

2001

# **Evaluering af stiftelsen Studies in technology, innovation and economic policy (STEP)**

- gennemført af Danmarks Evalueringsinstitut efter opdrag af Norges forskningsråd

## Indhold

<b>1. RESUMÉ</b> .....	<b>4</b>
<b>2. INDLEDNING: EVALUERINGENS BAGGRUND OG METODE</b> .....	<b>9</b>
2.1 EVALUERINGENS FORMÅL .....	9
2.2 STYREGRUPPE OG PROJEKTLEDELSE.....	9
2.3 METODE .....	10
2.4 EVALUERINGSRAPPORTENS INDHOLD .....	14
<b>DEL I: SAMLET PRÆSENTATION OG HOVEDPERSPEKTIVER I ANALYSER OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>15</b>
<b>3. PRÆSENTATION AF INSTITUTIONEN</b> .....	<b>15</b>
<b>4. FORHOLD TIL OMVERDENEN</b> .....	<b>18</b>
<b>5. HOVEDPERSPEKTIVER I ANALYSER OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>19</b>
<b>DEL II: TEMATISKE ANALYSER OG ANBEFALINGER</b> .....	<b>23</b>
<b>6. MÅLSÆTNINGER OG STRATEGIER</b> .....	<b>23</b>
<b>7. DEN FAGLIGE VIRKSOMHED</b> .....	<b>26</b>
7.1 FAGLIG PROFIL .....	26
7.2 DEN FAGLIGE PRODUKTION .....	30
7.3 KVALITETEN AF DEN FAGLIGE VIRKSOMHED.....	32
<b>8. RELATIONER TIL OPDRAGSGIVERE, BRUGERE OG FAGLIGE SAMARBEJDSPARTNERE</b> .....	<b>38</b>
8.1 BRUGERE OG OPDRAGSGIVERE .....	38
8.2 FORMIDLINGS- OG KOMMUNIKATIONSVIRKSOMHED.....	40
8.3 SAMARBEJDSRELATIONER – NATIONALT OG INTERNATIONALT .....	43
<b>9. ØKONOMI</b> .....	<b>45</b>
<b>10. ORGANISATION, LEDELSE OG MEDARBEJDERE</b> .....	<b>48</b>
10.1 ORGANISATION OG LEDELSE .....	48
10.2 MEDARBEJDERE .....	51
<b>11. KVALITETSSIKRING OG -UDVIKLING AF DEN FAGLIGE VIRKSOMHED</b> .....	<b>53</b>
<b>12. ENGLISH SUMMARY</b> .....	<b>56</b>
12.1 INTRODUCTION .....	56
12.2 OBJECTIVES .....	56
12.3 PROCEDURE/METHODOLOGY .....	57
12.4 PRESENTATION OF THE INSTITUTE .....	58
12.5 MAIN RECOMMENDATIONS.....	59
<b>13. APPENDIKS- OG BILAGSLISTE</b> .....	<b>63</b>
<b>APPENDIKS 1: ET SAMLET BILLEDE AF NIFU’S OG STEP’S VIRKSOMHED</b> .....	<b>64</b>

<b>APPENDIKS 2: MATERIALE UDVALGT AF STEP TIL BRUG I DEN FAGLIGE VURDERING .....</b>	<b>69</b>
<b>APPENDIKS 3: STEP'S PUBLICERINGSFORA I PERIODEN 1996 TIL 2000.....</b>	<b>71</b>
<b>APPENDIKS 4: DELTAGERE I MØDER MED STYREGRUPPEN.....</b>	<b>73</b>
<b>APPENDIKS 5: STYREGRUPPENS MEDLEMMER.....</b>	<b>74</b>

## 1. Resumé

I dette kapitel gives en oversigt over styregruppens anbefalinger i rapportens tematiske del (kapitel 6 -11). Styregruppen ønsker ikke at vælge nogle anbefalinger ud frem for andre, idet anbefalinger bør overvejes i deres totalitet. Anbefalingerne står i samme form som i rapporten. For at lette reference til selve rapporten er de enkelte kapiteloverskrifter medtaget. I kapitel 5 findes en mere helhedsorienteret og opsummerende fremstilling af hovedlinjerne i evalueringen, herunder de samlede analyser, vurderinger og anbefalinger,

### Målsætninger og strategier (Kapitel 6)

*Styregruppen anbefaler at STEP tager initiativ til at operationalisere og konkretisere af formålsformuleringerne så de bliver mere egnede til styringsformål. Herved bør det samtidig søges at sikre de enkelte formål mere systematisk. Herunder bør prioriteringen af og forholdet mellem de forskellige formål overvejes. Det skal understreges her at det generelle – og omdiskuterede – spørgsmål om hvordan forskningsbaseret viden (et "kunnskapsfundament") kan omsættes til aktiv politisk handling ("opfylle strategiske og politiske mål") i højere grad end i dag bør præge de teoretiske og metodiske drøftelser inden for organisationen.*

