiljøet. Slik vi opplever det, er det et stykke fra planene slik de *uttrykkes* og slik de *utøves*. Det har som nevnt, vært viktig å oppnå kortsiktige resultater og det har tatt tid å etablere et nettverk og en forståelse for mer komplekse prosesser. Det er helt klart at mye av det arbeidet som nå skal gjennomføres er atskillig mer krevende, mer komplekst og mer prosessorientert enn det samarbeidet som har vært er realisert på forholdsvis enkle områder.

Innenfor hovedsatsingsområdet Bedriftsrettede tiltak og kommersialisering ligger det innovasjonsrettede arbeidet. Vår oppfatning er at det kanskje er her man har kommet kortest ift de mål organisasjonen har. Det er, som nevnt over, langsiktige og komplekse prosesser det her snakkes om, som krever nye arenaer og nye samarbeidsformer mellom aktørene. Samtidig et dette et område, som for KLS del, krever et nærmere og sterkere samspill og samarbeid med CK, CKs nettverk og ressurser. CK er ment å stå for mye av den bedriftsrettede kontakten og burde være et verdifullt og uvurderlig bidrag for KLS arbeid i å bygge opp en innovasjonsorientert infrastruktur på Kjeller og i regionen. I dag er det, slik det framstår, et lite aktivt og operativt område for KL, men samtidig et viktig satsingsområde og en stor utfordring å ta tak i.

Ved å omgruppere prosjektene, slik de framstår i KLS plandokumenter og vist i tabell 2, til å være mer i overensstemmelse med slik de oppleves og praktiseres, får vi en oversikt i tabellform, som vist på neste side.

Plasseringen av de enkelte prosjekt kan diskuteres, og det vil selvfølgelig være prosjekt, som befinner seg i skjæringspunktet mellom flere satsningsområder, men slik er det i alle fall at hovedområdene i all hovedsak faktisk utøves.

³⁵ 30.11.04

HOVEDSATSNINGSOMRÅDER				
P O R S J E K T	Bedriftsrettede tiltak/kommersialisering	Profilering	Fellestjenester/vertikal effektivisering	Næringsutvikling
	Nettverk for kommersialisering (CK)	-Forankring internt-info til medlemsbedriftene -Forankring av KL i Lillestrøm-regionen -Nasjonal og internasjonal profilering av kunnskapsmiljøet	Senterbygg	Deltakelse i regionale utviklingsprosesser
			Avklaring og arbeid med andre fellestjenester i senterbygg (bibliotek, trykkeri, BHT, bokhandel, laboratorium, etc.)	Kunnskapsintensiv næringsutvikling i Indre Skandinavia (KNIS)
			Niteberg	Etterbruk av Kjeller flyplass
			Samarbeid med Kjeller Vel	Ungforsk
			Kunnskapsbyen Forum	Vitensenter, opplevelsessenter for innovasjon
			Samarbeid om bruk av utstyr	Styrke HiAk som regional utviklingsaktør (institusjons-, bedrifts-, nettverksstrategi)
			Innkjøpsamarbeid (kantine, BHT, telefoni, reisebyrå, kontormøbler, kompetanseutvikling og overføring, vikartjenester, treningssenter)	Brobygging mellom videregående skoler og kompetanseaktørene på Kjeller
				Næringsutvikling i tilknytning til AHUS
			Personalpolitisk Forum	<i>Forprosjekt 'Samarbeid med Sønderborg og Karlstad'</i>
			Kunnskapsbyen Barnehage	<i>Deltakelse i arbeidet med SNP i Skedsmo og SNR</i>
			Innspill fra medlemsbedr., formidling og døråpnerrolle i forhold til hverandre	<i>Deltakelse i gruppe i Skedsmo kommune for Kultur og næring</i>
			Samarbeid om etter- og videreutdanning for medlemsbedriftene	Studietur til kunnskapsmiljøer i andre regioner
				Forankringsarbeid lokalt og regionalt
			<i>Byutvikling i Lillestrøm</i>	
			<i>Skiltprosjekt</i>	
			<i>Arealplanleggingsprosjekt på Kjeller</i>	

Tabell 3; Hovedsatsingsområder og prosjekt, slik de utøves

Som det går fram av tabellen er nesten all aktivitet, som tidligere var definert under Bedriftsrettede tiltak og kommersialisering, nå lagt inn under et annet hovedsatsingsområdet, næringsutvikling.

Et nyttig og ofte brukt verktøy i strategiarbeid er produkt/markedsmatrisen. Matrisen gjør det lettere å se hvilke områder en de facto er aktive innenfor, og den gir samtidig en referanseramme for å drøfte ulike utviklings- eller vekststrategier.

Målgruppe (kunder) /tjenester- produkt (aktiviteter)	Eksisterende	Nye
Eksisterende	Penetrasjon (gjøre mer av det samme for samme målgrupper)	Produkt/tjenesteutvikling (nye produkt/tjenester for eksist. Målgruppe)
Nye	Markeds/kundeutvikling (Eksisterende tjenester til nye målgrupper)	Diversifisering (eks akkvisisjonsstrategi)

Figur 4; Produkt/markedsmatrise

Vi har, som et eksempel på hvordan P/M- matrisen kan brukes satt inn KLs to aktive hovedsatsingsområder inn i matrisen. Profileringsstrategien er ikke drøftet i denne sammenhengen, selv om den også er svært viktig i den totale sammenhengen og vil bli drøftet senere.

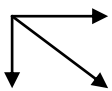
FELLESTJENESTER/ VERTIKAL EFFEKTIVISERING						
MARKED\TJENESTER	EKSISTERENDE TILBUD\TJENESTER					NYE TJENESTER
	Forum	Kompetanse- utvikling	Innkjøp
Eksisterende medlemmer (evnt sterkere segmentering)	Penetrere (mer av det samme)					
Nye medlemmer	Nye kunder/interessenter					Nye oppgaver/ Nye kunder

Fig 4; Vekstmuligheter innenfor hovedområdet Fellestjenester/vertikal effektivisering

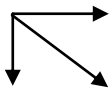
UTVIKLINGSOPPGAVER			
	MÅLGRUPPER\ OPPGAVER	EKSISTERENDE TJENESTER/TILBUD	NYE UTVIKLINGS- OPPGAVER
Eksisterende	Instituttene og bedriftene	Penetrere (mer av det samme)	
	Skedsmo kommune		
	Nedre-Romerike		
Nye	Oslo	Samme oppgaver for nye målgrupper	Helt nye oppgaver for nye målgrupper (eks akkvisisjon)
	KNIS		
	Sønderborg		
	?????		

Fig 5; Vekstmuligheter innenfor hovedområdet Næringsutvikling

Matrisene kan være et nyttig utgangspunkt for å både drøfte eksisterende strategier og for å se på alternative utviklingsretninger for KL i den videre strategiprosessen

Det er i dag høy aktivitet rundt 15 prosjektgrupper, som involverer et stort antall medlemsbedrifter. Fra samarbeid om - og løsning på relativt enkle områder, hvilket har vært nødvendig for å løse faktiske problem og utfordringer, bygge tillit, opparbeide legitimitet og for å utvikle felles forståelsesrammer, osv., har en etter vært nærmet seg de krevende områdene. Utfordringene knyttet til å skape mentale og strukturelle endringer og skape et dynamisk klima for innovasjon og nyskaping - og bidra til å skape vekst i bedriftene tilknyttet Kjeller og støtte utviklingen av hele miljøet krever mobilisering og involvering av en rekke ulike aktører. Selv om miljøet er mer modent for denne type prosesser i dag enn for noen år siden, vil denne aktiviteten kreve mye av KL.

Det har av mange grunner vært viktig å bringe KL opp på et nivå hvor den kan sies å ha en form for kritisk masse. Med den menes at den blir mindre sårbar for forandringer internt og eksternt, at den kan arbeide med tyngre og mer langsiktige oppgaver og at den har tilstrekkelige ressurser. Så langt kan en ha inntrykk av at mye ressurser har gått med til å skaffe ressurser og at vekstretningene i en viss grad har vært styrt av mulighetene til å skaffe ressurser. Det vil nå være nødvendig å stille spørsmålet om ytterligere vekst er et mål for KL - eller er utvidelse av det oppgave - og geografifinerede området en nødvendig forutsetning for å få til vekst i regionen?

Selv om forutsetningene for gjennomførbar strategi er bedret gjennom økt ressurstilgang, bedret samarbeidsklima og holdningsendringer, vil KL som påpekt tidligere stå overfor mer kompliserte utviklingsoppgaver, som i større grad enn tidligere vil mer være prosessorienterte og med lengre tidshorisont, hvilket vil gjøre det nødvendig med et mer avklart strategigrunnlag og klarere strategiske valg.

Det betyr ikke at - og det er heller ikke ønskelig at KLs strategigrunnlag blir endimensjonal og statisk i sin karakter. Det må fortsatt være mulig å arbeide kortsiktig og langsiktig, reaktivt og proaktivt, lokalt og regionalt, prosess og resultatorientert og idégenererende og handlingsorientert. Siden KLs resultater i hovedsak oppnås gjennom interessegruppens deltakelse, engasjement - og medvirkning, vil arbeidet og suksess være helt avhengig av legitimitet og forankring. Eierskapet må ligge i instituttene, i bedriftene, i kommunen(e). Det betyr at bedriftene og andre interessegrupper (eller et tilstrekkelig antall av den) må finne interessante områder i hva KL gjør - og KL må i hovedsak gjøre det interessegruppene ønsker at organisasjonen skal gjøre. Ideer og utvekslingsoppgaver behøver nødvendigvis ikke ha sitt utspring i bedriftene eller kommunen(e), men på et visst tidspunkt må de forankres og internaliseres i bedriftene. Det reaktive og proaktive må balanseres over tid. En klargjøring av disse ulike rollene og oppgavene er vist i figuren under.

