



HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

**Spredt og konsentrert: Hvordan forene
ulike hensyn i organiseringen av
distribuerte FoU-inkubatorer?**

**Harald Torsteinsen /
Grete Hagebakken**

Høgskolen i Harstad Harstad
Skriftserien 2009/03 University College

Spredt og konsentrert: Hvordan forene ulike hensyn i organisering av distribuerte FOU-inkubatorer?

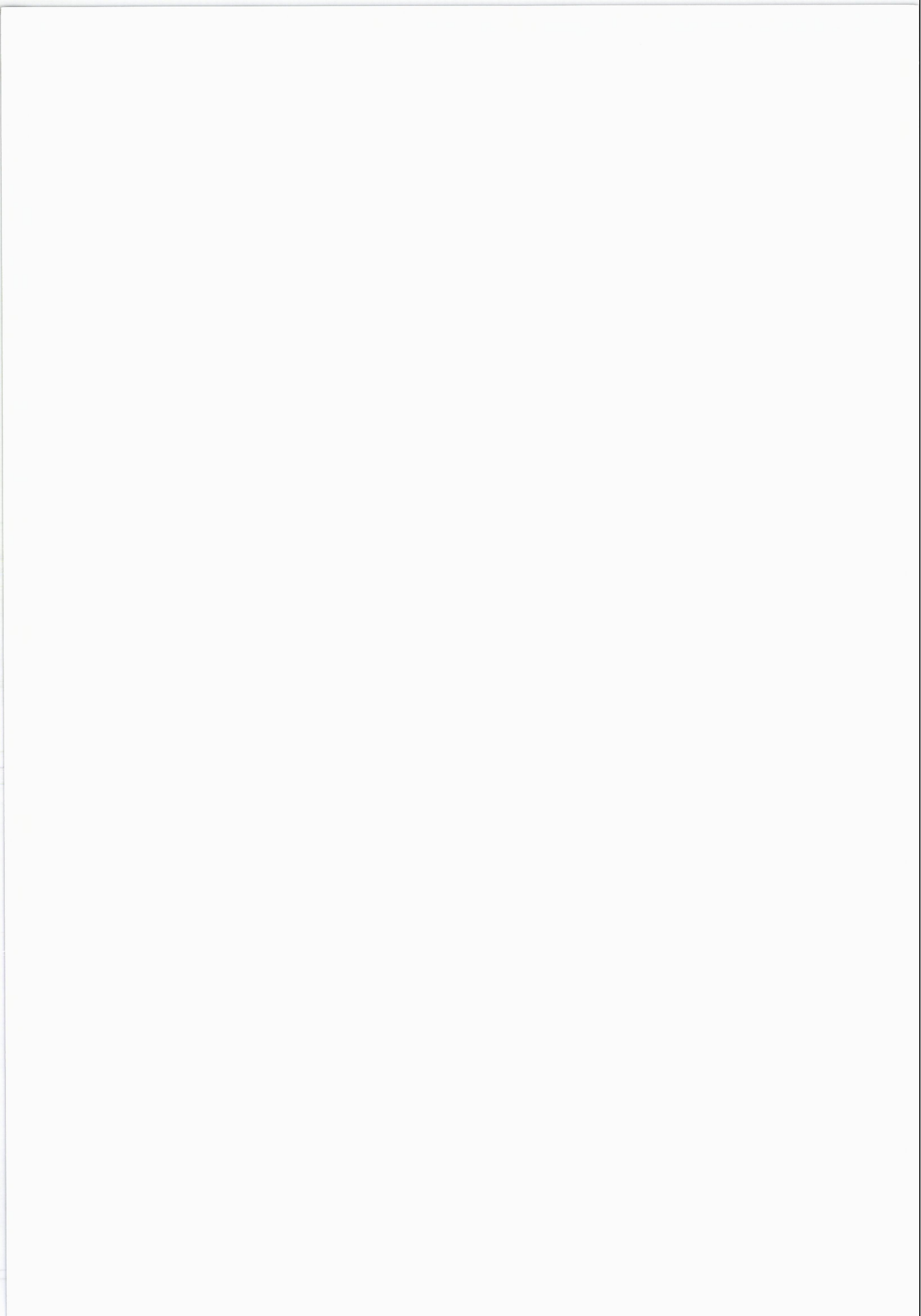
Grete Hagebakken og Harald Torsteinsen

Grete.hagebakken@hih.no tlf. 77058204

Harald.torsteinsen@hih.no tlf. 77058220

Høgskolen i Harstad
Havnegata 5
9480 Harstad

Rapport april 2009 fra prosjektet "Nettverksorganisering for bedre innovasjon", basert på samarbeidsavtale 25. februar 2008 mellom Kunnskapsparken Nord og Høgskolen i Harstad.



Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Om oppdraget fra Kunnskapsparken Nord.....	3
Bakgrunn for prosjektet.....	4
Beskrivelse av Inkubator Hålogaland – dagens modell	5
Norske erfaringer.....	7
Internasjonale erfaringer	9
Forventninger og erfaringer i Inkubator Hålogaland	12
Inkubatorbedrifter.....	12
Nodeansvarlige.....	15
Inkubatorkonseptet:.....	16
Organisering:.....	16
Ressurser og prioritering:.....	17
Inkubatoransvarlige (KPN)	17
Analyse og vurdering - forslag til modell for distribuert inkubator i region Hålogaland	18
Forhold utenfor IH's kontroll:.....	18
Forhold Kunnskapsparken Nord har eller kan ha kontroll over:.....	20
Hvordan kan IH møte utfordringene?	22
Skisse av en modell.....	23
Avslutning	25
Etterord.....	26
Litteratur.....	27

Forord

I denne rapporten beskriver vi først mandat og bakgrunn for prosjektet ”Nettverksorganisering for bedre innovasjon”. Deretter gir vi en oversikt over dagens organisering og drift av Inkubator Hålogaland (IH)¹. Vi presenterer så norske og internasjonale erfaringer med bruk av bedriftsinkubatorer, basert på et utvalg av nyere forskning. Dernest tar vi for oss forventninger og erfaringer relatert til IH. Framstillinga bygger på samtaler vi har hatt med brukere (ledere av inkubatorbedrifter) og IH-personell, både sentralt (IH-ansvarlige) og distribuert/desentralt (nodeansvarlige). På grunnlag av det innsamlede materiale og med henvisning til forskningslitteraturen gjennomfører vi en analyse som avsluttes med at vi skisserer tre alternative modeller for organisering og drift av IH.

Hovedfokus i rapporten er i henhold til mandatet mulige organisatoriske løsninger på de utfordringer IH møter når en skal arbeide distribuert. I tråd med dette har vi gitt avsnittene om forventninger og erfaringer med IH og analyse av mulige løsningsmodeller ekstra stor plass.

Om oppdraget fra Kunnskapsparken Nord

Våren 2007 mottok HIH v/førsteamanuensis Harald Torsteinsen den første henvendelsen fra daværende Kunnskapsparken i Harstad v/direktør Trond Slettbakk om et mulig oppdrag om bedre organisering og drift av IH. Daværende leder for Institutt for økonomi- og samfunnsfag, nå stipendiat Grete Hagebakken og prosjektleder Hilde Svenning, IH ble raskt trukket inn i prosjektet. Etter noen samarbeidsmøter mellom partene med bl.a. felles utforming av søknadstekst, sendte Kunnskapsparken Nord (KPN) en formell søknad til Innovasjon Norge 15. mars 2007. Derfra mottok en tilsagn om støtte 3. juli 2007. Tilsagnet ble fulgt opp gjennom et møte mellom KPN og Innovasjon Norge 27. august 2007. 25. februar 2008 inngikk KPN og Høgskolen i Harstad (HIH) den formelle ”Avtale om tjenestekjøp” som regulerer oppdraget ”Nettverksorganisering for bedre innovasjon”.

¹ Senere er navnet endra til Det distribuerte inkubatortilbudet til Kunnskapsparken Nord.

Prosjektet "Nettverksorganisering for bedre innovasjon" er nærmere beskrevet i prosjektsøknaden til Innovasjon Norge. Den inngår som en del av avtalen mellom KPN og HIH.

Slutt dato for prosjektet er foreløpig estimert til 1. juli 2009.

Hovedmålet for prosjektet er følgende:

"Utvikle landets beste distribuerte inkubator- og gründerromstjeneste".

Delmålene er formulert slik:

1. "Kartlegging av "state of the art" mht distribuert informasjonsformidling. Litteraturstudium samt identifisering av eventuelle relevante praktiske case.
2. Kartlegging av brukerforventninger og brukerkrav. Intervju av utvalgte nøkkelpersoner.
3. Identifisering av barrierer for samhandling i nettverksorganisasjoner. Hvordan kan disse overvinnes eller reduseres? Analyse basert på innsamla data samt bruk av teori.
4. Utvikling av praktisk modell for IH, kompetansenettverk og gründerrom i Sør-Troms og nordre Nordland. Samarbeid forsker og oppdragsgiver. Innhenting av synspunkter fra gründerrommene.
5. Utprøving og justering av modell, under veiledning av forsker. Løpende evaluering".

Bakgrunn for prosjektet

KPN etablerte Inkubator Hålogaland 1. september 2006. I 2007 starta SIVA et nasjonalt program for såkalte distribuerte FOU-inkubatorer, et tiltak med sikte på å tilby inkubator-tjenester over hele landet. IH hadde da i sin forretningsplan allerede definert sin virksomhet som distribuert, dvs. desentralisert. I prosjektsøknaden beskriver IH virksomheten sin slik:

"Inkubator Hålogaland (IH) har som mål å yte faglig veiledning og assistanse til gründerne og vekstbedrifter i Sør-Troms og nordre Nordland".