*Styregruppen er enig i STEP's vurdering af behovet for mere systematiske udviklingsovervejelser. På grund (og på trods) af de økonomiske og markeds-mæssige forhold anbefales det derfor at STEP indtænker en mere aktiv fremtidsorientering i arbejdet med strategier til sikring af faglig udvikling og opgavevaretagelse. En klarere og mere operationel fortolkning af det brede og ambitiøse formål kan være en del heraf. Videre er det centralt at STEP sætter fokus på brugere og samarbejdspartnere i norsk regi hvis den praktiske opfyldelse af den nationale videnscenterfunktion skal styrkes. Samtidig er det dog klart at STEP kun udgør den ene del af forholdet til aktørerne i omgivelserne. Styregruppen vil derfor særligt henlede opmærksomheden hos NFR og andre centrale brugere på at det vil være frugtbart om de indgår i en tæt dialog med STEP om formål og fremtidig position.*

### Den faglige virksomhed (Kapitel 7)

#### Faglig profil

*Styregruppen anbefaler at STEP arbejder bevidst med at målrette sine produkter i forhold til forskellige modtagergrupper. Dels for at sikre de bedst mulige betingelser for faglig udvikling inden for de gældende finansieringsmæssige omstændigheder, dels for at optimere anvendeligheden for brugerne. En mulighed kan være at skabe en større grad af differentiering af produktionen i mere forskningsrettede arbejder henholdsvis mere direkte anvendelsesrettede og opdragsafhængige arbejder, enten som forskellige delmængder af den samlede produktion eller som forskelligt vægtede aspekter af det enkelte produkt.*

*Styregruppen anbefaler at STEP sætter fokus på systematisk afsøgning af mulige nye projekttemaer der dels kan danne udgangspunkt for opdragstilgang, dels kan bidrage til en fastholdelse og udvikling af instituttets kerneområder. I forlængelse heraf anbefaler styregruppen at STEP sikrer en mangfoldighed i tilgange og teoretisk orientering af hensyn til såvel den stadige faglige kvalitet og udvikling som muligheden for at få behandlet nye projektområder på en velfunderet måde.*

#### Den faglige produktion

*STEP anbefales at fortsætte arbejdet med at fremme den videnskabelige publicering. Her gør styregruppen opmærksom på at der er grænser for hvor stor egenindflydelse STEP har på de økonomiske rammebetingelser der er med til at sætte grænser for publiceringsindsatsen. Selvom en øget indsats fra STEP's side i forbindelse med sikring og udvikling af opdragsgivergrundlaget kan have en vis effekt, bør*

*NFR som en aktør med stor betydning for STEP overveje sin rolle i forbindelse med STEP's fremtidige publiceringsmuligheder (såvel som andre aspekter af STEP's fremtid som forskningsinstitution).*

### **Kvaliteten af den faglige virksomhed**

*Styregruppen anbefaler at STEP arbejder bevidst og målrettet med balancen mellem den brugerrettede anvendelsesorientering og de mere videnskabeligt forskningsmeriterende aspekter af arbejdet. En mulighed kunne være en dobbeltstregen tilgang:*

*For det første bør STEP i forbindelse med forhandlinger om projekter gøre det klart for opdragsgiver at det oftest er frugtbar og nødvendigt med metodiske og teoretiske betragtninger så der i finansieringen skabes plads til arbejdet hermed. At STEP evner dette begrebsmæssige arbejde, og at det er en del af det der gør institutionen interessant for mange brugere, er der næppe tvivl om. Dette bør derfor kunne være et kvalitets- og konkurrenceparameter der så vidt muligt indtænkes i opdragsfinansieringen (styregruppen er dog opmærksom på at STEP i så fald har svært ved at konkurrere med forskningsinstitutter der allerede har en grundbevilling som kan tilføre ressourcer til den langsigtede faglige og forskningsmæssige udvikling). STEP's produkt kan i den forbindelse ses som en art 'tankevækker' for engagerede og interesserede modtagere (myndigheder, politikere, erhvervsorganisationer med videre), der kan blive gjort opmærksomme på problemer de ikke har tænkt på før, opnå bedre forståelse af komplicerede sammenhænge og så videre. Det kræver dog en høj grad af kompetence hos modtagerne at udnytte et sådant produkt. STEP har en del af ansvaret for at forsøge at gøre modtagerne interesserede i at udvikle disse kompetencer i højere grad, men naturligvis kun en del: Opdragsgivere og andre modtagere har også et ansvar for at de opnår størst mulig nytte af STEP's arbejde.*

*For det andet bør STEP udarbejde procedurer til sikring af at der i flest mulige opgaver inkorporeres overvejelser om policyimplikationer og lignende for at sikre en større grad af direkte anvendelighed for brugerne. Herunder bør den praktiske indsats for at sikre en mere markant forståelse af den politiske proces og andre rammebetingelser for omsættelsen af anbefalinger til konkrete initiativer øges.*