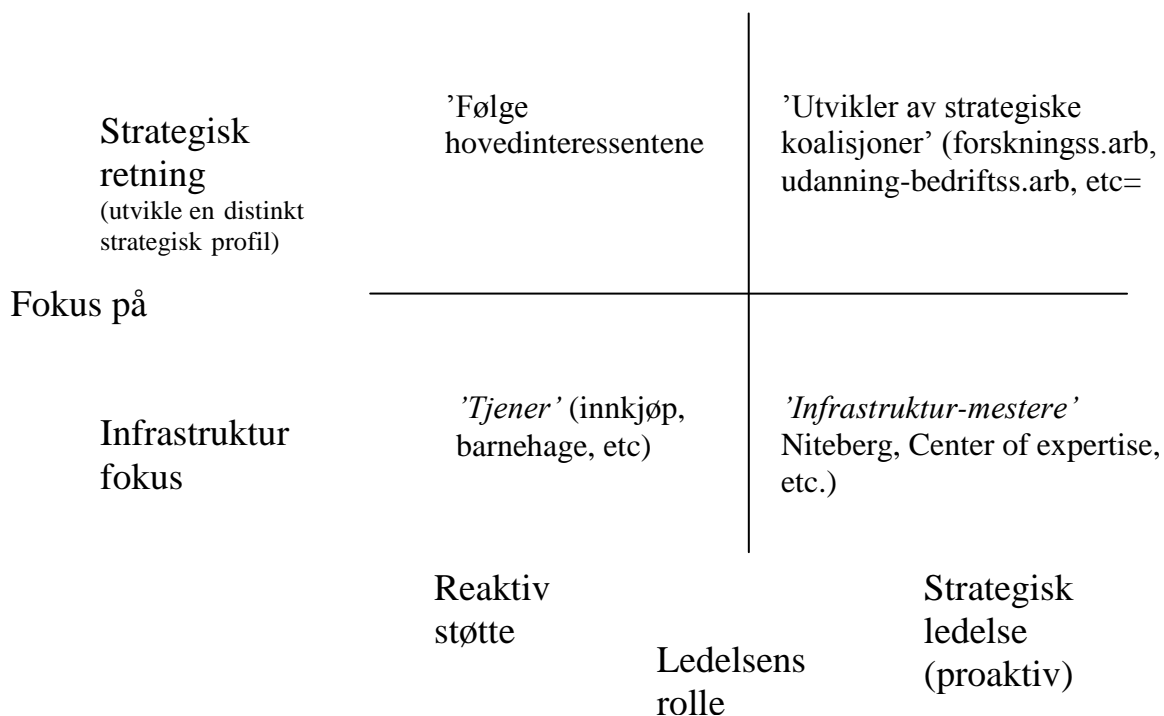


Fig 6; Utviklingsledelsens valg av fokus og lederrolle.

Samtidig som KL blir involvert i prosjekt, som utfordrer organisasjonen i tid og rom, står organisasjonen foran utfordringer internt. Det er i dag for lite sammenheng mellom visjon, strategi og handling. Organisasjonen er tiltaksorientert og for mange tiltak er igjen finansieringsorientert.

Selv om utviklingsorganisasjonens roller er mange og tilsynelatende konfliktfylte, er det vår oppfatning at KL nå står overfor viktige strategiske valg. På mange måter har den nåværende "strategien" blitt til underveis i prosessen, styrt av mange forventninger, interesser, krav og behovet for ressurser. Det er både forståelig, vanlig og i mange sammenhenger en fornuftig og nødvendig tilpasning og utviklingsprosess i seg selv. Samtidig er det nå, etter vårt syn, nødvendig med et klarere oppfatning av hvilke(n) utviklingsretninger en ønsker. En klarere visjon med en misjon (hvilken betydning KL og Kjellermiljøet ønsker å spille i en større sammenheng) vil ikke bare gi klarere retning, men kan også gjøre det lettere å forankre arbeidet både på Kjeller og i en større sammenheng. Forankringen av Kunnskapsbyen på og utenfor Kjeller skal vi straks komme tilbake til. Først skal vi bare illustrere det veivalget KL står ovenfor.

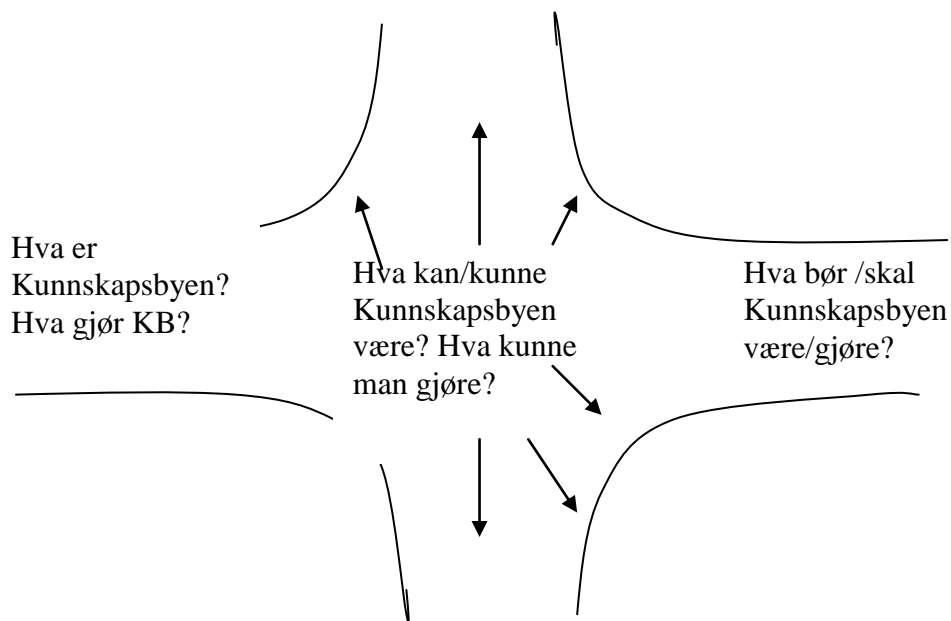


Fig. 7. Kunnskapsbyen står overfor viktige veivalg

Det vil være viktig i det videre strategiarbeidet, i mindre grad være opptatt av og drøfte resultater av arbeidet som er gjort og som i all hovedsak er imponerende, men se på tiltakene og strategiene i forhold til både visjon og mål for KL's arbeid.

Samtidig med både utvidelsen av arbeidsoppgaver, strategier og tiltak vil det være behov for en sterkere forankring av strategien i alle deler av miljøet. Dette vil vi behandle i neste avsnitt.

5.2 Forankringsutfordringen

Forankring er viktig for å skape eierskap, identitet, tilknytning, legitimitet og kontinuitet. Forankringen er, som vi skal se i de neste avsnittene knyttet til mange deler av KIs virksomhet og interessegrupper.

5.2.1 Forankringen på Kjeller

Kunnskapsbyens historie går egentlig helt tilbake til prosessen knyttet til etableringen av Campus Kjeller (1992 - 95). Instituttene på Kjeller ønsket etablert et kommersialiseringsselskap og samtidig også et selskap som ivaretok fellesinteressene i – og til Kjellermiljøet. På slutten av 90-årene førte en økende misnøye med CK og ønsket om nye arbeidsoppgaver og klarere arbeidsdeling, fram til etableringen av KL, Kunnskapsbyen Eiendom (KE) og en restrukturering av CK. KL hadde altså sitt utspring i instituttene og bedriftene på Kjeller som ønsket en organisasjon som sterkere ivaretok felleinteressene til miljøet.

I evalueringen har vi vært i kontakt med en rekke av instituttene og bedriftene. Samtlige av de vi intervjuet stiller seg svært positiv til arbeidet, som har vært gjort innenfor KLS kjerneområder. For å vise den positive holdning til KL og den interesse som ble vist for KLS arbeid har vi plukket fram noen sitater fra intervjuene. En av intervjupersonene uttrykte det slik; "Vi anser det som viktig at noen utvikler et miljø, synliggjør miljøet, at noen trekker dette (miljøet) sammen og får det til å blomstre. Noen i denne sammenheng er Kunnskapsbyen Lillestrøm". En annen sa det slik; "Vi bidrar mye. Det er en slags hjelp til selvhjelp, en slags fellesdugnad som KL organiserer. Vi er aktive fordi vi har nytte av

samarbeidet på både kort og lang sikt, selv om vi ikke regner på dette i kroner og øre". En tredje sitat uttrykker det på denne måten; "Vi har vært positive hele tiden, selv om det avler ekstra arbeid og arbeidsoppgaver. En del ting har tatt lang tid, men vi ser helt klart nytte av felles samarbeid".

En sist sitat går på profil og oppfatning av Kjeller; "Før var Kjeller lukket. Det er mye mer åpent nå. Både forholdet mellom bedriftene og utad er det mer åpenhet. Kunnskapsbyen har gjort mye bra"

Selv om ovennevnte sitat og også økningen i antallet medlemsbedrifter og bedrifter som benytter seg av ulike tilbud fra Kunnskapsbyen tilsier en god oppslutning om og tilslutning til KL, uttrykkes det også skepsis til forankringen både i ledelsen i bedriftene og nedover i organisasjonen.

På ledernivå er det forskjell på å se ønskeligheten -, nytten - og verdien av Kunnskapsbyen til å ha eierskap, utnytte og inkorporere KL, som en del av bedriftenes strategi og redskap i en større sammenheng, både internt og eksternt. En av de intervjuede uttrykte det på denne måten; "KL er ønsket- men ikke brennende nok"

Et eksempel på det motsatte, eller en slik utvikling kan illustreres av følgende. NILU's satsing på og kontakt med bedrifter i Polen, er et eksempel på hvilken nettverks- og utviklingsrolle KL kan spille. Samtidig er det et eksempel på utviklingen av miljøet. For kort tid siden var det veller heller utenkelig at KL kunne og skulle spille en slik rolle for bedriftene.

Eierskap og forankring kan utvikles på flere måter og over tid, gjennom bl.a. involvering, synliggjøring av nytte og finansielle forordninger.

Et element som må tillegges vekt, er at mange personer i mange bedrifter nedlegger et betydelig arbeid gjennom sin deltakelse i det etter hvert så store antallet prosjektgrupper. Mange av disse kompetansepersonene og ressursene har vært nødvendige og ønskelige. På den ene siden bidrar disse til utvikling av miljøet og bringer nødvendig spesialistkompetanse inn i KLs arbeid innenfor mange områder. Prosjektdeltakerne er svært positive til KL og dets arbeid og bidrar til informasjonsspredning og forankring i bedriftene. Mange av prosjektdeltakerne går igjen i en flere prosjekt og prosjektgrupper, og over tid ser de ut til å bli involvert i stadig større grad. (Tordenskjolds soldater).

Det er ønskelig å rekruttere bredere og trekke inn nye medlemmer og bedrifter inn i prosjektarbeidet. Dette både for å øke tilgangen til nye ideer og nye ressurser, men også med tanke på å forankre KL bedre blant et større antall bedrifter.

Vi har tidligere pekt på svak forankring på ledernivå. Det er også en oppfatning blant de intervjuede at forankringen av KL også er relativt svak blant vanlige ansatte i instituttene og i bedriftene. Mange av de ansatte bor andre steder på Romerike og i Oslo-regionen og har sin forankring der. Internt i bedriftene konkurrerer KL med bedriftslojalitet og profil. Så langt har ikke KL klart å synliggjøre sin funksjon og nytte for faglige ansatte og forskere i en større sammenheng. Vi har tidligere påpekt ønskeligheten av å ha en visjon og misjon og i forankrings- og identitetssammenheng er det klart nyttig å arbeide med dette. KLs innsats innenfor fellestjeneste/service får større omfang og etter som tiltakene varer over lengre tid, vil flere erfare og bli kjent med KLs innsats. På den annen side opplevers det også som at KLs utbredelse på nye arbeids- og geografiske områder, er en distansering fra kjerneområdet - og herved fokus.