Hovedmålet med det nasjonale FoU-inkubatorprogrammet er å bidra til utvikling av nye forsknings- og kunnskapsbaserte bedrifter med stort vekstpotensial. Kravene for å bli tatt opp

i inkubatorprogrammet har vært at bedriftene er forsknings- eller kunnskapsbaserte med en klar innovativ profil. Bedriftene skal minimum rette seg mot et nasjonalt og helst internasjonalt marked.

SIVA har siden 2000 drevet inkubatorprogrammer der FoU-inkubatorene er lokalisert til kunnskaps- og forskningsparker. Erfaringen ble etter hvert at det var manglende regional forankring av inkubatorene og manglende tilbud til nyetablerte vekstbedrifter i distriktene. Av den grunn ble det i 2007 startet et program for FoU-inkubatorer med distribuerte løsninger. Målsettingen er at en utvikler en distribuert modell der inkubatorene blir knyttet til det regionale nettverket av utviklingsaktører (næringshager, gründerrom etc.). Modellen beskrives ved hjelp av en "nav-node"-metafor der FOU-inkubatoren blir navet og næringshager og gründerrom i distriktene blir nodene.

En hovedutfordring for FOU-inkubatorprogrammet synes å være følgende:

Hvordan forene strategien om en distribuert inkubatorløsning med kravene om "å bidra til nyetablering av forsknings- og/eller kunnskapsbaserte bedrifter med stort vekstpotensial"? Denne problemstillingen er i høyeste grad også relevant og aktuell for IH. I KPN's søknad til Innovasjon Norge av 15. mars 2007 heter det bl.a.: "Gründere tilknyttet IH skal oppleve lik kvalitet på oppfølging og kommunikasjon uavhengig av geografisk beliggenhet". Med gründere tenkes her på bedrifter som har fått og som får status som inkubatorbedrifter.

Beskrivelse av Inkubator Hålogaland – dagens modell

Kunnskapsparken Nord (KPN) fungerer selv som nav i Det distribuerte inkubatortilbudet til KPN. I dag fins det tre ulike noder i regionen, der det er opprettet nodeansvarlige gjennom formelle kontrakter. Den som har fungert lengst er en felles node for kommunene Gratangen, Salangen og Lavangen. Denne noden har vært i aktivitet i halvannet år, og nodeansvarlig er firmaet På Lag AS som også har etablert et gründerrom i Salangen. Det er tatt opp to inkubatorbedrifter som nå jobber på et relativt tidlig stadium. Den andre noden er plassert i Lødingen, og nodeansvarlig er leder av Lødingen Innovasjon AS. Denne ble etablert høsten 2008 og har en inkubatorbedrift. Den tredje og siste noden er plassert i Art Gymsal i Harstad og har kun ansvar for kulturbedrifter ("kulturinkubator"). Foreløpig har denne noden kontakt

med en bedrift. I tillegg har navet i systemet, KPN, tatt opp fire inkubatorbedrifter. Det betyr at til sammen fem inkubatordeltakere er lokalisert til Harstad.

Videre planer med hensyn til en distribuert løsning for gründere og inkubatorer er å etablere 5 nye gründerrom i kommuner i regionen. Kommunene må blant annet bidra med lokaler, og hver bedrift skal betale kr. 3000 i engangsbidrag. Videre utfordringer er å lete etter egnede personer i de ulike kommunene som kan fungere godt som nodeansvarlige. Gründerrommene er ment som et lavterskeltilbud i de enkelte kommuner for å stimulere til nyetablering.

Navets oppfølging av nodene er planlagt gjennom felles møter og kvartalsvise rapporteringer. I KPN er det to personer som er tenkt engasjert, men foreløpig har det kun vært prosjektleder som har hatt ansvaret for organisering og kontakt med nodeansvarlige og bedrifter i regionen.

Følgende tilbud markedsføres som sentrale for inkubatorbedriftene:

1. Et nettverk av ulike ressurspersoner innen markedsføring, juss, økonomi m.m. som kan anvendes av inkubatorbedriftene dersom de ønsker det.
2. Kontorlokaler som er knyttet opp til navet eller nodene.
3. Nav- og nodeansvarlige er samtalepartnere og rådgivere for de enkelte bedrifter.
4. Nav- og nodeansvarlige skal fungere som koblere til andre kompetansemiljø. Det kan være Innovasjon Norge, forskningsmiljø eller aktuelle bedrifter.
5. Tilbud om prespringbrett og springbrett for alle inkubatorbedrifter.

Det er også etablert en samarbeidsavtale med Forskningsparken i Narvik om felles aktiviteter. Ambisjonene var store om tett samarbeid høsten 2007. Blant annet var det planlagt jevnlig felles samlinger med alle inkubatorbedrifter som skulle ivareta felles opplæringstilbud til bedrifter. Disse samlingene skulle også være en arena for nettverksbygging mellom ulike inkubatorbedrifter. I tillegg var planen å få på plass gode nettsider for en samlet presentasjon av inkubatorbedriftene. Et tredje moment var å delta i ulike nettverk i regi av SIVA. Felles inntakskomite og mentorpool var også sentrale tiltak for samarbeid, samt samarbeidstiltak for å rekruttere nye inkubatorbedrifter gjennom fellessamlinger for potensielle inkubatorbedrifter. Felles markedsføringssatsing for å synliggjøre inkubatortilbudet i regionen var i tillegg en planlagt aktivitet.

Foreløpig har samarbeidet med Narvik ikke vært så omfattende som planlagt. Det har vært et felles arrangement for inkubatorbedrifter i Narvik, men det viste seg at inkubatorbedriftene i Narvik og Harstad hadde få fellesnevner. Det ser ut som at Narvik siler og veileder bedriftene i en tidlig fase, slik at de sitter igjen med reelle inkubatorbedrifter som har kommet mye lenger når de blir tatt opp som inkubatorbedrifter. Grunnen til dette er at det er flere søknader i Narvik, og en kan derfor tillate seg å stille sterkere krav til bedriftene. Den felles samlingen som ble gjennomført i 2007 viste derfor at det var vanskelig å finne temaer som kunne samle bedriftene. Det har heller ikke blitt utviklet felles nettsider for en samlet presentasjon av bedriftene, eller vært noen felles markedsføringsaktiviteter². Imidlertid er det felles samlinger i regi av SIVA for inkubatorledere og det er også etablert felles inntakskomiteé for inkubatorbedrifter. I tillegg er en ved KPN svært opptatt av å prioritere et tettere samarbeid med det viktige teknologimiljøet i Narvik.

Norske erfaringer

Nordlandsforskning har fulgt SIVAs FOU-Inkubatorprogram i en ettårsperiode, fra januar 2008 til januar 2009, og utga i juni 2008 en midtveisevaluering som spesielt identifiserte mulige problemområder (Rønning, Clausen, Lindeløv og Ljunggren 2008). Sluttrapport vil foreligge i mai 2009. Hensikten med prosjektet er å utvikle og forbedre ordningen ved å ta tak i det som ble opplevd å være spesielt utfordrende. Undersøkelsen omfatter 22 FOU-inkubatorer med distribuert løsning rundt omkring i landet. Kort oppsummert var deres konklusjoner i midtveisevalueringen følgende:

- Ulike krav til innovasjonshøyde fra inkubator til inkubator (regioner har ulikt næringsliv og ulikt utviklingsfokus.)
- Det må ikke skapes for rigide og formaliserte løsninger i startfasen for en aktuell gründer. Planer og forretningsidé må være på plass, men for strenge krav vil skremme mange fra å søke opptak som inkubatorbedrift.
- FoU-intensitet forskjellig rundt i landet. Blir spesielt viktig å jobbe for gode nettverk i områder som ikke har så forskningsintensive omgivelser.
- Inkubatorordningen må spesielt markedsføres til kommunene som står for førstelinjetjenesten. Må tydeliggjøre at tilbudet er for innovative vekstbedrifter.

² En årsak til lite samarbeid i 2008 kan være at stillinga som inkubatorleder i Narvik stod ledig et halvt år.

- Kan være en god løsning å la enkelte hospitere i inkubatoren før de blir tatt opp (preinkubasjon)
- Svært viktig å få til samordning og integrering mellom de ulike lokale og regionale aktører som skal bidra i inkubatorordningen.
- Det fins ingen generell oppskrift på hvordan en bør organisere FoU-Inkubator. Organisering må tilpasses regionale forhold.
- Nav- og nodeledere mener at det er svært viktig for bedriftene å ha fysisk nær kobling til dem, fordi det sikrer bedriftene jevnlig veiledning og oppfølging.
- Gründerne forventer mer kompetanse og støtte av inkubatoransvarlige enn de klarer å innfri.

Det som er spesielt viktig å merke seg i denne følgeevalueringen, er at det ikke er en fast oppskrift på hvordan en bør organisere denne tjenesten. Det er store forskjeller geografisk med hensyn til forutsetninger for å få til en god inkubatorjeneste. Noen områder har et godt og tett FoU-miljø som ligger nært tilgjengelig og kan være en stor ressurs for inkubatorbedrifter. Andre områder har mindre robuste FoU-miljø og små kompetansenettverk. Inkubator Hålogaland har i så måte flere utfordringer på grunn av spredtbygde områder med relativt svake FoU-miljø i forhold til de mangfoldige behov som inkubatorbedrifter ofte har og med en fylkesgrense som kan skape barrierer på ulikt vis.

Vi er kjent med at også Riksrevisjonen nå gjennomfører en undersøkelse av SIVA der bl.a. spørsmål om FOU-inkubatorer inngår. Undersøkelsen skal være ferdig i juni 2009 og vil bli offentliggjort i november 2009³. I tillegg holder Nærings- og handelsdepartementet på med en såkalt effektundersøkelse av SIVA. Hensikten med denne er å finne ut hva en får igjen for de pengene som brukes. Vi kjenner ikke til når tid denne skal være ferdig.