## **Relationer til opdragsgivere, brugere og faglige samarbejdspartnere (Kapitel 8)**

### **Brugere og opdragsgivere:**

*Styregruppen anbefaler at ledelsen og ikke mindst styret for STEP investerer ressourcer i at skabe en ikke bare operativ, men strategisk orienteret dialog med NFR (og nøgledepartementerne). For at opnå dette anbefales STEP at opbygge et mere systematisk netværk der kan fungere som dialogforum mellem STEP og organisationens interessenter. Dette bør dog ske på en sådan måde at det ikke kompromitterer STEP's praktiske og formelle uafhængighed.*

*Styregruppen finder at STEP med fordel kan styrke de mere opsøgende aspekter af brugersamarbejdet for på den måde at demonstrere for brugerne hvad instituttet kan tilbyde - ud over det brugerne selv umiddelbart efterspørger. Herunder kan der sættes klarere fokus på at indtænke 'markedsføringsrationaler' og 'kundepleje'. Når det gælder 'markedsføringen' af STEP's mere anvendelsesorienterede og udredningslignende arbejder, kan muligheden for at anvende forskningsgrundlaget som et relevant kvalitetsparameter understreges. Også den ovenfor nævnte styrkelse af policyrettede konklusioner og anbefalinger går godt i spænd hermed.*

### **Formidlings- og kommunikationsvirksomhed**

*Styregruppen anbefaler at STEP i sin skriftlige publiceringsstrategi udvikler et rapportformat der bedre tilfredsstiller brugernes behov for anvendelsesorienterede og policyrettede konklusioner. STEP bør nuancere*

*sin publiceringsstrategi så der bedre kan skelnes mellem de overvejende videnskabelige og (grund)forskningsorienterede og de overvejende bruger- og anvendelsesorienterede elementer.*

*I forhold til det norske marked ses der mulighed for at STEP gennem en mere generel orientering mod norske brugere vil kunne opdyrke et større nationalt marked. På denne baggrund anbefaler styregruppen at STEP laver en norsk præsentation af instituttet på hjemmesiden. For at markere sin rolle som norsk opdragsinstitut anbefaler styregruppen yderligere at STEP tager sig et norsk navn. STEP kan også overvejes at lade et sådan tiltag følges af et nyt grafisk design.*

*Styregruppen vil anbefale STEP at udarbejde en eksplicit formidlings- og kommunikationsstrategi. I den forbindelse kan det fremhæves at styregruppen finder det positivt at STEP er opmærksom på arbejdet med ikke-skriftlig formidling da dette er en central del af policyrådgivningen. Det anbefales derfor at STEP til stadighed arbejder på at udvikle og målrette denne og andre dialogorienterede kommunikationsformer, ikke mindst i forbindelse med sikring af en højere grad af praksisnær anvendelighed. Den mere uformelle og løbende kommunikation kan bruges af STEP til at sikre en gensidig læring i forbindelse med både brugernes udnyttelse af STEP's produkter og STEP's kompetenceudvikling i forhold til policyprocesser og deres forudsætninger.*

*STEP anbefales at forsøge at etablere kommunikationsorienterede samarbejdsformer der tager højde for kompetenceniveauet hos opdragsgivere og brugere. Det kan for eksempel være ved at samarbejde om udvikling af opdragsbeskrivelse og diskussion af projekter eller ved at forankre projekter i en række workshops.*

*Styregruppen anbefaler at STEP udvikler og ekspliciterer sin rådgiverrolle i form af en rådgivningspolitik. En sådan rådgivningspolitik må besvare spørgsmål som: Hvilke kanaler skal der bruges for rådgivning, og hvilke aktører skal rådgivningen rettes mod? Hvilke medier skal der anvendes? Hvordan skal rådgivningen rodfæstes hos brugerne? Hvad kræver det af kompetence hos STEP at sikre en frugtbar dialog med brugerne omkring konklusioner og perspektiver? Hvor langt skal der gås i forhold til at forsøge at påvirke gennem råd (eksempelvis i politisk kontroversielle sager)? Kan der rådgives uden at der er blevet spurgt? Hvordan sikres uafhængigheden i denne sammenhæng?*

#### **Samarbejdsrelationer – nationalt og internationalt**

*Forholdet mellem national og international orientering bør tages op af STEP. Når STEP er et nationalt ressourcecenter, finder styregruppen at instituttet med fordel kan styrke de indenlandske relationer, både ved udvikling af faglige netværk og kontakt til nye potentielle brugergrupper, herunder erhvervslivsorganisationer. STEP's egen idé med udvikling af en seminarform eller andre systematiserede kommunikationsfora kan være et udgangspunkt for sådan netværksudvikling. Styregruppen vil derfor anbefale at der arbejdes mere konkret videre med afsøgningen af mulige strategiske alliancepartnere.*