Etter som dette er strategiske valg som blir gjort, og som er drøftet i strategidelen, vil det i tiden framover være en viktig oppgave både å utvikle, videreutvikle, synliggjøre og kommunisere KLs betydning og fordeler for Kjellermiljøet og gjerne også for en større sammenheng.

5.2.2 Forankring og eierskap i kommunen.

Vi har tidligere omtalt Skedsmo kommune i avsnittet om viktige aktørgrupper. Som nevnt er KL et prosjekt i kommunens strategiske næringsplan og kommunen bidrar med 0.2 mill. i året til driften. Skedsmo har selv ikke noe næringsadministrativt apparat.

Kommunens ordfører var en aktiv pådriver for etableringen og har bidratt sterkt til utviklingen av KL. Han har også vært KL's styreleder siden starten. Også kommunens rådmann er en aktiv medspiller for KL, om enn ikke så aktiv og synlig som ordføreren.

Slik KL framstår i kommunenes strategiske næringsplan, utgjør på mange måter KL kommunens næringspolitiske og næringsadministrative instrument. KL blir dermed i mange næringspolitiske sammenhenger premissgiver og utøver av næringspolitikk i kommunen. For å kunne utvikle og utføre sine utviklingsoppgaver på en god måte, vil det være viktig at både organisasjonen og dens arbeid er godt politisk og også administrativt forankret. Betydningen av forankring og legitimitet kan ikke overvurderes. Alt omstillings- og utviklingsarbeid av denne karakter må sikres et lokalt (evnt. regionalt) eierskap.

I mer kriserammede omstillinger vil den politiske forankring og lokale eierskapet komme naturlig på grunn av selve kriseforståelsen og dermed også behovet for å handle. I utviklingsprosesser, som denne hvor det ikke er definert noe krise, og som i andre sammenhenger er kalt beredskapsbaserte omstillings- og utviklingsprosesser, er det erfaringsmessig langt vanskeligere å påkalle politisk oppmerksomhet og eierskapet blir dermed også lett svakere.

KL, slik det skisseres i strategisk næringsplan, spiller allerede en viktig rolle, og om endringene i KLs strategiplan settes ut i praksis, vil den spille en større og viktigere rolle i tiden som kommer.

Vår oppfatning er at KL og KLs arbeid er svakt politisk forankret. KL er organisert som en prosjektorganisasjon med, om ikke et så avklart strategisk fundament, så klart avgrensede tids- og økonomiske rammer. Utviklingsprosesser er sterkt koblet til samhandling, nettverksbygging og personlige relasjoner.

Utviklingsystemer, som KL, krever derimot systemer, strukturer, relasjoner og forankring ut over de personbaserte relasjonene.

Det betyr at i den grad KL også skal være kommunens næringspolitiske redskap, bør eierskapet forankres sterkere politisk. En slik politisk forankring skal bidra til å sikre forpliktende samhandling både økonomisk og administrativt.

Eierskapet innebærer et overordnet ansvar for at det blir utarbeidet og godkjent et strategisk grunnlag, valg av organisasjonsform, styresammensetning og delaktighet i finansieringen. En klarere forankring og tilknytningsform, vil også avklare forholdet til kommunens administrasjon. I evalueringen fra Nordlandsforskning (1998) påpeker at selv om omstillingsarbeidet forankres i kommunenes politiske nivå, gir det ingen automatisk forankring i kommunenes administrasjon. Kommunal forvaltning og tjenesteproduksjon er en svært viktig del av næringslivets rammevilkår.

Utfordringen videre vil være å definere relativt klare roller og rollefordeling mellom det politiske eierskapet, styret og administrasjonen.

Det politiske eierskapet er i tillegg til å sikre legitimitet, kontinuitet og eierskap, også med på å gi sikkerhet og trygghet (effektivitet) i utviklingsorganisasjonens operative arbeid.

Utviklingsprosjekt, som dette innebærer som nevnt tidligere et nært og forutsigbart samarbeid mellom næringsliv - utdanning/FoU og det offentlige og forutsetter i seg selv en slik form for forankring hos alle viktige aktørgrupper.

Det som kompliserer bildet noe i denne sammenhengen, er KLs klare og forpliktende (og også legitimitetsgivende) funksjon ift. Kjellermiljøet. Rent organisatorisk og også prinsipielt er det imidlertid ikke noe problem å organisere de ulike aktivitetene under samme paraply. Det krever derimot klarerer grenseopp ganger og rolleavklaringer internt i KL.

KLs legitimitet og forankring i det politiske miljøet kunne og burde altså vært sterkere. Kommunen, med de forventninger som uttrykkes i forhold til hvilken rolle KL skal spille burde i langt sterkere grad forplikte kommunen i forhold til KL, både politisk, organisatorisk og finansielt.

All utvikling er avhengig av aktive, positive og innflytelsesrike drivkrefter. Vi har allerede nevnt at ordføreren har vært en viktig pådriver for næringspolitikk i området - og for etableringen og utviklingen av KL. En slik pådriverrolle er ofte nødvendig, men når arbeidet er så svakt forankret som i Skedsmo kommune, kan legitimiteten reduseres og dermed bidra til å øke KL's sårbarhet.

Kommunen har så langt ikke gått inn med noe grunnfinansiering i KL. Med KL organisert som et aksjeselskap eller stiftelse og med kommunal grunnfinansiering, vil kommunen klarere ta stilling til hvordan den ønsket å utøve sin styringsrett og plikt. Enten som eierstyring, gjennom å være generalforsamling og eller ved å utøve sterkere selskapsstyring gjennom deltakelse i styret. Politisk deltakelse i utviklingsstyrer har sine fordeler og ulemper. En av de viktigste fordelene av deltakelse, er forankring i det politiske miljøet. Utviklingsarbeid er som nevnt avhengig av positive drivkrefter også i styresammenheng. At ordføreren har spilt og spiller en viktig rolle for næringsutviklingen i området, er hevet over enhver tvil. Samtidig er det viktig med en bredere og sterkere forankring av KL i kommunen og spesielt i det politiske miljøet. En mulighet for å forankre KL bedre, er å gi en styreplass til den politiske opposisjonen.

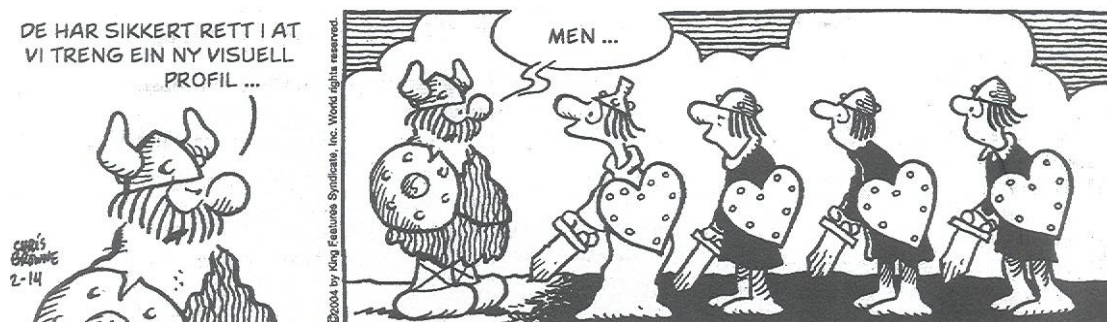
5.2.3 Forankring på det regionale nivå.

Innenfor SNR er det nå i gang et arbeid for å etablere en felles næringspolitisk plattform for Nedre Romerike. Skal KL i framtiden være et næringspolitisk verktøy for Nedre Romerike, må det sikres en forankring her og på linje med det vi omtalte i forrige avsnitt.

Det har i dette avsnittet vært forsøkt å vise at det ligger store utfordringer i å forankre KL bedre og sterkere. Forankringsoppgavene er knyttet til toppledelse og ansatte i bedriftene. Det er stor forskjell mellom bedriftene, og det ligger en oppgave i å trekke inn flere bedrifter i aktivt prosjektarbeid. Det ligger store utfordringer i å forankre KL politisk.

Skal KL være kommunens næringspolitiske verktøy, må eierskapet tydeliggjøres gjennom et kommunalt forpliktende engasjement.

5.3 Profileringsutfordringen.



I utgangspunktet var Kunnskapsbyen Lillestrøm ment å være en profil på området som kunne gjenkjennes og være attraktiv for bedrifter og ansatte. Begrepet ble lansert i hovedrapporten fra prosjektgruppen "Kunnskapsbyen Lillestrøm".

Kunnskapsbyen Lillestrøm skulle bidra til å gi området en profil - og være navnet på fellesorganisasjonen. Senere har bedrifter utenfor Kjeller kommet til, koblingen til det øvrige Lillestrøm er blitt sterkere og den regionale dimensjonen er blitt løftet fram. Det er gjennomført - og gjennomføres profilerings tiltak på flere nivå.

- Forankring internt - informasjon og tiltak mot medlemsbedriftene og ansatte.
- Forankring av Kunnskapsbyen i forhold til befolkningen og private og offentlige aktører i Lillestrømregionen.
- Profilerings av det regionale kunnskapsmiljøet nasjonalt og internasjonalt.

Mye godt profileringsarbeid er gjort på flere nivå. En egen profileringsgruppe arbeider aktivt og etter vår oppfatning reflektert med problemstillingene knyttet til profileringsarbeid. I høst skal det gjennomføres en større nasjonal profileringskampanje.

Selv om mye er gjort over en viss tid, er det allikevel svært mange av de intervjuede personene som har uttrykt problemer med å forholde seg til begrepet eller konstruksjonen "Kunnskapsbyen Lillestrøm".

Det å skulle utvikle og bygge en "merkevare" er en tidkrevende og også kostbar prosess. Å bygge opp en *identitet, en profil*, som omfavner mer enn enkeltbedriftene blir i mange sammenhenger ansett som stadig viktigere etter som "alle" andre grenser viskes ut.

At Lillestrøm har lang historie med teknologitunge bedrifter knyttet til trelast - og Sagelva er kjent av mange. Således er teknologimiljøet på Kjeller ikke noe nytt fenomen i regionen, snarere en bruk andre teknologier enn tidligere. Dette bør kunne utnyttes sterkere i den lokale forankringsprosessen og er vel en del av tankene bak Vitensenteret, som er planlagt.

Kunnskap og teknologi er så mangt, og i noen sammenhenger vanskelig å forholde seg til. En stadig større del av bedriftene og organisasjoner er bemannet med høyt kvalifisert og utdannet arbeidskraft og bruken av nye teknologi brer om seg på stadig større forretningsområder og funksjoner. Organisasjonen blir stadig mer kunnskapsintensive. Som sagt regnes en stadig større del av våre bedrifter som kunnskapsintensive- bedrifter hvis fremste kompetanse ikke er å utvikle men anvende og utnytte teknologi og kompetanse på nye områder. Skal disse bedriftene regnes inn i konstruksjonen "Kunnskapsbyen Lillestrøm"?