Vi har selv samlet inn data fra Narvik, gjennom intervjuer med inkubatorbedrifter og Inkubator- ansvarlige. Det er Forskningsparken i Narvik som har det formelle inkubatoransvaret og er en del av SIVA-nettverket. De har hittil kun hatt dette tilbudet knyttet til Forskningsparken, men jobber nå med å bygge opp en distribuert løsning for Ballangen. Forskningsparken understreker at de har en tett kobling til NORUT Narvik og Høgskolen i

³ Ansvarlig for undersøkelsen er Ingun Elde Spjelkavik.

Narvik. Blant annet har de opprettet en stilling på full tid, som har ansvar for å lete etter kommersialiserbare ideer blant gründere, ved høgskolen og i aktuelle forskningsmiljø i regionen. Forskningsparken understreker at det er viktig for inkubatorbedrifter å være en del av et miljø med flere aktører som er lyttende og veiledende og også har kompetanse på substans. Av den grunn er distribuerte inkubatorordninger svært sårbare fordi det er så viktig at det er store og ressurssterke miljø som hjelper frem inkubatorbedrifter.

Vårt møte med inkubatorbedrifter i Narvik viser det samme. De understreker den store betydningen det har for dem å være en del av et større kompetansemiljø. De trekker frem Forskningsparken, NORUT, høgskolen og ikke minst samarbeid med eksisterende næringsliv. Fysisk samlokalisering understrekes også som nødvendig:

”Det er svært viktig med samlokalisering av inkubatorbedrifter i et kompetansemiljø. Det skapes nettverk og en kan dra nytte av andres tekniske og administrative kompetanse. En god sammensetting av inkubatorbedrifter er viktig. Det gir rom for kompetanseutvikling og er en viktig sosial faktor.”

Ser en på de mest sentrale barrierer for inkubatorbedriftene i Narvik, så er det utfordrende å kunne ha tilstrekkelig tid til rådighet for å følge opp ideene. Finansieringen er for mange det som stopper mange gode ideer fra realisering.

Internasjonale erfaringer

Vår gjennomgang av forskningslitteratur fra de seneste årene tyder på at det er gjort relativt lite innen vårt felt. Det foreligger riktignok mange studier av bedriftsetableringer og analyser av betingelser for at nye bedrifter skal vokse og trives, men få som tar for seg organisering og drift av bedriftsinkubatorer spesifikt.

Et unntak fra dette mønstret er en studie av tre finske inkubatorer (Töttermann og Sten 2005). Det som gjør denne studien ekstra interessant er at konteksten for disse tre inkubatorene og inkubatorer i vårt område er noenlunde lik: relativt liten og spredt bosetting i næringssvake områder. Deres hovedfunn er at (1) samlokalisering og (2) rett bedriftsmiks synes å ha stor betydning for utvikling av sosial kapital (tillit) og bedriftsnettverk. Dette funnet kan utdypes slik:

- Funksjonelle inkubatorlokaler (alt og alle under et tak) og hyppig samhandling mellom inkubatorbedriftene er viktige faktorer for å skape nettverk. Samlokalisering, ikke minst mulighetene for å møtes flere ganger pr. dag over en kopp kaffe, skaper muligheter for løpende diskusjoner. Denne fysiske nærheten beskrives som avgjørende for å skape tillit og få til synergi. I Innova som er en fler-lokalitets-inkubator, er den interne nettverkbyggingen langt svakere enn i de to andre én-lokalitets-inkubatorene.
- Flere av inkubatorbedriftene er tilfredse med bedriftsmiksen i inkubatoren, mens andre ønsker flere selskaper som kan stimulere samarbeid og synergi. På den annen side er det en utbredt skepsis mot å få inn mulige konkurrenter i fellesskapet, av frykt for at dette vil hemme den uformelle atmosfæren. Det er med andre ord en vanskelig avveining mellom ønsket om en variert miks av bedrifter, og ønsket om noe større ensartethet for å oppnå sterkere synergi. De fleste opplever altså forskjellighet som en styrke, samtidig som for stor forskjellighet kan begrense samarbeidsmulighetene.
- Inkubatorlederne blir vurdert som viktige for å skape den tillit som legger grunnlag for sosial kontakt og nettverkbygging mellom inkubatorbedriftene.
- Møter der bedriftene presenterer sine forretningsideer for hverandre er populære.

Andre interessante funn:

- Møter mellom inkubatorbedrifter og eksterne selskaper oppleves som viktige og stimulerende.
- Besøk til andre inkubatorer har noen ganger ført til samarbeid mellom bedrifter på tvers av inkubatorene.
- IK-lederne⁴ er aktive for å skaffe IK-bedriftene kontakter, mens IK-bedriftene er mest opptatt av å få praktiske råd, både internt i IK og eksternt, i form av mentorer.
- IK etablerer først og fremst kontakt med offentlige finansierings- og rådgivingsorganer. IK-bedriftene klager ofte over at disse er rigide, byråkratiske og lite tilpassa små, nystarta bedrifters behov.
- IK-bedriftene er særlig tilfredse med juridisk og regnskapsmessig ekspertise som IK skaffer til veie.
- IK'ene har bedre kontakt med offentlige enn private finansieringsinstitusjoner og klarer derfor lettere å skaffe ressurser derfra til IK-bedriftene enn fra private kilder.

⁴ Med IK-leder og IK-bedrift menes hhv inkubatorleder og inkubatorbedrift.

- IK-bedriftene har ofte motstridende forventninger overfor IK; de vil for eksempel både være del av fellesskapet og samtidig motta fordeler på bekostning av andre IK-bedrifter.

Felles for de tre finske inkubatorene er at de er:

- Unge
- Hovedsakelig offentlig finansierte
- Primært opptatt av regional utvikling
- Små

To av inkubatorene er dessuten lokalisert til et universitet og en høyskole.

Følgende tabell gir en nærmere oversikt over de tre inkubatorene.

Navn inkubator	Tilknytning	Fokus	Antall IK-ansatte	Antall IK-bedrifter	Antall post IK-bedrifter
Design Park	Lapland Universitet	Design, media, tekstil/klær	3	15	9
Innova	Kajaani Polytechnic	Teknologibedrifter	2	10	4
Länsi-Uudenmaan yrityshautomo	Tre kommuner	Vareproduksjon, snekkervirksomhet, media, IT og handverk	3	13	27

Forskerne avslutter artikkelen med følgende anbefalinger:

- Hovedfokus bør være å utvikle bedriftsnettverk. Samlokalisering med muligheter for daglig uformell kontakt synes å være svært viktig i en tidlig fase.
- Det er ikke alle som klarer å tilpasse seg et IK-miljø. Disse bør ikke tas opp som medlemmer.
- Som medlemmer til en IK bør en velge deltakere som holder på med beslektede forretningsideer, men uten at de er direkte overlappende.
- Det kan være fornuftig å etablere sterkere kontakt mellom nåværende og tidligere (post) IK-bedrifter.

En annen undersøkelse som har en viss relevans, er skrevet av McAdam og Marlow (2007).

Artikkelen inneholder tre viktige funn:

- Sosiale, familiære og personlige relasjoner ("strong ties"), som kan være en viktig støtte for en gründer i en tidlig fase, vil etter hvert kunne bli en barriere, fordi de hemmer etablering av mer formelle, profesjonelle forbindelser ("weak ties") med kompetente og forretningsorienterte aktører. Medlemskap i en inkubator kan da være en god løsning.
- Det er likevel viktig at bedriften forlater inkubatoren når den er moden for det, ellers kan inkubatoren hemme bedriftens videre utvikling.
- Inkubatormedlemskap gir bedriften større kredibilitet utad, dvs. omverdenen får større tillit til bedriftens seriøsitet og potensial.

Det første funnet som er referert fra artikkelen til McAdam og Marlow støttes også av en annen undersøkelse utført av Dimitriades, Simpson og Andronikidis (2005). De viser til at som følge av globalisering har bedriftene fått økt behov for ekstern og formalisert informasjon og kunnskap, noe som betyr at de tradisjonelle, uformelle relasjonene er utilstrekkelige.

Når det gjelder praktisk erfaring med inkubatorer tyder vår foreløpige kartlegging på at fenomenet er utbredt internasjonalt. Det ser ut til at inkubatorvirksomhet er særlig utbredt og godt organisert i Canada og Storbritannia. I en eventuell videreføring av dette prosjektet kan det være spesielt interessant og relevant å studere disse landene nærmere.

Forventninger og erfaringer i Inkubator Hålogaland

I det følgende vil vi beskrive de forventninger og erfaringer ulike aktører har i forhold til IH. Grunnlaget for denne framstillinga er samtaler med seks inkubatorbedrifter, to nodeansvarlige og to IH-ansvarlige.

Inkubatorbedrifter

Svarene avspeiler det faktum at IH er en ung virksomhet, at antallet inkubatorbedrifter er lavt og at ressursene er begrensa. Inkubatorbedriftene har ulike behov, forventninger og erfaringer, og de har i varierende grad benytta seg av de forskjellige tilbud som ligger innbakt i inkubatorpakken. De har derfor ikke et ensartet syn på ordningen slik den fungerer i dag. Likevel var det ett område som alle inkubatorer trakk frem som positivt og viktig. De opplevde at det som en styrke å få tilgang til en nav- eller nodeansvarlig i nærmiljøet som en

kunne henvende seg til og stole på ("one stop shop"). En uttalelse kan eksemplifisere dette poenget:

"Det er et sted man kan ta kontakt uten at de skal ha penger, eierinteresser eller lignende. De fungerer som en fin samtalepartner for å modne tankene. En får råd og vink og hjelp til å finne essensen i prosjektet."