## **Økonomi (Kapitel 9)**

### **Finansiering**

*Styregruppen anbefaler at STEP enten sikres en varig grundbevilling eller foretager en radikal omlægning af sine aktiviteter. Styregruppen vurderer at STEP ikke kan fortsætte en langsigtet faglig udvikling uden en mere langsigtet og stabil finansiering, for eksempel gennem et temaprogram eller lignende. NFR og andre kerneinteressenter må deltage i en stillingtagen til dette spørgsmål.*

*Styregruppen anerkender at STEP allerede yder en indsats for at sikre en grundbevilling, og støtter at denne indsats forsættes. For at styrke indsatsen yderligere bør styret indtage en mere aktiv rolle. Det anbefales videre at STEP profilerer sig stærkere på det norske marked, både for at sikre nye finansieringskilder og for*

at demonstrere så stor national betydning som muligt i forhold til sikring af en nationalt forankret grundbevilling.

Styregruppen anbefaler at STEP overvejer alternative udviklingsmuligheder i sine finansielle og andre strategiplaner. Herunder bør STEP styrke det eksisterende samarbejde med mulige alliancepartnere såvel som afsøge alternative muligheder.

I den sammenhæng bør STEP styrke indsatsen dels med hensyn til egen kompetenceudvikling i forhold til at "markedsføre" de faglige produkter, dels med hensyn til at øge den kundekompetence der er nødvendig for at efterspørge og udnytte STEP's produkter. Dette kunne ske ved en større vægtning af dialogorienterede samarbejdsformer med interessenter og brugere. Det er styregruppens opfattelse at STEP bør udvikle en egentlig akkvisitionsstrategi.

### **Stiftelseskapital**

Hvis ikke der er offentlige instanser der ønsker at bidrage til at øge STEP's stiftelseskapital, vil styregruppen anbefale at STEP søger at finde private interessenter der har en interesse i STEP's område.

## **Organisation, ledelse og medarbejdere (Kapitel 10)**

### **Organisation og ledelse**

Styregruppen anbefaler at STEP enten begrænser sin størrelse eller udvikler en fastere organisering med vægt på de ledelsesmæssige støttefunktioner og på klargøring af ansvarsområder, eksempelvis i forhold til medarbejderoplæring, vidensopsamling og økonomiansvar. En klarere organisering bør dog implementeres på en sådan måde at der stadig er plads til selvstændige initiativer og tværfagligt samspil. Hvis STEP begrænser sin størrelse, kan en større vægt på indgåelse af strategiske alliancer være med til at tilføre instituttet en fortsat faglig dynamik og bredde.

Det er styregruppens vurdering at de aktive forskeres tidsforbrug bør skånes - mere end tilfældet er i dag - mod krav om at skulle sikre projektfinansiering og indtjeningsniveau ved en mængde små projekter. Det anbefales derfor at der udformes en mere bevidst markedsstrategi hvorunder ledelse og styre i fællesskab skaber klarere rammer for markedskontakten. Herved kan det tilstræbes at projektakkvisitionen sker med så lille belastning for de involverede forskere som muligt.

Styregruppen anbefaler at styret fungerer som dialogpartner for ledelsen i generelle diskussioner angående strategi i forhold til STEP's faglige profil, og at det i højere grad end i dag fungerer som talerør for STEP i forhold til NFR.

Styregruppen finder at det store sammenfald mellem faglig, praktisk og administrativ ledelse er en ulempe for STEP. Centrale medarbejdere bliver stærkt bebyrdede med arbejde som følge af denne koncentration af funktioner. Styregruppen ser en mulighed i skabelsen af en mere projektlederspecifik funktion, rettet netop mod de enkelte projekter og ikke alene knyttet til de overordnede programmer. Ligeledes kan der ske en uddelegering af arbejdet knyttet til projektlederrollen på flere personer.

Styregruppen anbefaler STEP's styre og ledelse i samarbejde etablerer en mere omfattende kommunikation med større opmærksomhed over for omverdensrelationer og strategiuudvikling. Videre bør STEP arbejde hen mod en højere grad af funktions- eller ansvarsdifferentiering med blik for at dette ikke behøver at bryde afgørende med STEP's flade struktur.

## **Medarbejdere**

Styregruppen anbefaler mere systematiske rutiner for intern faglig udvikling og vidensdeling for herved at sikre prioritering og frisætning af forskningsressourcer. Herunder bør der gøres en indsats for at sikre at faglig vidensudveksling og sparring er mindre personafhængigt end i dag, og for at skabe bedre introduktionsforløb for nye medarbejdere.