Hovedproblemet, slik det oppfattes, er ikke mot hvem profileringsarbeidet skal rettes, men *hva* som skal profileres. "Kunnskapsbyen Lillestrøm" som begrep, oppleves som tungt, tvetydig, geografisk avgrensende og vanskelig å kombinere med firmanavn, kommune.

Slik det uttrykkes internt på Kjeller, har navnet så langt ikke bidratt til å gi området en profil. KL er nærmest ukjent utenfor Kjeller, i Skedsmo kommune, og så langt ikke området sies å ha fått en nasjonal profil. I tillegg kan begrepet virke ekskluderende, både i forhold til mange kompetansetunge bedrifter og folk som arbeider i "vanlige" kompetansetunge bedrifter og organisasjoner.

Kanskje bør blikket rettes mot de muligheter som ligger i å utvikle en mer spennende og utfordrende visjon, formulert som en misjon, slik vi drøftet i forbindelse med fig 2. Noe å se opp til, fram til, ut over egen aktivitet og utfordrende og spenningskapende i sin karakter. En visjon med både identitetsfremmende og forankringskapende effekt.

5.4 Organisasjonsutfordringen

KL er en ung organisasjon. Mange interessegrupper har uttrykt store og mange forventninger og ambisjoner på vegne av organisasjonen. Til tross for dette har organisasjonen en svak tilknytningsform og begrensede ressurser.

Å vurdere organisasjonen må ta utgangspunkt i de forventninger som stilles til organisasjonen, og den rolle organisasjonen er ment å skulle spille. Samtidig som en må ta hensyn til at KLS situasjon er helt annerledes i dag enn i de første årene.

Vi skal her først se på noen av de roller organisasjonen er ment å skulle spille, slik det er framkommet i sentrale dokument³⁶

Der kommer det fra at KL er ment å skulle være: utviklingsaktør, rådgiver, pådriver og utvikler for utvikling av infrastruktur av lokale rammevilkår, gjennomfører, redskap for å realisere næringspolitiske målsettinger for bedriftene, initiativtaker, fasilitator, formidler, utfordrer, brobygger, nettverksbygger og regional utviklingsaktør.

Som man forstår gir rollene mange utfordringer og ikke minst utfordringer i forhold til det å forvalte ulike perspektiv og dimensjoner som tilsynelatende er motsetningsfylte, slik de er satt opp i tabellen under.

Kortsiktig	Langsiktig
Målrettet/konkret	Visjonær/eksperimentell
Resultatorientert	Proessorientert
Styrende/handlende	Mobiliserende/engasjerende
Pådriver/utfordrer	Brobygger/nettverksbygger
Produsent	Formidler
Spenningsutnytter	Spenningskaper

Tabell 4; Noen av KLS tilsynelatende motsetningsfylte roller og oppgaver

³⁶ Hovedrapporten fra prosjektgruppen av 21.9. Strategi og handlingsplan for årene 2001-2005 og uttrykt av sentrale personer.

En utviklingsorganisasjons oppgave er på mange måter å balansere disse ulike rollene både i forhold til ulike interessegrupper og over tid.

Selv om KL, som kjent, er en liten organisasjon og har vært mye mindre, vil det være urettferdig og upresist å betrakte KL, som bare de ansatte i organisasjonen. KLs styre er en viktig ressurs ift. både å skape legitimitet og bringe inn kompetanse. Et stort antall prosjektgrupper innenfor en rekke områder fra innkjøp til utdanning, som eksempler, bringer inn mye kompetanse og legger ned et stort arbeid i - og for KL. På den annen side skal ideer fødes og utvikles, arbeidet må organiseres, administreres, sammenordnes og følges opp. Til dette kreves ressurser og KL.

I evalueringen er det gjennomført en analyse av KLs profil, representert av de ansattes oppfatninger, interesser og verdier. Profilen viser hva som i utgangspunktet er organisasjonens sterke og svake sider.

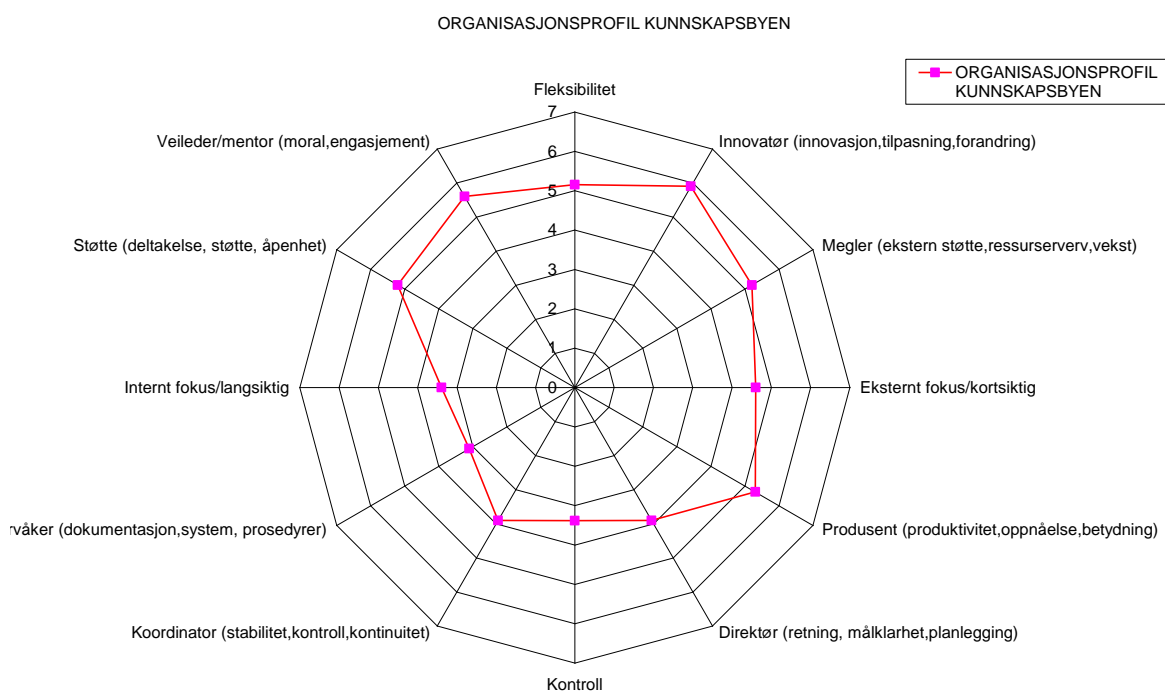


Fig 8: Organisasjonsprofil; Kunnskapsbyen Lillestrøm

Figuren representerer ulike måter personer implisitt betrakter verden på og hvilke verdier de anser som viktige. Den representerer referanserammer som påvirker antagelser, som folk gjør om hva som er bra og hva som ikke er bra, hva man liker og gjøre og ikke like å gjøre. Legg merke til at de to hovedaksene lager fire kvadranter. Den vertikale aksene går fra fleksibilitet til kontroll, mens den horisontale aksene varierer fra langsiktig og internt fokus til kortsiktig og eksternt fokus. Hver kvadrant representerer fire ulike stiler eller modeller. I hver modell er det også representert to ulike roller, som er knyttet til modellen i hver av kvadrantene.

Personer, som er sterke i kvadranten øverst til høyre, er *utviklingsorientert*. Personer som er sterke i denne kvadranten, har preferanse for det kortsiktige, lav sikkerhet og gjerne behov for variasjon, risiko, spenning og vekst. De er gjerne framtidorientert, stoler på intuisjon, er ofte

i stand til å ha et multibelt fokus og er gjerne idealistisk orientert. Personer i kvadranten nede til høyre, er gjerne *rasjonell målorientert*. Personer her er ofte kortsiktig- og høy sikkerhet orientert. De har ofte et relativt sterkt behov for uavhengighet og oppnåelse og fokuserer gjerne på klare mål og strukturer. I kvadranten oppe til venstre finner vi personer som er *teamorientert*. Personer i kvadranten har preferanse for det langsiktige og tåler og liker godt usikkerhet. I kvadranten finner vi de som er følelses og prosessorientert. Stor grad av toleranse for individuelle forskjeller og spontane hendelser og atferd. Nederst til venstre finner vi kvadranten for de mer *internt prosessorienterte* personer. Her er det preferanse for det langsiktige og lite usikkerhet og personer her har sterkt behov for forutsigbarhet og sikkerhet. Orden, rutine, sikkerhet, standardisering og bevaring av status quo karakteriserer også personer i denne kvadranten..

Personer befinner seg i alle kvadrantene men i ulik grad og styrke, hvilket definerer en del av vår personlighet. Organisasjoner består av mennesker og ved å sammenstille profilene for en ledergruppe eller arbeidsgruppe, vil en få et inntrykk av hvilke verdier som verdsettes og vektlegges i organisasjonen.

Organisasjonen, på samme måte som for enkeltpersoner, inneholder også alle modellene, og også i ulike grad, slik vi ser av figur 8. Et viktig poeng med både den individuelle profilen og organisasjonsprofilen, er at det er viktigere å bli klar over de svake områdene enn de sterke. Det er i de svake kvadrantene at oppgaver og roller blir tilsidesatt, utelatt og oversett.

Organisasjoner har ofte en tendens til å forsterke det gode, mer av det samme, mens andre og viktige oppgaver blir tilsidesatt eller neglisjert. I ulike faser av en organisasjons utvikling vil kravene til de ulike oppgavene og rollene endres.

Figuren representerer som nevnt, en sammenstilling av de ansatte i KL sine profiler. Av profilen går det klart fram at KL har sine sterke sider i de to øverste kvadrantene. Det betyr at organisasjonen er sterk *utviklingsorientert og team- og konsesusorientert* hvilket både er naturlig og ønskelig i en utviklingsorganisasjon hvor viktige oppgaver knyttet til innovasjon, nyskaping, ressursinnhenting, nettverksbygging og samarbeid må ivaretaes. Samtidig ser vi at organisasjonen ikke fokuserer like sterkt på de roller og oppgaver tillagt de to nederste kvadrantene. Dette stemmer også godt med vårt inntrykk i forhold til at områder som for eksempel prosjektstyring, informasjonssystemer, rutiner, planlegging og målorientering blir mindre vektlagt og ivaretatt.