De fleste inkubatorbedrifter er også opptatt av at status som inkubatorbedrift har gjort det lettere å få dialog med og økonomisk støtte fra Innovasjon Norge. Her opplevde mange at nav- og nodeansvarlige har fungert som døråpnere ved at de har veiledet dem i forhold til søknader og etablering av kontakt med relevante personer i Innovasjon Norge. Imidlertid var det blandede erfaringer med deres direkte kontakt med Innovasjon Norge.⁵

Kontorplass har vært stilt til rådighet for alle inkubatorbedrifter, både i nodene og ved KPN. Noen av bedriftene har benyttet seg av denne muligheten, bl.a. fordi det har gjort at de har kommet nærmere de nav- eller nodeansvarlige. Hovedinntrykket er likevel at tilbudet om kontorplass har vært lite brukt. En viktig årsak til dette er at de fleste er avhengige av å jobbe ved siden av og derfor har ikke tid og anledning til å bruke kontorplassen, noe som dermed gjør det vanskelig å utvikle et miljø som oppleves tilstrekkelig nyttig og interessant, både faglig og på annen måte. Et sitat kan være betegnende for oppfatningene til et flertall:

"Miljøet er så lite at det egentlig ikke blir noe miljø. En svakhet at det heller ikke er tilgang på noen spesiell kompetanse der, ut over det økonomisk-administrative."

Det oppstår med andre ord en ond sirkel som kan undergrave mye av grunnlaget for å skape en levende inkubator. Sitatet illustrerer også at enkelte heller ønsker lokalisering nærmere et miljø de oppfatter som mer faglig relevant.

Et annet tilbud til inkubatorbedriftene er tilgang til et nettverk av ulike ressurspersoner innen markedsføring, juss, økonomi m.m.. Dette tilbudet ble oppfattet å være noe uklart for mange bedrifter, og få bedrifter har benyttet seg av det. En forklaring kan være at noen bedrifter har

⁵ Dette poenget utdypes på s. 19.

kommet kort, og de har ennå ikke hatt et klart behov for veiledning i denne sammenheng. En annen årsak kan være at tilbudet ikke har vært godt nok markedsført fra IH sin side.

Et område som mange bedrifter opplevde som ekstra viktig for å komme videre, var kontakt med mer spesialiserte kompetanse- og ressursmiljø som kunne hjelpe dem med utvikling av selve ideen. Nav- og nodeansvarlige er i denne sammenheng ment å fungere som koblere til relevante forskningsmiljø og bedrifter. Forventningene til nav- og nodeansvarlige var klare, og mange gav uttrykk for et ønske om mye bedre oppfølging enn de hittil har fått. En typisk uttalelse i denne sammenheng var:

”Inkubator Hålogaland bør stille med en bedre oversikt over aktuelle kompetansemiljø og ressurspersoner. Det er et tankekors at en må jobbe så mye selv med å finne aktuelle nasjonale ressursmiljøer.”

Inkubatorbedrifter får også tilbud om å delta i prespringbrett og springbrett, ordninger for å presentere ideene sine for et panel av personer med relevant kompetanse. Foreløpig hadde få benyttet seg av dette, men de ville vurdere tilbudet når de hadde kommet litt lenger i arbeidet. En bedrift som hadde gjennomført springbrett opplevde det som svært lærerikt, men mer i forhold til kommunikasjon enn forretningsutvikling. Hvor godt en klarer å få kommunisert ideen sin gjennom en slik presentasjon ble oppfattet som en stor utfordring.

Inkubatorbedriftene i Salangen roser for øvrig nodelederen for hans innsats og beskriver han som helt avgjørende for at de er kommet dit de er i dag. Harstad oppleves som fjern i det daglige, men de berømmer samtidig Hilde Svenning for hennes positive innstilling og innsats.

Oppsummert hadde inkubatorbedrifter en rekke forslag til forbedringer:

1. KPN bør ha et klart og tydelig system på at en sjekker kompetansen og behovene til inkubatorbedriftene ved opptak. Deretter vil en bedre kunne skreddersy et opplegg for hver bedrift mht. særegne behov som de har.
2. Kartlegging av kompetanse- og ressursbehov bør resultere i felles samlinger der inkubatorbedriftene fikk treffes samtidig som det gis opplæring på relevante felles utfordringer.

3. KPN bør skaffe bedre oversikt over aktuelle kompetansemiljøer og kontaktpersoner. Kontaktnettet synes å være lite, for lokalt og ikke alltid like relevant for inkubatorbedriftene
4. Hjemmesiden til KPN bør forbedres, slik at de som ikke kjenner noen innen systemet lettere kan få tilgang til relevant informasjon om hva IH er og kan tilby gründere. Her bør en også ha linker til ulike kommuner som har gründerrom.
5. KPN bør sette av mer tid og ressurser til oppfølging av IH. Mange gründere opplever at KPN nedprioriterer arbeidet med inkubatorordningen.
6. Det bør være mer fokus på utvikling av fremtidsscenarier i veiledning av bedriftene, ikke bare de første steg.
7. Lag en idedatabase der enkelte ressurspersoner (for eksempel investorer) kan få oversikt over de ideer som er lagt fram, selvsagt i forståelse med gründerne.
8. Inkubatorbedriftene i Salangen ønsker tettere kobling til KPN i Harstad og de tilleggstjenester som kan ytes derfra.
9. Ønske om at Innovasjon Norge er mer lyttende og imøtekommende i møtet med gründere.
10. Finansieringsordningene for inkubatorbedrifter er en utfordring, og flere inkubatorbedrifter ønsker mer enkelhet og forutsigbarhet i regelverk mht. finansiering hos Innovasjon Norge.
11. Forholdet mellom KPN og Fram (Art Gymsal) framstår som uklart. Det kan virke som at disse to aktørene konkurrerer om inkubatorbedrifter.

Nodeansvarlige

Vi har intervjuet de to nodeansvarlige, hhv prosjektleder Oddgeir Sagerup i På Lag AS, som representerer Salangen, Lavangen og Gratangen, og daglig leder i Lødingen Innovasjon AS, Randi Normann, som har ansvar for Lødingen kommune. Sagerup har vært aktiv i en slik rolle i to-tre år, mens Normann ble nodeansvarlig høsten 2008. Salangen har knytta til seg 2 inkubatorbedrifter, mens Lødingen på tidspunktet for intervjuet (januar 2009) hadde én søknad om inkubatorstatus oppe til vurdering. De to nodene fungerer også som gründerrom.

De er begge svært positivt innstilte til en distribuert løsning, og ser et klart potensial ved ordningen. Spesielt understreker de at den lokale tilknytningen de som nodeledere har, er med

på å skape trygghet hos gründerne for at de kan snakke med dem om ideen uten at den stjeles. For mange vil det være en for høy terskel å henvende seg direkte til KPN i Harstad.

Likevel ser de også noen utfordringer med dagens system, og kommentarene går i hovedsak på uklarheter ved selve inkubator-konseptet, svakheter ved det organisatoriske og mangel på ressurser og prioritering.

Inkubator-konseptet:

- En av de nodeansvarlige er selv usikker på hva inkubator-konseptet går ut på og hvilke muligheter og tilbud som finnes. Savner en kort og konsis beskrivelse, gjerne i form av en brosjyre, som forklarer hva dette går ut på. En skikkelig oppdatering av hjemmesida til KPN og IH etterlyses også som et viktig mulig tiltak: *"Det står nesten ingenting om IH der. IH er nesten usynlig"*.
- Begreper som "inkubator" og "distribuert" er vanskelige og skaper lett avstand. Distribuert inkubator: *"Et system som ikke har gått seg helt til ennå. "KPN virker heller ikke sikker på hvordan opplegget bør være". "KPN virker fortsatt å være helt i starten med IH"*.
- Problematisk å skille mellom inkubator-bedrifter og gründer-bedrifter: *"har ikke nok kompetanse til å skille mellom disse"*. Er heller ikke så opptatt av å skille mellom inkubator og gründer: *"vil ikke være den som setter de ulike prosjekter i bås"*.

Organisering:

- IH framstår ikke som en organisasjon. Nodene inngår ikke i noe formelt organisasjonskart. Formaliseringa er for svak. *"Føler oss ikke som del av et større organisatorisk fellesskap"*.
- Mener kontrakten legger et for stort ansvar på nodene for at de skal lykkes.
- Kontakten med KPN er avhengig av at nodene tar initiativ: *"det er stort sett vi som drar til Harstad"*. IH-leder ser ut til å jobbe under stort tidspress.
- KPN gir god støtte og oppmuntring til nodeleder. Likevel synes det som at mange forhold i KPN er uavklarte, inkubator-konseptet er fortsatt i støpeskjea og mye er usikkert. Dette gjør at oppstart av noder preges av improvisasjon og mye prøving og feiling.

Ressurser og prioritering:

- Kontrakten gir kun grunnlag for å fakturere direkte arbeid mot inkubatorbedriftene. Tid til administrativt arbeid, møter og seminarer kan ikke faktureres. Dette fører til at en ofte må nedprioritere arbeid som ikke kan faktureres, av økonomiske årsaker.
- KPN ser heller ikke ut til å ha ressurser til å prioritere inkubatorvirksomheten, noe som går ut over dens evne til å fungere som nav i systemet.

Inkubatoransvarlige (KPN)

Vi har intervjuet prosjektleder Hilde Svenning og direktør Trond Slettbakk, hovedansvarlige for KPN's inkubatorsatsing. I tillegg har vi hatt jevnlige møter med Hilde Svenning som en del av det løpende prosjektarbeidet. Disse samtalene har gitt oss verdifull tilleggsinformasjon. Svenning sitter med det daglige, operative ansvaret for selve navet i den distribuerte inkubatoren.

Etableringen av inkubatorordningen beskrives som en *"utrolig vanskelig prosess"*. KPN lagde opprinnelig en god plan i 2006, men det at en ikke fikk på plass den planlagte finansieringa før i 2007 skapte store problemer. Hovedproblemet har vært at Troms fylkeskommune bare finansierer et år av gangen, noe som hemmer langsiktig planlegging og skaper mye ekstraarbeid.