Styregruppen finder det positivt at STEP støtter medarbejdernes faglige udvikling hen imod erhvervelse af doktorgraden. Set i lyset af den usikre og pressede økonomiske situation er omkostningerne herved dog problematiske. Hertil kommer at der ved en sådan indsats bør afsættes tilstrækkelig med ressourcer til at sikre intern vejledning og dialog til gensidig gavn for doktoranden og STEP. Styregruppen anbefaler at STEP søger at sikre den eksterne finansiering i forbindelse med doktorprogrammer, og at der så vidt muligt sættes på at tiltrække medarbejdere som allerede har en doktorgrad.

Det er styregruppens vurdering og anbefaling at STEP's nuværende størrelse gør det nødvendigt at ansætte medarbejdere til specifikt at varetage visse opgaver. Det gælder specielt IT. Ganske vist er ressourcesituationen presset, men disse investeringer kan formodes at medføre nettogevinst i form af frigivne forskerressourcer.

## **Kvalitetssikring og -udvikling af den faglige virksomhed (Kapitel 11)**

Styregruppen anbefaler en mere systematisk kvalitetssikring idet en sådan vil kunne styrke instituttet, ikke mindst set i lyset af den større medarbejderskare og projektmængde. Der bør især fokuseres på proceskvalitet, der er vurderingen at der på dette område mangler effektive mekanismer. I den forbindelse bør systematisk vidensopsamling sikres af hensyn til såvel en så ressourceeffektiv kvalitetssikring som muligt som til en stadig kvalitetsudvikling af STEP's produktion. En konkret mulighed kunne være større vægt på regelmæssige medarbejderseminarer i forbindelse med introduktion, manuskriptarbejde og evaluering af nyligt afsluttede (større) projekter. Herved kunne den kollektive læring og dermed den stadige udvikling af forskerkompetencer styrkes.

Styregruppen anbefaler at STEP arbejder mere målrettet med udvikling af mekanismer rettet mod sikring af kvalitet i forbindelse med relevansorienteringen, herunder mere veludviklede interne kvalitetskriterier og rutiner for faglig dialog med både brugere og andre netværkspartnere. Hertil kommer sikringen af tilstrækkelig bred faglig forankring og praksisrelevans i anbefalinger og konklusioner. Disse aspekter af kvalitetsarbejdet bør indgå i såvel STEP's strategiske overvejelser som i den daglige praksis. Det anbefales videre at den ikke-skriftlige formidling og rådgivning inddrages som dele af den faglige virksomhed der skal kvalitetssikres.

Uanset STEP's fremtidige økonomiske råderum anbefales det at der opstilles en mere eksplicit strategi for kvalitetssikring end i dag. Særligt anbefales det at der oprettes procesorienterede mekanismer der kan inddrage tilbagemeldinger (interne som eksterne) fra de forskellige faser i projekterne til gavn for udviklingen af det faglige miljø.



## **2. Indledning: Evalueringens baggrund og metode**

Evalueringen af Stiftelsen Studies in Technology, Innovation and Economic Policy (STEP) blev igangsat i august 2000 af Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) efter opdrag fra Norges forskningsråd (NFR). Opdraget omfatter, foruden evalueringen af STEP, en evaluering af Norsk institutt for studier av forskning og utdanning (NIFU). Evalueringerne af de pågældende institutioner er forløbet parallelt og indgår som en del af de vedtagne rammeaftaler mellem NFR og de aktuelle institutioner. Det fremgår af opdraget at evalueringerne af institutionerne skal afrapporteres i to selvstændige rapporter. Denne rapport udgør afrapporteringen for STEP's vedkommende.

### **2.1 Evalueringens formål**

Formålet med evalueringen er indeholdt i det opdrag som NFR har udarbejdet, og som ligger til grund for evalueringen.

Ifølge opdraget er formålet med evalueringen at:

1. give grundlag for form og omfang af fremtidige basisbevillinger til STEP og NIFU
2. bidrage til egenudvikling på institutionerne, inklusiv relationerne til brugerne
3. give indsigt som grundlag for eventuel udvikling/iværksættelse af særlige tiltag for at bedre/udvikle virksomheden.

Evalueringen skal omfatte institutionens faglige virksomhed, ledelse, organisation og økonomi med fokus på perioden fra 1996 og fremefter.

### **2.2 Styregruppe og projektledelse**

Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) har nedsat en faglig styregruppe for evalueringen i samråd med NFR. Styregruppen består af:

- Direktør Jan Magnussen, Forvaltningen for Uddannelse, Erhverv og Kultur, Frederiksborg Amt (formand)
- Professor Narve Bjørge, Historisk Institut, Universitetet i Bergen
- Professor Søren Christensen, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København
- Professor Gunnar Eliasson, Industriell utveckling, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm
- Forskningsleder, fil. dr. Lillemor Kim, Swedish Institute for Studies in Education and Research (SISTER)
- Sekretariatschef Lars Klüver, Teknologirådet

Styregruppen har haft det faglige ansvar for evalueringen og har i samarbejde med EVA udarbejdet retningslinjerne for evalueringernes dokumentationsmateriale. Det er ligeledes styregruppen der med udgangspunkt i dokumentationsmaterialet fremlægger sine analyser og anbefalinger og herunder kommer med forslag til hvordan institutionen kan forbedres.