Profilanalysen stemmer også godt med våre oppfatninger og de synspunkt som kom fram i intervjuene. Likeledes stemmer det godt med oppfatning av egen organisasjon når direktøren uttrykker det på denne måten: Jeg/vi har lagt liten vekt på selve dokumentasjons- og papirarbeidet. Det viktigste har vært å få ting gjort...å få satt ting i gang”

Det er ingen problem å følge direktøren i hans resonnement og spesielt i en situasjon hvor KL forvaltet små ressurser og prosjektmengden var begrenset. Det bør også kommenteres at den sist tilsatte har styrket KLs svakeste områder noe. Videre ville nok koordinatoren på kontoret styrket kvadranten nede til venstre, om hun hadde vært med i profilanalysen. Hun fremstår som både dyktig, ryddig og strukturert.

I strategidelen har vi pekt på at organisasjonen, klarere enn nå, må definere sitt hovedfokus eller satsingsområder og strategi. Samtidig har antallet prosjekt, flere ansatte og økt ressurstilgang gjort det ønskelig og nødvendig med en bedre og sterkere prosjektstyring. En annen finansiering og klarere sterkere institusjonell forankring vil også være nødvendig og ønskelig for å forankre organisasjonen KL bedre og mer langsiktig.

Selv om det utviklingsorienterte fortsatt bør og må ha hovedfokus, er det kanskje på tide med en form for 'konsolidering' eller avdempning av veksten for å la organisasjonen hente inn seg og bli forankret.

I intervjuene har KL blitt framstilt som en profesjonell, seriøs og dyktig og nyttig organisasjon med stort engasjement. KL blir videre karakterisert som en fasilitator, idegenerator, nettverksbygger og pådriver. Gode og positive karakteristikker på en utviklingsorganisasjon.

En liten organisasjon er sårbar overfor både nyansettelser og avgang.

Det tar tid å bygge opp tillit, nettverk og relasjoner - og oppgaver og områder blir skadelidende når personer slutter. Det er det lite å gjøre med - ved siden av å bygge overlappende ansvars- og oppgaveområder.

Selv om KL i dag, som vi har sett, har mange ulike forventninger rettet mot seg - og mange ulike roller å ivareta, er det i hovedsak to hovedområder som skiller seg ut - selv om det er flere og klare berøringspunkter mellom områdene.

- Fellestjenester & service/vertikal effektivisering
- Næringsutviklingsoppgaver lokalt, regionalt og nasjonalt

Det synes som nødvendig å skille klarere mellom disse to oppgavene - og spesielt ettersom en større del av KLs ressurser blir knyttet opp mot KLs regionale - og også nasjonale rolle. KNIS kan (og blir i fylkeskommunen) betraktes som et politisk prosjekt som synliggjør kunnskapsmiljøet på Kjeller sin nasjonale funksjon.

Som et ledd i strategidebatten vil det også være nødvendig og ønskelig å se utviklingsretninger ift. KL's nåværende kompetanse og ressurser. F.eks. vil det nok være ønskelig at KL er katalysator og leder (utvikler, kanaliserer, organiserer og administrerer) arbeidet med fellestjenester/vertikal effektivisering - men f.eks. innenfor innkjøp, setter bort selve innkjøpsprosessen til profesjonelle innkjøpere. Dette fordi innkjøp er et eget fagområde med krav til profesjonell kompetanse og også for å frigjøre KL for denne og lignende oppgaver.

Ønsker en å videreutvikle og satse sterkere på innovasjonsområdet, kan det hende at det er nødvendig å bruke faglig, teknisk kompetanse i KL til å kommunisere med, utvikle og organisere det faglige forsknings samarbeidet mellom instituttene og bedriftene.

Det er ikke her meningen å foregripe en strategidebatt, men bare peke på at strategiutviklingen må skje i skjæringspunktet mellom organisasjonen og omgivelse - og ta hensyn til de ressurser organisasjonen har eller kan skaffe seg.

5.4.1 Prosjektarbeid og prosjektstyring

Prosjektorganisasjonen er en oversiktlig måte å håndtere oppgaver, som er avgrenset i tid og rom. Prosjektorganisasjonen gir en god mulighet til å trekke inn ulik kompetanse i forhold til oppgavens karakter og behov. Kunnskapsbyen organiserer rundt 15 prosjektgrupper innenfor ulike områder, og mange bedrifter med et stort antall personer legger ned et betydelig og verdifullt arbeid innenfor de ulike innsatsområdene. Vi har tidligere i rapporten, under avsnittet om forankring, pekt på behovet for å trekke inn flere personer og bedrifter inn i prosjektarbeidet. Dette både for å sørge for et kontinuerlig idetilfang, spre belastningen på flere personer og bedrifter og sørge for en bredere forankring av KL. En for liten krets av aktive og positive personer kan i noen sammenhenger i seg selv fungere ekskluderende på andre.

I organisasjonsprofilanalysen gikk det klart fram at styringssystem, kvalitetssikring og dokumentasjon ikke er KLs mest prioriterte og verdsette oppgaver. At andre oppgaver har hatt høyere prioritet har vært både vært fornuftig og riktig, i en oppstartsperiode og med små ressurser. Med et stort antall prosjekt, bedre ressurstilgang og flere ansatte er som nevnt tidligere, nå nødvendig å prioritere prosjektstyringen høyere. En bedre prosjektsyning vil gi større ryddighet overfor finansieringskildene og en vil ha en oppdragende effekt på organisasjonen i forhold til å avgrense prosjekt i tid, rom og ressursbruk.

5.4.2 Styrearbeid



Styret er i tillegg til å være strategiutformer og kontrollorgan også med på bringe kompetanse inn i organisasjonen og gi organisasjonen legitimitet. Styret bør derfor rekrutteres fra ledernivået i medlemsbedriftene.

Det er positivt at det nå er valgt inn en kvinne i styret, men det kan hevdes at man burde vært dyktigere til å rekruttere flere kvinner på et tidligere tidspunkt.

Det er forhold som taler både for og i mot å ha politikere i et utviklingsorgans styre. Særlig gjelder det i organer som er premissleverandører på politikkområdet og også aktiv utøver av næringspolitikk. Velger en å ha politikere i styret er det, for å opparbeide størst mulig legitimitet og politisk forankring, ønskelig at leder fra største opposisjonsparti også er representert.

5.4.3 Involvering og implisering

Aktører som omfattes- eller blir berørt av ulike aktiviteter, må i sterkere grad involveres i prosesser tidligst mulig. Dette både for å avklare medvirkning, sikre legitimitet, oppslutning og eierskap. Avklaring av HiAk's rolle som utviklingsaktør, CK's rolle som kommersialiseringsaktør og utviklingen BHT er eksempler på prosesser, som kunne vært håndtert bedre. Når ting skjer raskt, brukes ofte mye tid i etterkant til å forklare, bygge tillit og ny forståelse. Dette betyr ikke at ikke KL bør utfordre eksisterende oppfatninger, holdninger og referanserammer. Uten utfordrende innspill, uoverensstemmelser, konflikter og spenninger skjer heller ikke nyskaping og nytenkning utenfor eksisterende rammer. Det kan være nyttig å se nødvendigheten av og tidspunktet for slik spenningsproduksjon.

5.4.4 Informasjonsstrategi

Informasjon, som blir gitt er viktig i flere sammenhenger. Å synliggjøre aktiviteter og resultater gjennom formidling påvirker legitimiteten positivt, er med på å skape delaktighet og dermed forankring, understøtter profileringen og identiteten i tillegg til å ha en både holdnings- og ikke minst handlingsskapende effekt. Selv om profileringsgruppen arbeider godt og har definert ulike og klare målgrupper for sin profilering, vil det være ønskelig å utvikle et mer bevisst forhold til hva som skal informeres til hvem og hvordan (gjennom hvilke kanaler eller media) og hvor ofte. Flere har pekt på det viktige forholdet at viktig informasjon ikke når fram til riktig adressat i bedriften, mens andre 'overleses' av uvesentlig informasjon. Det kan derfor være nyttig å gå en runde med medlemsbedriftene for å bygge et bedre og mer treffsikkert system for informasjonshåndteringen som også kvalitetssikrer at rettmottaker har fått viktig informasjon.

5.4.5 Finansiering

På årsmøtet i 2002³⁷ kom det fram at det var ønskelig at KL ble etablert på en er varig basis. KL er i dag fortsatt en prosjektorganisasjon med kortsiktig finansiering, basert på årlige medlemsinnskudd, prosjektinntekter og noe tilskudd. At organisasjonens egenart er slik at en stor del av dens inntekter bør komme fra prosjektinntekter er både naturlig og ønskelig. Det er like naturlig, om interessentene mener alvor i sin støtte til organisasjonen, at det ligger en grunnfinansiering i bunnen. En slik grunnfinansiering vil gi ryddighet ift interessentene, det vil sikre det langsiktige og proaktive utviklingsarbeidet, og prospekting og utviklingsarbeid vil ikke bli finansiert av andre interessenter eller prosjekt.

Grunnfinansieringen og avkastningen av den vi gi et mer langsiktig og bærekraftig fundament i tillegg til eierskap hos interessentene. Naturlige medfinansieringskilder er kommunen(e), medlemsbedriftene og Akershus fylkeskommune.

Dagens finansieringsmodell og prosjektutbetalingspraksis gir KL periodevis store likviditetsproblemer i og med at 50 % av prosjektbidraget utbetales ved starten og 50 % ved prosjektslutt.

5.4.6 Legitimitet, nøytralitet og uavhengighet

Det har tidligere vært pekt på nødvendigheten av å forankre KL og dets arbeid bedre på flere nivå. Det er viktig i forhold til det arbeid som gjøres og som det står i strategiplanen for 2005, å ha 'legitimitet, nøytralitet og uavhengighet'. Som premissleverandør i næringspolitikk og på andre politikkområder og også som utfører av, er det desto viktigere at KL opptrer med stor grad av integritet.

Den manglende legitimitet og forankring i store deler av det politiske miljøet og også manglende rolleavklaring, kan gjøre det problematisk at en av KLs ansatte også er en aktiv kommunepolitiker. I dagens situasjon kan dette svekke KLs legitimitet. I mange sammenhenger er det sagt at lokaldemokratiet vil tjene på at velgere og også politikere og administrasjon tydelig vet hvilken hatt som bæres når saker legges fram og saker skal avgjøres. Rolleklarheten er problematisk både for kommunen og for KL. Selv om kommunen fører en liberal linje ift søknader om permisjon eller fritak fra politiske verv, og sjelden svarer nei, viser Østlandsforskning til at dette ikke har utløst noe skred av nye søknader.³⁸ Det er min oppfatning at KL og kommunen er tjent med ryddige forhold, også i denne saken.

³⁷ Strategiplanen 2003

³⁸ Østlandsforskning "Når plikten kaller" (2003).

Vi har tidligere pekt på alternativer i form av enten fraværer av politikere i styret eller å bringe inn større politisk bredde inn i styret. Det er viktig å ivareta og utnytte engasjement, innsikt og dyktighet.