En annen stor utfordring er at det er få som søker om inkubatorstatus og vanskelig å finne egnede bedrifter/gründere. Foreløpig er det ingen forskningsbaserte ideer som skal kommersialiseres, kanskje med et par unntak. De inkubatoransvarlige stiller faktisk spørsmål om selve ideen bak en FOU-inkubator kanskje er for ambisiøs. Likevel er de tilfredse med at det skapes arbeidsplasser i for eksempel Salangen, selv om en ikke tilfredsstiller de formelle kravene til inkubatorbedrifter om at skal kommersialisere forskningsbaserte ideer og drive internasjonalt. Sannsynligvis vil gründerrom være et mer aktuelt og relevant tilbud, gitt de bedrifter og menneskelige ressurser vi har i vår region.

En tredje utfordring ved oppstart av IH er at KPN i perioden april 2007 – april 2008 har vært gjennom en større strategisk omlegging, fra generell bedriftsrådgiving til spissing mot olje, gass og energi. KPN har nå fått på plass sin industriinkubator, med noder i Mo, Narvik og Tromsø. Også denne prosessen beskrives som svært krevende. Den har lagt beslag på så mye tid, ressurser og oppmerksomhet at det har gått ut over virksomheten i IH. IH er en FOU-

inkubator og som sådan noe annet enn en industriinkubator. For KPN er det imidlertid krevende å skulle operere to forskjellige typer inkubatorer, og miljøet har vært og er fortsatt usikker på om det skal opprettholde sin rolle som nav innen den distribuerte FOU-inkubatoren eller overlate dette ansvaret til andre og selv bli en node, for eksempel under Narvik

De utfordringene som her er nevnt har medført viktige og vanskelige diskusjoner internt i KPN om IH, bl.a. fordi resultatene har latt vente på seg. Mer konkret evaluerer de IH på følgende vis. De opplever at det viktigste enkeltpunktet i inkubatorrollen som en har lyktes med hittil, er å være en god samtalepartner, samt hjelpe til med å lage en struktur og finne vegen videre. IH skal være en rådgiver og en pådriver i forretningsutvikling. Når det gjelder et annet viktig punkt i inkubatorrollen, nemlig det å tilby kontorlokaler, føler en imidlertid at en ikke har fått det til. Hovedforklaringa på dette er at gründerne ikke har råd til å benytte seg av dette tilbudet. De må ha noe å leve av og må derfor jobbe ved siden av gründervirksomheten.

Analyse og vurdering - forslag til modell for distribuert inkubator i region Hålogaland

Vår undersøkelse har avdekket at IH hittil ikke har fungert helt slik det var tenkt, som et samlokaliserings-, rådgivnings- og utviklingstilbud til gründere med forskningsbaserte ideer og internasjonale ambisjoner, verken i Harstad eller i de to nodene, Sjøvegan og Lødingen. Spørsmålet er da om dette skyldes forhold som ligger utenfor IH's kontroll eller om det har sammenheng med IH's organisering og virkemåte. I det følgende vil vi analysere IH ut fra dette todelte perspektivet samt skissere en mulig modell som kan bøte på de utfordringene vi har presentert i denne rapporten. Analysen er samtidig gjennomført i lys av en erkjennelse av at IH er en relativt ny organisasjon som derfor neppe har funnet sin form.

Forhold utenfor IH's kontroll:

Et forhold som IH selv mener ligger utenfor deres kontroll er tilgangen på kvalifiserte inkubator kandidater, dvs. gründere og bedrifter som tilfredsstillt kravene for å oppnå inkubatorstatus. Mangelen på egnede kandidater beskrives av de inkubatoransvarlige som en hovedutfordring. Blant dagens inkubatorbedrifter er det kanskje bare et par som strengt tatt tilfredsstillt kriteriene om forskningsbasert kunnskap og internasjonalt potensial. Mangelen på kandidater reflekterer muligens situasjonen i næringslivet og det generelle kompetansenivået i regionen. I så fall står en overfor langsiktige og krevende utfordringer

som langt overskrider IH's handlingsrom. På den annen side har vi sett at inkubatoren i Forskningsparken i Narvik (FPN) har lyktes noe bedre i å rekruttere gode kandidater. Hvis det kun var utenforliggende forhold som forklarte rekrutteringen, er det ingen grunn til at FPN skulle klare seg bedre enn KPN. Riktignok er antallet inkubatorbedrifter heller ikke særlig stort i Narvik, men bedre rekruttering kan indikere at FPN gjør noe forskjellig fra KPN som gir en positiv effekt.

Et annet forhold som IH har liten kontroll på er de økonomiske rammebetingelsene som gründerne må arbeide under. De fleste gründerne ser ut til å mangle ressurser til å kunne vie sin tid og oppmerksomhet til idé- og bedriftsutvikling fullt ut. De er i stedet avhengige av å arbeide ved siden av for å ha til livets opphold. Dermed blir det vanskelig å bruke de felles lokaliteter som IH tilbyr, noe som har vanskeliggjort oppbygging av et levende inkubatormiljø. Selv om inkubatorbedriftene gjerne får økonomisk støtte fra Innovasjon Norge, er det vanligvis snakk om svært beskjedne beløp. Dermed hemmes framdriften i utviklinga av prosjektene. Effekten av dette er at bedriftene /gründerne ikke makter å gjøre ideene sine presentable nok til å lokke til seg kapital fra investorer. På den måten risikerer en at gode prosjekter stopper opp før de er kommet skikkelig i gang.

Et tredje forhold som IH må forholde seg til er øvrige, selvstendige aktører, aktører som IH er avhengig av for å lykkes med sitt arbeid. Det gjelder for eksempel de to fylkeskommunene som bidrar med finansiering av inkubatorvirksomheten (Troms og Nordland), det gjelder Innovasjon Norge (i Tromsø og Bodø) som tilbyr opplæring, veiledning og økonomisk støtte til bedrifter og gründerne, og det gjelder flere andre. Problemet er at disse aktørene ikke nødvendigvis opptrer samordnet. Eksempelvis er det slik at selv om IH tildeler en bedrift inkubatorstatus, er dette ingen garanti for at Innovasjon Norge vil gi bedriften økonomisk støtte. De fleste gründerne omtaler dessuten Innovasjon Norge, Tromsø i lite flatterende ordelag og gir uttrykk for misnøye med både saksbehandling og kundebehandling. Flere av de intervjuede har erfart at regler og ordninger forandres hyppig og at praktiseringen er ulik, avhengig av hvilken saksbehandler en støter på. En opplever også av og til at Innovasjon Norge, Tromsø ser på IH som en rival, for eksempel når det gjelder opplæring av gründerne. Et annet forhold er at støtten til IH fra Troms fylkeskommune gis for et år av gangen, noe som hemmer langsiktig planlegging.

Summen av dette er at det offentlige veilednings- og virkemiddelapparatet er relativt ustabil, komplekst og fragmentert, med tendenser til rivalisering og ulik praktisering av regler og ordninger.

Et fjerde og siste forhold som kan nevnes er de begrensninger som ligger i selve konseptet distribuert FOU-inkubator. Konseptet er utformet av sentrale myndigheter via SIVA og har som mål ”å utvikle profesjonelle FOU-inkubatorer med distribuerte løsninger i alle regioner/fylker”. Spørsmålet er om ikke ambisjonsnivået for inkubatorprogrammet er satt for høyt. Er tilgangen på inkubator kandidater tilstrekkelig stor til at det kan forsvare et så finmasket opplegg? Ligger det en innebygd motsetning i selve konseptet? Begrepet ”distribuert” trekker i retning av en desentralisert ordning, mens begrepet ”inkubator” synes å forutsette en viss grad av samling og konsentrasjon. Dersom en ender opp med inkubatorer med 1-4 bedrifter, er det i det hele tatt rett å kalle disse for inkubatorer? Til og med de finske inkubatorene med 10-15 deltakende bedrifter regnes som små. I Norge regner en med at det gjennomsnittlige antallet inkubatorbedrifter pr. inkubator er ca. 20. Om lag halvparten er lokalisert i navet, 30 % i en node og 20 % er knytta til inkubatoren, men ikke fysisk lokalisert i et nav eller en node⁶. Erfaringene så langt med IH tyder på at forholdet mellom det å være inkubator og det å operere distribuert er et reelt avveiningsproblem. En følgeevaluering av ordningen med distribuerte FOU-inkubatorer som Nordlandsforskning har gjort, tyder på at dette er en alminnelig erfaring (Rønning, Clausen, Lindeløv og Ljunggren 2008). En løsning kan være å slakke på kravene til medlemskap, men ender en ikke da opp med å gjøre inkubatoren om til et gründerrom? I praksis ser det ut til at det faktisk er det en langt på veg har gjort.

Forhold Kunnskapsparken Nord har eller kan ha kontroll over:

Selv om det finnes enkelte forhold utenfor KPNs kontroll som kan forklare hvorfor inkubatorsatsingen ikke har fungert slik som planlagt, er det likevel mulig å peke på flere faktorer som KPN kan ta ansvar for og ha styring med.

For det første har KPN vært for mye internt fokusert, noe som har svekka det utadretta arbeidet vis-à-vis bedrifter/gründere og noder. Arbeidet med etablering av IH ble mer krevende enn forventet, bl.a. pga. finansieringsproblemer og interne diskusjoner i KPN. De

⁶ Opplysninger fra Lars Rønning, Nordlandsforskning, mai 2009.

inkubatoransvarlige forteller selv at nesten all oppmerksomhet var retta mot etablering av industriinkubatoren i tidsrommet april 2007-april 2008. Dette har både bedrifter/gründere og nodeansvarlige merka, selv om Hilde Svenning får mye skryt for sitt arbeid.