EVA har haft det metodiske og praktiske ansvar for evalueringen. Det omfatter iværksættelse og styring af dokumentationsmaterialets udarbejdelse og varetagelse af kontakten mellem styregruppe, opdragsgiver og STEP. Endvidere har EVA skrevet evalueringsrapporten. Disse funktioner er blevet varetaget af specialkonsulent Charlotte Kinimond Hassø (frem til 1. marts 2001), evalueringskonsulent Tobias

Lindeberg, evalueringskonsulent Eva Broegaard (fra 1. marts 2001) og evalueringsmedarbejder Anne Sophie Witzke.

## **2.3 Metode**

Evalueringen er gennemført inden for rammerne af de metodeprincipper som EVA anvender på baggrund af erfaringer med evalueringer på de videregående uddannelsesinstitutioner i Danmark. Det betyder blandt andet at evalueringen skal rumme både et internt og et eksternt element, og at institutionens egne målsætninger skal indgå som en vigtig del af vurderingsgrundlaget. Det interne element kommer metodisk til udtryk i selvevalueringen, der udgør en afgørende del af dokumentationsmaterialet. Samtidig skal selvevalueringen medvirke til at fremme en intern kvalitetsudvikling på den pågældende institution. I forhold til det eksterne element er der, udover en ekstern styregruppe, også inddraget eksterne eksperter i forbindelse med den faglige vurdering af institutionens virksomhed ligesom brugernes synspunkter inddrages gennem en brugerundersøgelse. Med udgangspunkt i denne evalueringspraksis på EVA er der udarbejdet et specifikt evalueringsdesign til evalueringen af STEP der tager højde for at STEP er en opdragsfinansieret institution der primært arbejder med (anvendelsesorienteret) forskning i forskellig form.

Da evalueringens opdrag bestemmer at der er tale om to parallelle evalueringer af STEP og NIFU, har styregruppen valgt at tilrettelægge evalueringen af de to institutioner ud fra tilnærmelsesvist samme fremgangsmåde. For at give mulighed for at få et samlet billede af de to institutioner er der valgt en høj grad af sammenlignelighed i afrapporteringen.

Evalueringsforløbet kan opdeles i tre faser. Nedenfor følger en kort beskrivelse af de tre faser.

### **Etablering og tilrettelæggelse**

Den første fase i evalueringen omfatter kontakt med opdragsgiverne, nedsættelse af styregruppe og etablering af projektstyringsgruppe på EVA. Herunder udarbejdes en detaljeret plan for evalueringens forløb.

Medlemmerne af styregruppen er blevet valgt ud fra det kriterium at de har et professionelt, fagligt forhold til evalueringsområdet, som de i deres aktuelle ansættelsesforhold er placeret uden for.

NFR har som opdragsgiver udarbejdet en opdragsbeskrivelse som styregruppen og EVA har haft mulighed for at kommentere. Opdragsbeskrivelsen indeholder blandt andet en angivelse af formål, evalueringens afgrænsning, ansvarsområder, rapportering, tidsplan og økonomisk ramme.

EVA og styregruppen har fået mandat til frit at gennemføre evalueringen inden for de rammer opdraget giver. I afdækningen af STEP's faglige virksomhed, ledelse, organisation og økonomi har styregruppen således vurderet hvilke problemstillinger der har forekommet mest relevante i forhold til STEP's nuværende situation. Denne vurdering er foretaget med udgangspunkt i de 15 aktuelle problemstillinger som opdraget opstiller (problemstillingerne fremgår af punkt 4 i opdraget). Styregruppen har opfattet de 15 punkter som udgangspunkt og inspiration for arbejdet, men ikke som en beskrivelse af 15 obligatoriske emner der skal dækkes. I forhold til rapportens disposition har styregruppen valgt en model der dækker de hovedpunkter der er beskrevet i den disposition der beskrives i opdraget uden at denne dog følges nøjagtigt.

Styregruppen har ikke haft nogen direkte ændringsforslag til opdraget. Den har i stedet valgt at foretage visse vægtninger af opdraget, herunder at belyse forskellige centrale aspekter af forholdet mellem forskning og udredning såvel som spørgsmålet om rådgivning som en del af den faglige virksomhed. Videre har styregruppen gjort opmærksom på at den forstår en vurdering af den totale faglige virksomhed som en vurdering af de forskellige typer faglig virksomhed frem for en vurdering af samtlige arbejder i STEP's produktion.