5.4.7 Forholdet KL-CK

Forholdet mellom CK og KL har av mange og kanskje fremst historisk vært pekt på som problematisk. Selv om mye av bakgrunnen til problemene er av historisk karakter, legger det allikevel noe av føringene for dagens situasjon. Arbeidsdelingen mellom CK og KL er relativt klar, eller så klar som den kan og bør være under den rådende situasjonen. At det ikke er helt klare grenseoppganger og kanskje noe overlapp sørger både for at ikke viktige oppgaver faller utenfor begges ansvarsområde og gir grunnlag for og behov for kommunikasjon og samarbeid samtidig som det bidrar til en viss spenning som utgangspunkt for fornyelse og utvikling.

CK har en god løpende kontakt med institutt og bedrifter, som sikkert kan videreutvikles, og er som sådan en viktig ressurs for KLS arbeid med tilrettelegging og infrastruktur for innovasjon og kommersialisering. Det er grunn til å mene at samarbeidet mellom CK og KL bør utvikles tettere og mer formalisert enn det er i dag. Forholdet kan i dag mer karakteriseres som en tilstand av 'ikke konflikt' mer enn et positivt, aktivt og utviklende samarbeid.

6.0 Sammendrag og konklusjoner

Evalueringen av KL er i hovedsak knyttet til en periode hvor organisasjonen har hatt små ressurser. Til tross for svært begrensede ressurser har KL gjennomført mye i den fireårsperioden evalueringen omfatter. Det har vært viktig å få resultater å vise til, samtidig som nye strukturer, samarbeidsformer og handlingsmønstre tar tid å utvikle. Det har skjedd læring og modning på mange nivå og i interessegruppene til Kunnskapsbyen, og forutsetninger for å gjøre flere og mer strukturelle endringer er større i dag enn for kort tid siden. Samtidig har ulike krav og forventninger, finansieringsmodellen og ressurser og ambisjoner gjort at det i dag er nødvendig å i videre sammenheng drøfte KLs strategi og organisasjon. Som forhåpentligvis evalueringen har pekt på, er det en del viktige valg som må gjøres ift å eventuelt utvide det strategiske grunnlaget, tilpasse organisasjonen og forankre arbeidet på flere nivåer.

KLs arbeid blir karakterisert som ønskelig, viktig, nyttig og i stor grad profesjonelt. Den blir sett på som proaktiv, i degenererende, og nettverksbyggende. Samtidig står organisasjonen overfor en del valg i forhold til strategi og forbedringer på en del områder. Disse utfordringer er naturlige og en viktig del i den strategiske utviklingsprosess. Endingene er heller ikke dramatiske og kan på mange måter skje innenfor eksisterende referanseramme. Samtidig er de viktige, da de vil gi signaler om fremtidig utviklingsretning.

6.1 Strategi

Ulike forventninger fra interessegrupper, behovet for finansiering og økt ambisjonsnivå både trekker organisasjonen i flere retninger og gir ressursgrunnlag for å øke innsatsen innenfor nye områder. Det strategiske mulighetsområdet er økt. Spørsmålet er om det er mulig og ønskelig, - og eventuelt hvordan det skal gjøres, å utvikle kjernerollen for Kjellermiljøet og samtidig fungere som et næringspolitisk verktøy lokalt, regionalt og eventuelt nasjonalt. Det er påpekt behovet for en avklart utviklingsretning og et klarere strategisk fokus. Vi har også påpekt ønskeligheten av en sterkere uttrykt visjon, formulert som misjon både for å gi en spennende utviklingsretning og en identitet.

Selv om arbeidsoppgavene i dag beskrives å være knyttet opp mot de fire hovedområdene innovasjon og kommersialisering, fellestjenester og service/vertikal effektivisering, profilering av kunnskapsmiljøet og utdanning for regionalutvikling, er det en tendens til sterkere involvering innenfor lokal, regional og nasjonal næringspolitikk og aktiviteten er ikke like stor og reell innenfor alle hovedområdene. Vi har gjennom omstrukturering av prosjektene forsøkt å vise den reelle aktiviteten slik at en gjennom for eksempel bruk produkt/markedsmatrisen bedre kan drøfte og foreta bedre strategiske valg i forhold til ønsket utviklingsretning.

6.2 Forankring

Forankring handler på mange måter om å oppnå legitimitet og eierskap. KL har mange interessegrupper og interessenter. Interessegrupper og interessenter som man både er avhengig av støtte og engasjement hos for å få iverksatt vedtatt politikk, og for å sikre kontinuitet og utvikling i egen organisasjon. I kriserammede lokalsamfunn vinnes legitimitet og støtte enklere, gjennom felles kriseforståelse, enn ved mer beredskapsbaserte utviklings- og omstillingsoppgaver. Det betyr at det må legges stor vekt på å informere, kommunisere,

bygge forståelse og allianser,- kort sagt legitimitet. Behovet for sterkere forankringen er knyttet til flere nivåer og til flere aktørgrupper.

- Internt på Kjeller
 - Det er forskjeller mellom de ulike institutt, bedrifter og andre aktører. Grad av involvering, deltakelse og synliggjøring av nytte på kort og lang sikt påvirker forankringen. Viktig å bringe inn ledelsen i styret og involvere flere i prosjektaktivitet.
 - KLS forankring og identitet 'konkurrerer' med bedrifts-, og bostedstilhørighet. Selv om profileringsarbeidet også er rettet inn mot denne målgruppen, gjenstår det mye.
- Lokalt og regionalt
 - Ordførers engasjement er svært positivt, nødvendig og viktig, men det er et sterkt behov for å forankre KLS virksomhet sterkere politisk. Skal KL fortsatt være et næringspolitisk redskap for Skedsmo, og også gi trygghet for utvikling av -, og kontinuitet i KL må det etableres et sterkere politisk mandat og en mer formalisert og avklart tilknytning til kommunen.
 - Overfor lokalbefolkning og andre aktører i Skedsmo gjenstår mye forankringsarbeid. Arbeidet med f. eks et vitensenter, hvor historie og nåtid/framtid kobles synes som en god ide.
 - Samarbeid med Nedre Romerike og eventuelt en større region må også forankres i regionene. Involvering av kunnskapsbedrifter i regionen vil også gi større legitimitet i disse kommunene. Uten klare forpliktelser, kan involvering i en større geografisk region ende opp i et politisk spill, med kompromisser som tar bort spenninger i utviklingsdimensjonen.

6.3 Profil

I KL arbeider en egen profileringsgruppe, som etter evaluators oppfatning gjør en god jobb. Profileringen er rettet mot ulike målgrupper på ulike nivå som forankring internt med informasjon og tiltak mot medlemsbedrifter og ansatte, forankring av Kunnskapsbyen i forhold til befolkning og private og offentlige aktører og profilering av det regionale kunnskapsmiljøet nasjonalt og internasjonalt

Alle er klar over at det er mye profileringsarbeid som må gjøres over lang tid som må gjøres. Hovedproblemet, slik det pekes på av mange, er **hva**, som skal profileres. Kunnskapsbyen Lillestrøm, virker lite omforent som 'merkevare' både internt på Kjeller, lokalt i forhold til Lillestrøm og Skedsmo og regionalt. Selv om det i seg selv er kostbart å skifte navn/begrep/merkevare, - vil kostnadene være større på et senere tidspunkt.

6.4 Organisasjon

KL er som vi har påpekt, en ung organisasjon som mange stiller store og ulike forventninger til. Ressurssituasjonen, både økonomisk og personellmessig er helt annerledes og bedre enn for kort tid siden. Organisasjonen er forventet å skulle utføre mange og tilsynelatende i utgangspunktet, motsetningsfylte roller og også tilfredsstillende krav fra ulike interessegrupper. Utviklingsorganisasjonens oppgave er på mange måter å balansere de ulike forventninger og roller. Organisasjonsanalysen viser at KL er sterkt utviklingsorientert og nettverks-, og samarbeidsorientert. Mindre interesse for – og vekt er lagt på administrasjons-, dokumentasjons-, system-, planleggings- og kontrollområdene. Med begrensede ressurser har nok dette vært både riktig og viktig i en oppstartsperiode med behov for- og krav til og vise

resultater. Med flere oppgaver, flere ansatte og større ressurser som skal forvaltes, er det allikevel viktig nå, å bruke noe mer ressurser på dette arbeidet. Som nevnt tidligere, får KL gode skussmål for det arbeidet som er gjort så langt. KL betegnes som en aktiv, seriøs og profesjonell organisasjon. I forhold til framtidige arbeidsoppgaver vil det være ønskelig å drøfte ønskelig og nødvendig kompetanse.

Under er kort kommentert noen andre utfordringer og problemstillinger i tilknytning til KLS organisasjon:

- Klarere intern arbeidsdeling mellom 'Kjellerinterne' og 'Kjellereksterne' arbeidsoppgaver i forhold til å dokumentere innsats innenfor de ulike områdene og skaffe legitimitet for arbeidet. Samtidig vil det være nødvendig med en del overlappende arbeidsoppgaver både på grunn av oppgavens karakter, men også på grunn av behovet for å redusere sårbarhet og avhengighet av enkeltpersoner og gi fleksibilitet og mulige synergieffekter.
 - Behov for å gå sterkere inn i tunge, samarbeids- og nettverksbyggende oppgaver av mer kompleks karakter hvor resultatene er mer usikre, uforutsigbare og langsiktige
- Sterkere vekt på involvering ift implisering. I enkelte situasjoner er det behov for raske beslutninger og handlinger, mens i andre ikke. Det er ønskelig at en i større grad involverer organisasjoner og personer tidligere i prosesser, i stedet for å implisere de samme. Dette både for å hente inn ideer, avklare problemstillinger og skape eierskap.
- Legitimitet gjennom synliggjøring,- informasjon, kommunikasjon og formidling. Profileringsgruppen gjør på sin side en god jobb. Sterkere bevissthet overfor hva, hvor mye, hvor ofte og ikke minst hvordan ulike interessegrupper skal informeres hadde vært ønskelig. Det tenkes her på informasjon av ansatte på Kjeller, ledere, politikere, lokalbefolkning, osv. En informasjonsstrategi med vekt på å nå rett adressat for informasjonen som blir gitt bør prioriteres.
- Prosjektbelastning. Mange bedrifter og personer har lagt ned et stort og verdifullt arbeid i ulike prosjektgrupper innenfor ulike innsatsområder over lang tid. Inntrykket er at de som er med synes det er både nyttig, spennende og interessant, både personlig og for bedriftene de representerer. Samtidig, og over tid kan belastningen på et fåtall Tordenskjolds soldater bli stor eller for stor. For det første vil en slik aktivitet over tid ha en tendens til å brenne ut folk. For det andre kan et fåtall hardt arbeidende, allestedsnærværende personer virke 'ekskluderende' for andre. For det tredje er det viktig å sikre nye ideer og løsninger fra et bredt spekter av bedrifter. Institutter og bedrifter har ulike behov som bør ivaretaes og de har også forskjell i kompetanse, som kanskje kan utnyttes bedre.
- Finansiering
Vi har påpekt at en organisasjon som KL bør ha en grunnfinansiering, selv om en stor del av inntektene bør komme fra prosjektbasert arbeid. Dette for å skape trygghet og kontinuitet, men også for å gi KL muligheten til å arbeide langsiktig og med prospekt, uten å belaste andre prosjekt. Finansieringsformen i dag presser også til tider likviditeten hardt.