For det annet har KPN lagt for lite vekt på den formelle organiseringa av inkubatorvirksomheten. IH oppleves ikke som en organisasjon, men mer som et løst og relativt uforpliktende nettverk. Gjennom kontrakter signaliseres avstand mellom nav og node, og nodene opplever at de langt på veg gis aleneansvar for til å skape resultater, med et minimum av ressurser. Dermed klarer en ikke å bygge opp en felles og forpliktende organisasjonsidentitet. Relasjonen blir for ensidig økonomisk-rasjonell og dermed relativt skjør. Nodenes stramme økonomiske rammer oppmuntrer heller ikke til kompetanseoppbygging, noe som kan svekke organisasjonens langsiktige utvikling.

For det tredje framstår IH som anonym og lite synlig, både overfor nodene og i forhold til bedriftene/gründerne. IH synes å være en godt bevart hemmelighet for offentligheten og potensielle brukere, noe som kan ha svekket rekrutteringen av inkubatorbedrifter i regionen. IH's hjemmeside holdes ikke oppdatert og gir lite informasjon. Selv nodeansvarlige er usikre på hva IH er.

For det fjerde har IH ikke lyktes i å samlokalisere inkubatorbedriftene og slik skape et miljø á la Narvik. På den annen side har IH fått til å etablere to noder, noe Narvik ikke har fått til. Hva kan så KPN gjøre for å skape et attraktivt miljø? Med utgangspunkt i de intervjuene vi har gjennomført vil vi peike på noen mulige tiltak: (a) prioritere IH høyere og gjøre den mer synlig, bl.a. gjennom å bruke mer tid og ressurser, (b) skille IH tydeligere fra miljøet ellers i Havnegata 4 (Harstad) og slik skape en egen bevissthet og identitet om det å være del av en inkubator, (c) etablere flere tilbud og aktiviteter i IH-regi, og (d) vurdere en annen lokalisering av IH, noe som kan åpne opp for nye muligheter.

Det kan se ut til at Sjøvegan har kommet lengst i retning av samlokalisering, selv om en også her opplever at gründere bare møtes sporadisk. I praksis fungerer Sjøvegan-noden som et gründerrom (for Salangen kommune) der både inkubatorbedrifter og andre gründere møtes. Noden er også tilbud for eventuelle inkubatorbedrifter fra Gratangen og Lavangen kommune, men pr i dag er det ingen derfra som har oppnådd inkubatorstatus. Gratangen og Lavangen har for øvrig egne gründerrom, men nesten uten brukere.

For det femte sliter IH med å holde kompetansenettverket sitt operativt og levende. Det virker som at dette nettverket har lite å gjøre, noe som sannsynligvis skyldes det beskjedne antallet inkubatorbedrifter, bedriftenes problemer med prosjektframdrift og det faktum at de er så spredt, både geografisk og faglig. Nettverket kan helt klart vitaliseres. De gangene nettverket eller deler av det aktiveres, for eksempel i forbindelse med et springbrett eller utarbeiding av presentasjonsmaterieell (Vizuelli), viser erfaringene at det fungerer bra. Nøkkelen her ser ut til å være å tilby konkret og konstruktiv hjelp til inkubatorbedriftene. En kritikk mot nettverket er at det er for lokalt og at det ikke kan tilby særlig hjelp ut over det økonomisk-administrative fagområdet. Dette kan løses ved at KPN skaffer seg oversikt og utvikler kontakter også utenfor regionen.

For det sjette merker de nodeansvarlige en tydelig frykt blant inkubatorbedriftene for idésnapping. Gründerne har stor tillit til IH, både nav og noder, men de er allikevel redde for at andre skal få kjennskap til ideene deres, særlig før disse er patentert. Dette begrenser mulighetene for å bygge et levende inkubatormiljø. Måten å motvirke denne frykten på er (a) å styrke IH's bistand i patenteringsprosessen og (b) bygge tillitsfulle relasjoner i inkubatormiljøet gjennom for eksempel samlokalisering.

Hvordan kan IH møte utfordringene?

De tre første svakhetene ved IH's organisering og virkemåte synes å henge tett sammen (jf. avsnittet om "Forhold IH har eller kan ha kontroll over"). Hovedproblemet her er etter vår vurdering KPN's manglende strategi og prioritering i forhold til IH, noe som har skapt et langvarig vakuum og bidratt til å skape usikkerhet om hva KPN egentlig vil med sin inkubatorsatsing. Løsningen her må etter vår vurdering bli at KPN bestemmer seg for hva en vil gjøre. Dersom en beslutter seg for å gå videre med dagens IH-modell, bør en samtidig satse tungt på å utvikle den formelle organisasjonen med vekt på tydelige og tette relasjoner mellom nav, noder, kompetansemiljøer og bedrifter samt oppgradere informasjonsarbeidet, både på nett, i brosjyrer og i direkte kontakt. Dersom en i stedet beslutter seg for å overlate nav-ansvaret til FPN, vil noe av presset på KPN avta, men en vil like fullt ha et medansvar for at tilbudet organiseres og drives på en god måte, og ikke minst at KPN-noden klarer å utvikle et godt inkubatormiljø i Harstad.

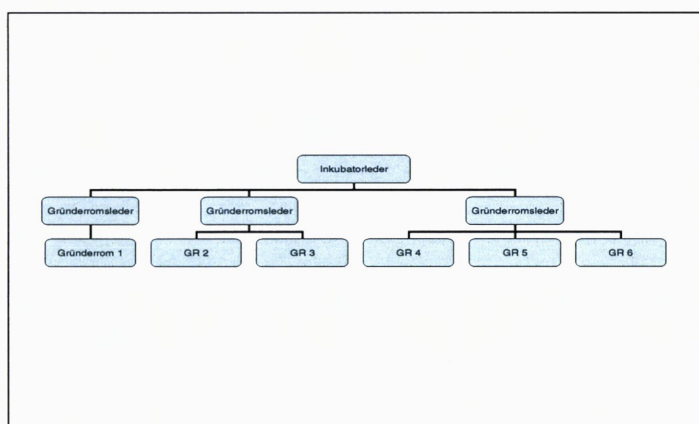
Erfaringene fra indre Sør-Troms (Gratangen, Lavangen og Salangen) tyder på at daglig tilstedeværelse og innsats fra en aktiv og kompetent nodeleder betyr mye. Det er neppe tilfeldig at noden og gründerrommet i Salangen fungerer så pass godt som det gjør.

Skisse av en modell

Hovedutfordringen er å forene hensynet til en god inkubatorjeneste med hensynet til at tilbudet skal være distribuert. Ut fra de finske erfaringene betyr "en god inkubatorjeneste" at bedriftene er samlokalisert, under samme tak, at bedriftsmiksen er riktig, at de omgås daglig og at de på denne måten klarer å skape et utviklende miljø og gode bedriftsnettverk. Med et lite antall inkubator kandidater vil det legge kraftige begrensninger på hvor "distribuert" tilbudet kan være. Den løsning som vi har sett brukt i for eksempel Canada og Storbritannia er et system med en moderinkubator (the centre) og assosierte inkubatormedlemmer (associates), spredt geografisk. De inkubatorbedriftene som er lokalisert i moderinkubatoren omtales som "tenants" (leietakere). Tidligere inkubatorbedrifter som nå klarer seg selv, inngår i nettverket og omtales som "graduates" (uteksaminerte kandidater). Måten de assosierte linkes til moderinkubatoren på varierer, men bruk av internettbasert kommunikasjon inngår som et viktig element. Uansett hvor distribuert inkubatoren er, er det viktig at moderinkubatoren er tilstrekkelig stor og sterk, målt i antall deltakere, kompetanse, nettverk, ordninger osv. Målsettingen bør være å gjøre inkubatormedlemskapet så attraktivt at interesserte kandidater må konkurrere om å komme inn.

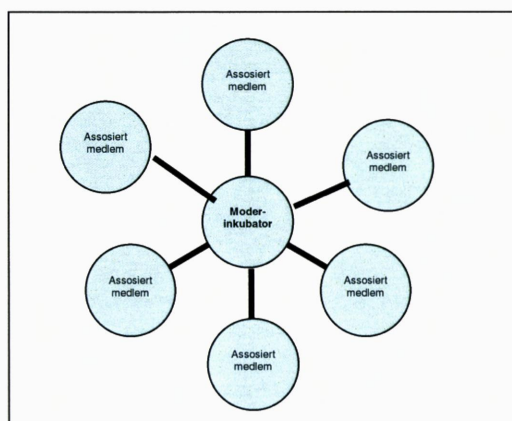
En mulig modell er å ta utgangspunkt i dagens ordning med nav og noder. Navet bør defineres som inkubator, mens nodene bør defineres som gründerrom, og ikke som egne inkubatormiljøer. Langt på veg ser det ut til at det er slik systemet fungerer i dag. Den distribuerte delen av systemet vil da fungere slik at inkubatorbedriftene tilbys daglig tilhold i gründerrommene sammen med andre gründerere. Dette må da suppleres med et eget inkubatorprogram der inkubatorbedriftene gis en skreddersydd oppfølging i form av samlinger, kurs, møter, hospiteringsopphold, studiereiser etc. Et slikt program bør være felles for inkubatorbedrifter i moderinkubatoren og de som til daglig holder til i gründerrommene. Utforming og oppfølging av et slikt program vil da bli særdeles viktig. Sannsynligvis bør deltakelse i programmet gjøres obligatorisk. Fordelen med modellen er at eksisterende ressurser i form av gründerrom kan utnyttes. Ulempen er at det kan oppstå splittelse både i gründerrommet (mellom vanlige gründerere og inkubatormedlemmer) og i inkubatorene (mellom medlemmer lokalisert i moderinkubatoren og inkubatormedlemmer i

gründerrommene). For å unngå dette bør en dra veksler på de positive erfaringene fra Sjøvegan-noden. Det betyr at den lokale ledelsen av gründerrommene er viktig og bør styrkes. Til forskjell fra i dag bør leder for moderinkubatoren og gründerromslederne utgjøre et felles lederskap for inkubatoren, med den første som leder for hele inkubatorvirksomheten. En slik modell kan illustreres slik:



Figur 1: Distribuert inkubator med gründerrom

En alternativ modell er å løsrive inkubatorbedriftene helt fra gründerrommene og satse utelukkende på en direkte relasjon til navet, i form av en assosiert tilknytning. Det vil tydeliggjøre inkubatorstatusen veldig sterkt. Ulempen er at de assosierte inkubatorbedriftene dermed kan bli mer ensomme og mer sårbare når de møter motgang, uten en lokal pådriver og samtalepartner å støtte seg til. Faren for stagnasjon og frafall er dermed absolutt til stede. På den annen side kan en sterk moderinkubator med god oppfølging og relevante tilbud til bedriftene motvirke dette. Assosiasjonsmodellen kan illustreres på denne måten:



Figur 2: Distribuert inkubator uten gründerrom og noder

Et tredje alternativ er at FPN (Forskningsparken i Narvik) tar på seg ansvaret som nav for en felles distribuert FOU-inkubator for hele Sør-Troms og nordre Nordland, og at KPN blir en av flere noder under Narvik. Fordelen er at en får et større og sterkere miljø og at det navet som pr i dag ser ut til å fungere best overtar denne rollen. Bedre samordning og samarbeid kan også være et viktig argument for en slik ordning. Ulempen er for det første transaksjonskostnadene som kan bli høye, i form av møter, reiser, samordning osv. For det annet kan en slik løsning svekke KPN's rolle som industriinkubator ettersom Narviks posisjon som regionalt teknologiknutepunkt i utgangspunktet er sterkere enn den Harstad har. I seg selv trenger ikke det være avgjørende dersom de samlede positive effektene overstiger det Harstad eventuelt måtte tape. Likevel bør en være oppmerksom på at en dette alternativet kan skape slike spenninger.

Et hensyn som er avgjørende når en skal velge organisasjonsmodell er den sterke tilknytning nyetablerere og bedriftseiere ofte føler til sitt lokalsamfunn. De er derfor veldig vare for alle forsøk på å få dem til å forlate hjemstedet til fordel for en mer sentralt plassert moderinkubator. Det betyr at uansett hvilken løsning en velger, må en ta utgangspunkt i at mange, kanskje de fleste inkubatormedlemmer vil foretrekke å bli der de er.

Avslutning

Avslutningsvis kan en stille seg følgende spørsmål: Hvorfor ser det ut til å være mer konkurranse i Finland, Skottland og Canada om å oppnå inkubatorstatus enn i Norge? Hva er det som gjør inkubatortilknytning mer attraktivt i disse landene enn hos oss? Hva er nøkkelen? Vi kan ikke med utgangspunkt i tilgjengelig litteratur og våre data gi noe godt svar på dette. Problemstillingen er imidlertid så viktig og interessant at dersom det blir aktuelt med en oppfølging av dette prosjektet burde spørsmålet om attraktivitet stå sentralt.

Hva som skaper attraktivitet kan være mange forskjellige forhold. Vi skal ikke her foregripe et eventuelt oppfølgingsprosjekt, men bare kort nøye oss med å antyde noen momenter, basert på innholdet i denne rapporten:

- Status – inkubatormedlemskapet kan bidra til å åpne noen dører, for eksempel gjøre det lettere å oppnå finansiering både fra offentlige og private aktører.

- Stabilitet – en tydelig og robust inkubatororganisasjon, som er tilgjengelig og til stede over tid.
- Krevende – kriteriene for opptak og medlemskap bør være klare og krevende, ikke minst i forhold til prosjektkvalitet, egeninnsats og framdrift.
- Kompetent – tilby grunnleggende bedriftsrådgivning selv, ha oversikt over og tilby spesialistkompetanse gjennom nettverk med forskningsmiljøer (universiteter, høyskoler, forskningsbaserte, innovative ideer videre i utviklingsprosessen fram mot endelig realisering og kommersialiseringsinstitutter), konsulentselskaper og bedrifter.
- Nyttig – tilby kartlegging av behov, opplæring, hospitering, og ikke minst et stimulerende miljø, som kan bringe forskningsbaserte, innovative ideer videre i utviklingsprosessen fram mot endelig realisering og kommersialisering.

Etterord

Det har gått to år siden vår første kontakt med KPN om dette prosjektet. Pga forsinkelser starta vi med datainnsamling våren 2008, og de fleste intervjuene ble gjennomført i januar-februar 2009. Samtidig har innhold og organisering av inkubatorordningen endra seg mer eller mindre kontinuerlig. Det betyr at studieobjektet vårt har forandret seg mens vi har studert det. Det har derfor vært svært nyttig med de samtale vi har hatt med prosjektleder Hilde Svenning gjennom det siste året. Samtalene har fungert som en løpende og gjensidig læringsprosess.

Litteratur

McAdam, Maura og Susan Marlow (2007): "Building Futures or Stealing Secrets? Entrepreneurial Cooperation and Conflict within Business Incubators". *International Small Business Journal*, Vol. 25(4): 361-382.

Dimitriadis, Nikos, Mike Simpson og Andreas Andronikidis (2005): "Knowledge diffusion in localised economies of SMEs: the role of local supporting organisations". *Environment and Planning C: Government and Policy*, volume 23, ss. 799-814.

Rønning, Lars, Tommy Clausen, Bjarne Lindeløv og Elisabet Ljunggren (2008): *Følgeevaluering av FOU-inkubatorer med distribuerte løsninger. Læringsnotat med diskusjon og tilbakemeldinger fra inkubatorsamling på Gardemoen 25.6.2008*. Bodø: Nordlandsforskning.

Tötterman, Henrik og Jan Sten (2005): "Start-ups. Business Incubation and Social Capital". *International Small Business Journal*, Vol. 23(5): 487-511.

Tittel/Title		Nummer/Number
Spredt og konsentrert: Hvordan forene ulike hensyn i organisering av distribuerte FOU-inkubatorer?		2009/03
		Sider/Pages 27
Forfatter/Author		
Harald Torsteinsen / Grete Hagebakken		
Institutt/Department	Prosjekt/Project	
Økonomi- og samfunnsfag		
Sammendrag/Abstract		
<p>Publikasjonen er rapport fra prosjektet "Nettverksorganisering for bedre innovasjon", basert på en samarbeidsavtale mellom Kunnskapsparken Nord og Høgskolen i Harstad.</p> <p>Etter først å beskrive mandat og bakgrunn for prosjektet, gis en oversikt over organisering og drift av Inkubator Hålogaland (IH, nåværende Kunnskapsparken Nord). Videre presenteres norske og internasjonale erfaringer med bruk av bedriftsinkubatorer, basert på et utvalg av nyere forskning.</p> <p>Derneft belyses forventninger og erfaringer relatert til IH. Framstillinga bygger på samtaler med brukere (ledere av inkubatorbedrifter) og IH-personell, både sentralt (IH-ansvarlige) og distribuert/desentralt (nodeansvarlige). På grunnlag av innsamlet materiale, og henvisning til forskningslitteratur, gjennomføres en analyse som avsluttes med at forfatterne skisserer tre alternative modeller for organisering og drift av IH.</p> <p>Avslutningsvis reises spørsmål som: Hvorfor ser det ut til å være mer konkurranse i Finland, Skottland og Canada om å oppnå inkubatorstatus enn i Norge? Hva er det som gjør inkubatortilknytning mer attraktivt i disse landene enn hos oss? Hva er nøkkelen?</p> <p>Ut fra tilgjengelig litteratur og egne data, finner ikke forfatterne noe godt svar på dette, men mener problemstillingen er så viktig og interessant at spørsmålet om attraktivitet burde stå sentralt i et eget oppfølgende prosjekt. De understreker at mange forskjellige forhold kan bidra til økt attraktivitet for inkubatortilknytning. Basert på innholdet i rapporten, antydes noen momenter; som: status, stabilitet, kompetent, nyttig og krevende kriterier for opptak.</p>		
Stikkord/ Key Words	Nettverksorganisering, inkubatorbedrifter, inkubatorstatus, bedriftsrådgiving, innovasjon	
ISBN 978-82-453-0226-4	ISSN 0807-2698	



Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**. Arbeidsnotatserien opphørte 2002.