Med hensyn til at skabe et billede af STEP's og NIFU's samlede profil ud fra to selvstændige, men sideløbende evalueringer er dette imødekommet gennem en høj grad af sammenlignelighed mellem de to rapporter således at en parallel læsning af rapporterne kan give et indtryk af ligheder og forskelle mellem de to institutter og deres produktion. Desuden gives der i appendiks 1 et samlet billede af STEP's og NIFU's faglige virksomhed, herunder hvordan de varetager udviklingen af et aktuelt kundskabsgrundlag og tilfredsstillende brugernes behov. Det skal understreges at der er tale om en overbygning på de to undersøgelser, og at der således ikke er tale om en selvstændig afdækning af institutternes *samlede* virksomhed eller opfyldelse af en fælles brugergruppes behov. En sådan ville efter styregruppens opfattelse forudsætte en selvstændig undersøgelse og ikke to selvstændige, men parallelle evalueringer.

For at drøfte opdrag, evalueringsmetode og -forløb var projektstyringsgruppen i september i Oslo på informationsmøder med STEP og med NFR.

## **Dokumentationsfase og institutionsbesøg**

Den anden fase i evalueringen omfatter indsamling og udarbejdelse af dokumentationsmateriale, herunder styregruppens besøg på institutionen. Fasen inkluderer:

- Selvevaluering fra institutionen
- Institutionsbesøg
- Brugerundersøgelse
- Et udvalg af publikationer og publikationsliste
- Afrapportering fra faglige eksperter

### **Selvevalueringsrapport**

Selvevalueringen fra STEP har været et vigtigt grundlag for evalueringen. Den er skrevet af STEP ud fra en vejledning udarbejdet af Danmarks Evalueringsinstitut i samarbejde med styregruppen. Selvevalueringen omfatter såvel kvantitative som kvalitative forhold og udgør blandt andet grundlaget for styregruppens besøg på STEP og for udarbejdelsen af den endelige evalueringsrapport.

Som tillæg til selvevalueringen har STEP's årsrapporter, arbejdsdokumenter samt andet materiale om institutionens virksomhed og organisation indgået i dokumentationsmaterialet.

Selvevalueringsrapporten har udgjort en væsentlig del af dokumentationsmaterialet. Det er styregruppens opfattelse at STEP har leveret en rapport der giver et godt indblik i institutionens faglige virksomhed. Samtidig er det dog også vurderingen at rapporten mange steder kunne have været mere logisk sammenstillet, præcis og fuldstændig i sine beskrivelser og analyser ligesom rapporten generelt er for implicit i sine redegørelser. Specielt fremstår behandlingen af STEP's organisationsstruktur, personalepolitik, kvalitetssikring, relationer til brugere, samt formidlings- og kommunikationsvirksomhed som mindre fyldestgørende. En mere detaljeret beskrivelse og fyldestgørende analyse på disse områder burde have været inddraget.

### **Institutionsbesøg**

Efter modtagelsen af selvevalueringsrapporten har styregruppen sammen med EVA aflagt et heldagsbesøg på STEP. Dette besøg har været centralt for at få indblik i institutionens stærke og svage sider, problemer og fremtidsvisioner og for at få uddybet centrale områder i forhold til selvevalueringen. På besøget blev der afholdt separate møder med: repræsentanter for styret ("bestyrelsen"), den tidligere, den konstituerede og den kommende leder (årsagen til denne konstellation var at STEP ledelsesmæssigt befinder sig i en overgangssituation), med projektledere og faglige medarbejdere (se appendiks 4 for en liste over de personer der har været holdt møder med i forbindelse med evalueringen).

Som opfølgning på institutionsbesøget blev der afholdt møde med ledelsen for STEP og med ledende repræsentanter for NFR og Kirke- uddannelses- og forskningsdepartementet (KUF).

Møderne har givet et værdifuldt indblik i STEP's virksomhed og uddybet og perspektiveret selvevalueringsrapporten.

### **Brugerundersøgelse**

Som grundlag for en vurdering af institutionens forhold til sine brugere har konsulentfirmaet Oxford Research stået for gennemførelsen af en brugerundersøgelse. Resultaterne er sammenfattet i en rapport der indgår i det samlede dokumentationsmateriale. Retningslinjerne for brugerundersøgelsen er udarbejdet af styregruppen i samarbejde med EVA.

Undersøgelsen er gennemført med deltagelse af 149 af STEP's brugere. Undersøgelsen blev gennemført som postal spørgeskemaundersøgelse med to rykkerrunder. Forud for spørgeskemaundersøgelsen gennemførte konsulentfirmaet en forundersøgelse med henblik på dels at få et indblik i STEP's virksomhed, dels at få et dybere og mere nuanceret perspektiv på brugernes vurdering af og syn på institutionen. Som et led i forundersøgelsen foretog Oxford Research et besøg på STEP samt kvalitative interview med seks udvalgte direkte brugere af STEP og NIFU (de interviewede personer er opført i brugerundersøgelsens bilag B).