- **Styret.**
Videre utviklingsretning og eierforhold vil påvirke styresammensetningen. For å forankre arbeidet sterkere og gi det større legitimitet, har vi pekt på ønskeligheten av å ha med den politiske opposisjon i styret og ledernivået i bedriftene. Det er positivt at det nå er valgt en kvinne i styret men det burde være plass til flere.
- **Prosjektstyring.** Det har tidligere vært kommentert at prosjektstyring og dokumentasjon ikke har vært av de sterkest prioriterte arbeidsoppgavene i oppstartsperioden. Antallet ansatte, ressurstilgangen og antallet prosjekt tatt i betraktning tilsier at en nå bør prioritere dette arbeidet sterkere. Bedre prosjektstyring, dokumentasjon og regnskap vil gi større ryddighet overfor kunder/brukere/interessenter og også være oppdragende overfor organisasjonen i forhold til å avgrense prosjekt i tid og rom.
- **Legitimitet, nøytralitet og uavhengighet.**
Valg av utviklingsretning for KL vil avgjøre om organisasjonen fortsatt skal være premissleverandør og utøver på næringspolitikkområdet. Det oppleves som problematisk ift legitimitet og uavhengighet å både være ansatt i KL og være profilert politiker.
- **Kommersialisering og småbedrifter.** Økt kommersialisering fra de etablerte miljøene på Kjeller er ment å skulle være en av de dynamiske drivkreftene for vekst i regionen. Det er derfor betenkelig og svært uheldig både i forhold til de vekstmål som er etablert og den negative symboleffekt det gir at nyetablerte vekstbedrifter velger å etablere seg andre steder, - utenfor regionen. Stor innsats bør rettes inn mot å kunne tilby denne gruppen bedrifter konkurransedyktige lokaliteter i miljøet.
- **Andre nyetableringer.** Inkubatoren tilknyttet CK er ment å skulle gi fødselshjelp til kunnskap og teknologibedrifter med utspring i Kjellermiljøet. Etter evaluators oppfatning bør muligheten for et tettere samarbeid med etablerersentrert for Akershus også vurderes for kunne tilby etablerhjelp (rådgivning og veiledning) til et bredere spekter nyetableringer.
- **Forholdet mellom CK og KL.**
Tilstanden karakteriseres som en tilstand av ”ikke konflikt”. Det er viktig og det burde være i eieres og medlemsbedrifters interesse at organisasjonene arbeider mye tettere.
- **Fremtidige muligheter**
Utviklingsorganisasjonen KL, står overfor store og spennende utfordringer og muligheter. I tillegg til de muligheter som ligger på Kjeller og miljøet rundt nevnes her kort noen prosjekt, etableringer og miljøer, som etter vår oppfatning kan bidra til å gi området ytterligere vekstimpulser.
- **Center of expertise.** Center of expertise satsingen fra sentrale myndigheter overfor næringsmiljøer med vekstpotensial vil, om KL blir med i dette nasjonale programmet, være et verdifullt bidrag for den videre satsingen.
- **Logistikkmiljøet i Skedsmo** utgjør en spennende logistikk- klynge, som har utviklingspotensiale i seg selv og sammen med andre, eks. innenfor utdanning og forskning. (HiAk)

- Universitetssykehuset i Akershus, som er under etablering, vil bringe en kravstor kompetansebedrift inn i regionen som kan gi ytterligere drivkrefter til vekst innenfor utdanning, forskning og leverandørindustrien.
- Osloregionen vil alltid legge der nært med sin andel av kompetansebedrifter og utdannings/forskningsinstitusjoner. På mange måter handler det om å identifisere og synliggjøre fordeler.

VEDLEGG 1

Styringsgruppe for evalueringsprosjektet;

Administrerende direktør Geir Tore Nilsen, Lillestrømbanken
Rådmann Torstein Leiro, Skedsmo kommune
Dekan Mette Mo Jakobsen, HiAk
Personal og organisasjonssjef Lasse Lund, FFI
Seniorrådgiver Tore Kobbersgård, Akershus FK

Intervjupersoner i forprosjektet;

Administrerende direktør Kjell Hugo Bendiksen, IFE
Soussjef Aarstein Rebne, Lillestrømbanken
Rådmann Torstein Leiro
Ordfører Andreas Hamnes
Administrerende direktør Erik Aasen, Dynea
Personal og organisasjonssjef Inge Kallevik, FFI³⁹
Administrerende direktør Øyvind Michelsen

Intervjupersoner i hovedprosjektet;

Administrerende direktør Ø. Michelsen, Kunnskapsbyen Lillestrøm
Administrerende direktør Eva R. Karal, Campus Kjeller
Administrerende direktør Tore Olsen Pran, Nå Kunnskapsbyen L (tidligere K E)
Rådgiver Øystein Lunde, Nå KL (tidligere Akershus fk)
Rektor Lars Espen Aukrust, Høgskolen i Akershus
Seniorrådgiver T. Lund, FFI
Daglig leder: Henning Berby, Samarbeidsrådet Nedre Romerike
Politisk leder Terje Granerud, Samarbeidsrådet Nedre Romerike
Seniorrådgiver Eirik Mathiesen, Akershus fylkeskommune
Ordfører Andreas Hamnes, Skedsmo Kommune
Rådmann Torstein Leiro, Skedsmo Kommune
Personalsjef Elin Skageland Furuseth, NILU (telefonintervju)
Personal- og organisasjons- sjef Lasse Lund, IFE
Personal- og organisasjons-sjef Inge Kallevik, FFI
Partileder Lise Hagen Rebbestad, Skedsmo Høyre
Partileder Kåre Meland, Skedsmo SV
Ordfører Hans Marius Johnsen, Sørums AP
Informasjonssjef Viktor Wikstrøm, IFE (profileringsgruppe)

Skriftlig materiale brukt i evalueringen

1. "Kunnskapsbyen Lillestrøm- Utvikling av Kjellermiljøet", Hovedrapport fra prosjektgruppe. Et prosjekt i Skedsmo kommunes strategiske næringsplan (21.09.00)
2. RITTS-rapporten (EU-rapport jan 2000)
3. Innovasjon og kommersialisering av teknologi fra Lillestrøm/Kjellermiljøet, Ernst & Young Corporate Finance, Trondheim 08.03.02)
4. Årsmeldinger, regnskap, strategi og handlingsplaner, budsjett og årsmøteprotokoller for Kunnskapsbyen Lillestrøm for årene 2001-2004
5. "Romerrike møter framtida" Fylkesdelplan for Romerrike 2005-2025
6. Strategisk Næringsplan 2003- 2006, Skedsmo kommune

³⁹ Intervjuet måtte utgå i forprosjektet, men ble gjennomført i hovedprosjektet.

VEDLEGG: INTERVJUGUIDE

INTERVJUGUIDE HOVEDPROSJEKT (for personer i- eller i tilknytning til Skedsmo kommune)

Navn: _____ Tittel _____ Org _____

Hvilket forhold/tilknytning
har du/dere til KL

1: _____ Ant år _____
2: _____ Ant år _____

OM FORANKRING (KOMMUNE):

(En samtale rundt KL og KL's rolle, knyttet til forankring og profil og strategi hvor spørsmålene under er momenter som vil bli gjennomgått)

1. Hvilken kunnskap har du og ditt politiske miljø om KL? (De roller KL spiller, de arbeidsoppgaver de utfører) (HVA KL GJØR)
2. Hvilken oppfatning har du og ditt politiske miljø om den rolle KL spiller. (evnt begrunnelse for denne oppfatning) (HVORDAN OPPGAVENE BLIR UTFØRT)
3. Hvilke oppfatninger er det etter din mening om den rolle KL spiller og er tenkt å spille? (ER DET ENIGHET/UENIGHET OM KL,s ROLLE OG ROLLEUTFØRELSE)- HVA OG HVORFOR)
4. Hvor godt er KL etter din oppfatning forankret i kommunen (politisk og administrativt) (BEGRUNNELSE)
5. Hva er din oppfatning om kommunens SNP og prosessen i utviklingen av den
6. Hvordan bør kommunenes næringrettede arbeid organiseres og utføres.
7. Hva kan gjøres- for evnt å forankre KL bedre. (bredere prosess, involvere flere fra det politiske/administrative miljøet) Bedre informasjon?
8. Hvilken rolle bør KL spille i fremtiden på Kjeller, i kommunen, regionalt og hvorfor.
9. Hvilke typer arbeidsoppgaver er det viktig for KL å arbeide med
10. Hvilke forventninger har du til KL.
11. PROFILERING. Hva er din oppfatning om den profilering som gjøres. Hva som profileres, overfor hvem det profileres og hvordan det profileres.

INTERVJUGUIDE HOVEDPROSJEKT (for personer i regionen utenom Skedsmo kommune og fylkeskommunen)

Navn: _____ Tittel _____ Org _____

Hvilket forhold/tilknytning har du/dere til KL

1: _____ Ant år _____
2: _____ Ant år _____

OM FORANKRING (REGION):

(En samtale rundt KL og KL's rolle , knyttet til forankring og profil og strategi hvor spørsmålene under er momenter som vil bli gjennomgått)

1. Hvilken kunnskap har du om KL? (De roller KL spiller, de arbeidsoppgaver de utfører) (HVA KL GJØR)
2. Hvilken oppfatning har du om den rolle KL spiller. (evnt begrunnelse for denne oppfatning) (HVORDAN OPPGAVENE BLIR UTFØRT)
3. I hvilken grad deles din oppfatning av andre sentrale aktører i regionen. Hva og hva ikke. Hvilke andre oppfatninger finnes og begrunnelse.
4. Hvilke forforventninger har du og andre sentrale aktører til KL.
5. Hvilken rolle bør KL spille i fremtiden på Kjeller, i kommunen, regionalt og hvorfor.
6. Hvilke typer arbeidsoppgaver er det viktig for KL å arbeide med
7. Hva må til for å forankre KL sterkere i regionen- og er det ønskelig.
8. PROFILERING. Hva er din oppfatning om den profilering som gjøres. Hva som profileres, overfor hvem det profileres og hvordan det profileres.