Skriftserien - ISSN 0807-2698

- 2009/03 **Torsteinsen, Harald; Hagebakken, Grete:** "Spredt og konsentrert: Hvordan forene ulike hensyn i organisering av distribuerte FOU-inkubatorer?" (ISBN 987-82-453-0225-4) Kr. 50,-
- 2009/02 **Torsteinsen, Harald:** "Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon" (ISBN 82-453-0225-2) Kr. 50,-
- 2009/01 **Nilsen, Kjetil:** "Kritisk søkelys på Grunigs ideal om toveis symmetrisk kommunikasjon, i lys av vilkår for maktfri dialog" (ISBN 82-453-0224-4) Kr. 50,-
- 2008/01 **Wikan, Arild:** "Semelparity versus Iteroparity. An Analysis of a stage-structured population model" (ISBN 82-453-0222-8) Kr. 60,-
- 2007/08 **Kristiansen, Ingvill:** "Gender and Conflict? The relationship between women and men on Tanna" (82-453-0220-1) Kr. 200,-
- 2007/07 **Schjelde, Tor J:** "Hvordan få seniorer til å bli værende i Kvæfjord kommune?" (82-453-0219-8) Kr. 80,-
- 2007/06 **Lehn, Anne Gerd:** "Med løftet blikk! Forståelsen av kunst som dokument i fem annerledes kunstinstitusjoner" (82-453-0217-1) Kr. 150,-
- 2007/05 **Schjelde, Tor J:** "Fra lærerstyrt pensum til studentvalgte kunnskapskilder. Å lære informasjonskompetanse gjennom problembasert læring" (82-453-0216-3) Kr. 50,-
- 2007/04 **Wikan, Arild:** "An Introduction to Discrete Dynamical Systems" (ISBN 82-453-0215-5) Kr. 130,-
- 2007/03 **Gjærum, Rikke Gürgens (red.):** "Fra forskning til verden: et bindeledd mellom akademia og Hålogalandsregionen" (ISBN 82-453-0214-7) Kr. 100,-
- 2007/02 **Clancy, Anne; Balteskard, Bjørg; Mikkelsen, Stein; Thorsen, Rolf ; Mæhre, Kjersti Sunde:** "Liv og livsmot. Dagliglivets betydning for folkehelse" (ISBN 82-453-0213-9) Kr. 50,-
- 2007/01 **Solbjørg, Henny Kinn:** "Utviklingshemming og aldring" (ISBN 82-453-0212-0) Kr. 60,-
- 2006/03 **Aina A. Kane:** "Barnevernarbeid i Norge og England – En fremstilling og sammenligning av de juridiske rammer rundt intervensjon i familier ved mistanke om omsorgssvikt" (ISBN 82-453-0211-2) Kr. 120,-
- 2006/02 **Steinar Johansen:** "The New Public Management and the elderly care in Scandinavia: What does the literature tell us?" (ISBN 82-453-0210-4) Kr. 50,-
- 2006/01 **Bjørn-Eirik Johnsen:** "Vernepleierutdanningen og sosialt arbeid" (ISBN 82-453-0209-0) Kr. 50,-
- 2005/11 **Steinar Johansen:** "Menns valg av helsefaglig utdanning ved Høgskolen i Harstad – Høsten 2005" (ISBN 82-453-0208-2) Kr. 30,-
- 2005/10 **Thomas Gressnes / Frode Lindseth:** "Full fart i gal retning?" (ISBN 82-453-0207-4) Kr. 30,-
- 2005/09 **Gjermund Holsæter:** "Forventninger til kommende kvalitetssikringssystem for høgere studiekvalitet ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0206-6) Kr. 120,-
- 2005/08 **Lars Bjørgum (red.) / Aina A Kane (red.):** "Barn i hardt vær – ulike perspektiver på omsorg" (ISBN 82-453-0205-8) Kr. 120,-
- 2005/07 **Viktor Sommerbakk:** "Kirovsk psykonevrologiske internat" (ISBN 82-453-0203-1) Kr. 80,-
- 2005/06 **Stein Mikkelsen / Vegard Schancke / Pål Domben:** "Kunnskapsbase på nett – brukererfaringer og interaktivitet En undersøkelse med fokus på storbrukere av den nasjonale IKT-baserte tjenesten 'forebygging.no'" (ISBN 82-453-0202-3) Kr. 60,-
- 2005/05 **Stein Mikkelsen:** "Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger? Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering." (ISBN 82-453-0201-5) Kr. 60,-

- 2005/04 **Steinar Johansen / Anne-Karin Pettersen:** "Mennesker med alvorlig psykiske lidelser - en tverretattlig utfordring. Hva hemmer og fremmer et samkjørt hjelpetilbud? En studie av tverretattlig samarbeid mellom sentrale helse og sosialetater i Harstad" (ISBN 82-453-0200-7) Kr. 130,-
- 2005/03 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé" (ISBN 82-453-0197-3) Kr. 60,-
- 2005/02 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon" (ISBN 82-453-0198-1) Kr. 50,-
- 2005/01 **Tor J Schjelde:** "Utvikling av LMS-systemet ClassFronter:
- til å bli et samarbeidsverktøy
- til å støtte opp mot målet å utdanne selvregulerende studenter"
(ISBN 82-453-0196-5) Kr. 100,-
- 2004/05 **Viktor Sommerbakk:** "Psykisk utviklingshemmede på sykehus: Hva er utfordringene – og for hvem?"
(ISBN 82-453-0197-7) Kr. 100,-
- 2004/04 **Lars Bjørgum/Terje Thomsen:** "Problembasert læring på 10 minutter" (ISBN 82-453-0194-9) Kr. 50,-
- 2004/03 **Henny Kinn Solbjørg:** "Inkluderende skole. Hvordan tilrettelegges opplæring for elever med utviklingshemming?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 120,-
- 2004/02 **Tore Einar Johansen:** "Middelalderkirken på Trondenes. Tiden, kirken og kunsten"
(ISBN 82-453-0193-0) Kr. 90,-
- 2004/01 **Trond Bottolfsen/Henry Bjånesø:** "Hvordan kan effekten av læring måles?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 100,-
- 2003/05 **Tanja Susann Ihlhaug:** "Engler, - finnes de?" Hvordan foreldre til barn med psykisk utviklingshemming har opplevd møtene med de offentlige ansatte (ISBN 82-453-0189-2) Kr. 150,-
- 2003/04 **Petter Román Øien:** "Hålogalandsrapport 2003 – Status og utfordringer i regionen" (ISBN 82-453-0189-2) Kr. 70,-
- 2003/03 **Kristian Floer / Tina Skudal:** "Kunstudanning for mennesker med utviklingshemming"
(ISBN 82-453-0187-6) Kr. 110,-
- 2003/02 **Odd Birger Hansen:** "Et teoretisk rammeverk for å studere endringer av regnskaper"
(ISBN 82-453-0186-8) Kr. 60,-
- 2003/01 **Rolf Wynn:** "Legemiddellære – en kort innføring" (ISBN 82-453-0184-1) Kr. 70,-
- 2002/13 **Trude Høgvold Olsen/Silje Norheim/Ane N Stray-Pedersen:** "Balansert målstyring i en kommune: Implikasjoner for organisasjonsmessig læring" (ISBN 82-453-0183-3) Kr. 60,-
- 2002/12 **Line Melbøe Sagen:** "'Da sier jeg heller pannekake.....' Om å fremme talespråket til barn med Down syndrom i barneskolen" (ISBN 82-453-0182-5) Kr. 110,-
- 2002/11 **Viggo Andreassen:** "Optimal verdiskaping i det geografiske rom" (ISBN 82-453-0181-7) Kr. 90,-
- 2002/10 **Bjørn-Eirik Johnsen:** "Den innbilt fremmede. Om omsorgen for mennesker med psykisk utviklingshemming" (ISBN 82-453-0108-9) Kr. 120,-
- 2002/09 **Tor J Schjelde:** "Læring og Forståelse" (ISBN 82-453-0179-5) Kr. 60,-
- 2002/08 **Lars Bjørgum:** "Rapport fra konferansen *Seksuelle overgrep mot barn* i Harstad, 1. – 2. november 2001" (ISBN 82-453-0178-7) Kr. 130,-
- 2002/07 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst" (ISBN 82-453-0177-9) Kr. 130,-
- 2002/06 **Terje Thomsen:** "Ansvar for egen læring på ti minutter" (ISBN 82-453-0176-0) Kr. 50,-
- 2002/05 **Inger S Martinussen:** "Basal sansestimulering SNOEZELEN – del av et undervisningsopplegg" (ISBN 82-453-0175-2) Kr. 50,-
- 2002/04 **Gunn Karin Stenhaug:** "Omsorgens uttrykk i operasjonssykepleie. En kvalitativ studie av operasjonssykepleiernes hverdag" (ISBN 82-453-0174-4) Kr. 120,-
- 2002/03 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap, entreprenørskap og kontekst. En introduksjon"
(ISBN 82-453-0173-6) Kr. 90,-
- 2002/02 **Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr. 100,-

- 2002/01 **Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen -sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr. 100,-
- 2001/07 **Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06 **Lars Bjørgum:** "Fosterhjems plassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05 **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter" (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04 **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03 **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02 **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver" (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark" (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-
- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay?*». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différance and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi». (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen:** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurriserisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen:** «Regulering av foreningsninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan:** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Ådne Danielsen:** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-

- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Omsorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trykdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-
- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8 **Rikke Gürgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelse - *om skjønnheten og udyret i høgre utdanning*». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gürgens:** «Regiroller og teaterorganisering. *Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worse & Co' på Rogaland teater.*» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's *A Thousand Acres*.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-
- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-

- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygndes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs – The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betrakninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-
- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnæringer og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-

- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårkiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2002/1 **Tor J Schjelde:** "Lære å studere" (ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-
- 2001/5 **Kristian Floer:** "Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier" (ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-
- 2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships". (ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-
- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-
- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren." (ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen." (ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99" (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring (ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede» (ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-

Visste du at...



Depotbiblioteket

Spredt og konsentrert



09sd23216

...Høgskolen i Harstad med sine ca 1.600 studenter er blant landets mindre høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone, med nærhet og god oppfølging av den enkelte student, preger høgskolen. Høgskolen ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

...våre to institutter - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter:

Bachelorutdanninger:

- Handel, service og logistikk
- Økonomi og administrasjon
- Økonomi og administrasjon m/revisjon
- Reiseliv og turisme
- Barnevernpedagog
- Sykepleie
- Vernepleie

Årsstudium:

- Statvitenskap

Videreutdanning/påbygging:

- Revisjon
- Advanced Marketing
- Ledelse
- Psykisk helsearbeid

...Høgskolen i tillegg tilbyr skiftende aktuelle kurs på betalingsvilkår (se www.hih.no). Høgskolen påtar seg også utvikling av skreddersydde kurs, samt utfører forsknings- og utredningsoppdrag for arbeids- og næringsliv. Våre ca 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosiologi, spansk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, matematikk, jus.

Besøksadresse: Havnegata 5, 9400 Harstad.

Postadresse: Høgskolen i Harstad, 9480 Harstad

Telefon 77 05 81 00

E-post: postmottak@hih.no

Internett: www.hih.no



HØGSKOLEN I HARSTAD