INTERVJUGUIDE HOVEDPROSJEKT (intervju med CK)

Navn: _____ Tittel _____ Org _____

Hvilket forhold/tilknytning
har du/dere til KL

1: _____ Ant år _____
2: _____ Ant år _____

OM INNOVASJONSMILJØET (CK/KL/INSTITUTTENE/UniK):

(En samtale rundt KL og KL's roller, knyttet til bl.a. arbeidsdeling, samarbeidsformer og strategi hvor spørsmålene under er momenter som vil bli gjennomgått)

1. Kan du gi en beskrivelse av arbeidsoppgaver og rollefordeling mellom de ulike delene/elementene av innovasjonsmiljøet på Kjeller (CK/KL/KE), slik du ser det.
2. Hvilken nytte har CK av KL og dets arbeid
3. Er det og evt hvilke konkrete og formelle samarbeidsrelasjoner er bygget mellom CK og KL
4. Konkrete resultater av samarbeidet mellom dere.
5. Hvordan fungerer rollefordelingen og samarbeidsrelasjonene mellom dere. Har det skjedd endringer over tid. Hva, hvorfor, konsekvens og resultat.
6. Hvordan oppfatter interessentene denne rollefordelingen og samarbeidet.
7. Hva er CK's forventninger til KL, nå og i fremtiden. Hvilke rolle bør KL spille ift til CK og til eierne/interessentene. Dagens strategi Andre oppgaver? Regional rolle?
8. Har CK noen oppfatning av hvordan arbeidsfordelingen/rollefordelingen kan organiseres annerledes og eventuelt bedre.
9. På hvilken måte (Hvordan) fungerer CK i forhold til UniK, HiAK,)
10. Profilerings: Hvilke synspunkter finnes ift profilering av innovasjonsmiljøet? (CK/KL/KE)- (Kjeller/Lillestrøm/region)

INTERVJUGUIDE HOVEDPROSJEKT (intervju med HiAk)

Navn: _____ Tittel _____ Org _____

Hvilket forhold/tilknytning
har du/dere til KL

1: _____ Ant år _____

2: _____ Ant år _____

OM KOMPETANSEMILJØET(HiAk/KL/INSTITUTTENE/UniK, CK):

(En samtale rundt KL og KL's roller, knyttet til bl.a. arbeidsdeling, samarbeidsformer og strategi hvor spørsmålene under er momenter som vil bli gjennomgått)

1. Hvilken oppfatning har HiAk om KL og KL's rolle for Kjeller/Lillestrømmiljøet
2. Hvilken oppfatning har HiAk om HiAk's rolle lokalt og regionalt. Mål som regional utviklingsaktør.
3. Er det noen form for samsvar mellom KL's mål og HiAk's mål. Hvilke?
4. Hvilken nytte har HiAk av KL og dets arbeid. Eksempler.
5. Er det- og evt hvilke konkrete og formelle samarbeidsrelasjoner er bygget mellom Hiak og KL. Hvordan og med hvilket formål.
6. Er det- og evt hvilke konkrete og formelle samarbeidsrelasjoner er bygget mellom Hiak og andre deler av Kjeller/Lillestrømmiljøet. Hva, hvordan og med hvilket formål. Har KL spilt noen rolle?
7. Mer konkret. Hvilket samarbeid har HiAk med UniK, Instituttene. Har KL spilt noen rolle,- hvilken og hvordan
8. Hvilke forventninger har HiAk til KL.
9. Er det roller eller arbeidsoppgaver HiAk forventer at KL skal utføre eller ta fatt i eller løse på andre måter enn i dag.
10. Hva er HiAk's forventninger til KL, nå og i fremtiden. Hvilke rolle bør KL spille ift til HiAk og til eierne/interessentene. Andre oppgaver? Regional rolle? Dagens kontra endret strategi.
11. Har HiAk noen oppfatning av hvordan arbeidsfordelingen/rollefordelingen kan organiseres annerledes og eventuelt bedre.
12. Profilerings: Hvilke synspunkter finnes ift profilering av kompetanse og **innovasjonsmiljøet?**
(**HiAk/CK/KL/KE/UniK**)- (**Kjeller/Lillestrøm/region**)

INTERVJUGUIDE HOVEDPROSJEKT (Intervju med personer i Kjellermiljøet, instituttene)

Navn: _____ Tittel _____ Org _____

Hvilket forhold/tilknytning
har du/dere til KL

1: _____ Ant år _____

2: _____ Ant år _____

OM FORANKRING/FORVENTNING/RESULTATER OG PROFILERING (INSTITUTTENE/):

(En samtale rundt KL og KL's roller, knyttet til bl.a. forankring i instituttene, utvikling og bruk av fellestjenester og servicetilbud, resultater av arbeidet og profilering

1. Hvilken oppfatning har instituttet om KL og KL's rolle i Kjeller/Lillestrømmiljøet
2. Hvilke forventninger hadde dere ved oppstarten.(2001)
3. Hvordan er KL forankret i instituttet. Interesse for KL/ eierfølelse/ forpliktelse (formelt/uformelt)
4. Hvordan bruker inst. KL og motsatt (former for samarbeid/ kjøp av tjenester)
5. Hvordan kan KLS arbeid forankres sterkere i instituttene
6. FELLESTJENESTER/SERVICE; Hvilke deler av fellestjenestene/service benytter instituttet seg av. Hvilken nytte har dere av aktiviteten.
7. Har instituttet bidratt til utviklingen av fellestjenestene /service tilbudet (eller andre deler av KL's satsningsområder.
8. Hvilke oppfatninger har instituttet om det arbeidet KL har gjort på ulike områder; Fellestjenester/profilering/ bedriftsrettede tiltak / infrastruktur, etc
9. Hvilke roller og arbeidsoppgaver anser instituttet er de viktigste for KL.
10. Har KL etter instituttets oppfatning bidratt til økt samarbeid og flere møteplasser (mellom instituttene/ UniK/CK,med mer) Hva og hvordan og resultater.
11. Hvordan ser instituttene på arbeidsdelingen mellom KL/CK/KE
12. Har KL bidratt til et åpnere Kjellermiljø (Hvordan og resultat)
13. Hvordan ser instituttet på Kl's fremtidige strategi/satsningsområder/ arbeidsoppgaver. Hva bør prioriteres, hvorfor. Bør perspektivet og satsningen regionaliseres evtnt hvorfor ikke
14. Hvilke forventninger har dere til KL på instituttets vegne i tiden fremover.
15. PROFILERING Hvilke synspunkter finnes ift profilering av kompetanse og innovasjonsmiljøet? (Instituttene/HiAk/CK/KL/KE/UniK)- (Kjeller/Lillestrøm/region). Hva kan /bør endres/utvikles
16. Har KL og profileringen av Kunnskapsbyen virket positiv ift rekruttering, interesse, engasjement, med mer

Gjennomgang med ansatte i KL.

Samtalen og gjennomgangen med ansatte i KL vil berøre følgende hovedpunkter;

1. Gjennomgang av handlingsprogram, aktiviteter og prosjekt- med hensyn til mål, aktivitet og resultater. Det vil her ikke bare være viktig å kartlegge de konkrete resultater av prosjektaktivitetene. Det vil også være viktig å kartlegge:
 - a. igangværende prosjekt og prosesser
 - b. nye nettverk og samarbeidsformer
 - c. nye møteplasser og fellesarenaer for samhandling
2. Gjennomgang av erfaringer så langt ift
 - a. Problemer og erfaringer med eksisterende strategi
 - b. Problemer og erfaringer i forhold til eksisterende organisering
 - c. Problemer og erfaringer i forhold til eksisterende roller og arbeidsoppgaver
 - d. Problem og erfaringer i forhold til lokalsamfunn og region
3. utfordringer i det videre arbeid i forhold til
 - a. Den interne organisering av innovasjons- og kompetansemiljø
 - b. Strategier
 - c. I forhold til medlemsbedrifter/lokalsamfunn/region

I TILLEGG TIL OVENNEVNTE INTERVJUGUIDE FOR DE ULIKE AKTØRER, VIL PUNKTENE UNDER FUNGERER SOM EI MOMENTLISTE VED INTERVJUENE

C. KL' S ROLLE

1. Hva har KL bidratt med?
 - a. Overfor medlemsbedriftene (hva, hvorfor, hvordan)
 - b. Overfor lokalsamfunnet/regionen (hva, hvorfor, hvordan)
2. I hvor stor grad mener du KL har skapt grunnlag for samhandling mellom.
 - a. Kjellermiljøet og lokalsamfunnet
 - b. FOU og undervisningssektoren
 - c. Mellom ulike utviklingsmiljøer
3. I hvor stor grad har KL klart å bidra til eller gjennomført samarbeidsprosjekt mellom medlemsbedriftene
4. I hvilken grad har KL klart å profilere
 - a. Kjellermiljøet
 - b. Regionen
5. I hvilken grad arbeider KL på rett måte; (pådriver, tilrettelegger, initiativtaker, idegenererende, handlingsorientert.
6. Har man den rette kompetanse/ de riktige ressursene og i tilstrekkelig grad
7. Vil det være delte oppfatninger av KL's arbeid/funksjon eller roller - avhengig av hvor man er i miljøet på Kjeller; Instituttene, Store bedrifter /små bedrifter, etc ? Hvorfor?
8. Utnytter organiseringen/ arbeidsdelingen mellom CK/KL/KE ressursene godt nok
Samarbeider de tre organisasjonene godt nok
9. Er det bedre samarbeid mellom instituttene i dag enn tidligere

KL's FREMTID

10. Veien videre; I hvilken retning ser du utvikling av nye mål/strategier/arbeidsområder for KL.
11. Har du noen oppfatninger om annen organisering av KL/(CK/KE)
12. Hva er de mest kritiske faktorene i arbeidet videre:
 - a) organisering, ressurser, kompetanse/kunnskap
 - b) utvikling av nye arbeidoppgaver/strategier
 - c) kompetanse/kunnskap
 - d) penger/midler
 - e) forpliktende engasjement/ forankring i medlemsbedriftene (fra instituttene/bedriftene i Kjellermiljøet)
 - f) Forankring i lokalsamfunnet/større region
 - g) Utvikling av andre/nye roller
 - h) Annet
13. Hva er det mest positive med KL? KL*s sterkeste sider
14. Hva er det mest negative/skuffende med KL? KL's svakeste sider
15. Har du noen forslag til personer som bør intervjues personer med kunnskaper om og synspunkter på det arbeidet som er gjort og eventuelt hva og hvordan det bør gjøres.



Høgskolen i Molde
PO.Box 2110
N-6402 Molde
Norway
Tel.: +47 71 21 40 00
Fax: +47 71 21 41 00
post@himolde.no
www.himolde.no



Møreforsking Molde AS
Britvegen 4
N-6411 MOLDE
Norway
Tel.: +47 71 21 42 90
Fax: +47 71 21 42 99
mfm@himolde.no
www.mfm.no