Analysepopulationen er etableret ved at STEP selv har defineret hvem der er deres brugere. Det skal derfor bemærkes at analysepopulationen ikke nødvendigvis rummer en fuldstændig oversigt over STEP's brugere. Ganske vist kan instituttet formodes at have en klar viden om hvem der for eksempel er opdragsgivere, men brugere med en mere perifer anvendelse af STEP's produkter som instituttet ikke har kendskab til, er ikke inddraget. Når der i rapporten tales om brugerne, er det altså med denne metodiske bemærkning in mente. For at indfange såvel bredden som intensiteten i relationerne mellem institutionen og dens brugere er der foretaget en opdeling i direkte og indirekte brugere. Desuden har analysepopulationen været inddelt i nationale og internationale brugere, men den internationale del er udgået på grund af manglende besvarelser. Der har således ikke kunnet uddrages konklusioner om STEP's forhold til dets internationale brugere på baggrund af brugerundersøgelsen. Dette er beklageligt set i lyset af at STEP's virksomhed har en international dimension, men det har ikke kunnet forudses at disse brugere valgte ikke at deltage. Med dette forbehold in mente er det vurderingen at brugerundersøgelsen giver et værdifuldt billede af brugernes opfattelse af STEP selvom der er grænser for hvilken grad af nuancering og detailviden der har kunnet opnås. Informationerne har derfor været særligt anvendelige i samspil med de øvrige dele af dokumentationsmaterialet. Det er vurderingen at brugerundersøgelsen giver information om institutionen der på afgørende vis tilføjer facetter til det samlede billede af STEP.

### **Publikationsudvalg og -vurdering**

For at få et solidt indblik i STEP's omfangsrige faglige virksomhed besluttede EVA i samråd med styregruppen at den faglige vurdering skulle foregå dels ved ekspertvurdering af fem arbejder, dels på baggrund af et bredere udvalg af arbejder fra institutionen.

Som grundlag for en ekspertvurdering af de fem arbejder er STEP blevet bedt om at udvælge fem publikationer som STEP selv mener repræsenterer deres bedste forskningsarbejder for at disse kan underkastes en akademisk sagkyndig granskning.

Som grundlag for den brede vurdering af STEP's faglige virksomhed er STEP blevet bedt om at udpege et tema som der er arbejdet med siden 1996. Med udgangspunkt i temaet blev institutionen bedt om at udvælge fem af deres forskningsarbejder, fem af deres udredningsarbejder og endelig fem af deres arbejder som de ville kategorisere under dataproduktion. Med arbejder menes der publikationer, artikler og

andre bidrag i videnskabelige og disciplinrettede tidsskrifter, afhandlinger, monografier, antologibidrag med videre hvor fastansatte medarbejdere på STEP er ene- eller hovedforfatter.

STEP fandt at det ikke var relevant at anvende kategorierne forskning, udredning og dataproduktion idet STEP mener alle dets publikationer indeholder en forskningsdimension. Efter et møde med STEP's daværende leder Keith Smith blev det derfor aftalt at STEP skulle udpege to forskningstemaer i stedet for et og inden for hvert af temaerne udvælge 10 af deres bedste arbejder. STEP udpegede temaerne "Regional innovation and policy" og "Innovation mapping and innovation systems". STEP blev bedt om at udvælge publikationerne så de repræsenterer bredden i deres faglige produkter.

Som yderligere information om institutionens faglige virksomhed indgår STEP's samlede publikationslister fra 1996 og frem. På denne baggrund er der udarbejdet en oversigt over de forlag og tidsskrifter hvor STEP har publiceret, der også indgår i den faglige vurdering.

Det udvalgte tema og de eksterne publikationsoversigter er indgået i evalueringen dels som grundlag for styregruppens samlede vurdering, dels som baggrund for de faglige eksperters vurdering (se nedenfor). Oversigt over de publikationer STEP har udvalgt samt publikationsoversigter, fremgår af appendiks 2 og 3. Styregruppen har i sit vurderingsarbejde valgt en arbejdsdeling baseret på kompetenceprofiler, hvor der er foretaget en gennemgang og vurdering af de fremsendte publikationer og publikationslister med inddragelse af de forskellige delundersøgelser. En konsekvens af denne arbejds metode er at der ikke er udformet en selvstændig afrapportering af styregruppens analysearbejde i rapporten da dette indgår som en integreret del af analyser og vurderinger.

#### **Afrapportering fra faglige eksperter**

I forbindelse med den faglige vurdering af STEP's fem bedste arbejder har styregruppen valgt at supplere sin egen vurdering med to faglige eksperters. Den ene ekspert er valgt efter forslag fra STEP, mens den anden er valgt efter forslag fra styregruppens medlemmer.

Eksperterne har hver indleveret et notat på ca. 10 sider hvori deres vurdering fremgår. Vurderingerne har fokuseret på publikationernes originalitet, relevans, metode, perspektiver for praktisk anvendelse og formidling.

De faglige eksperter er desuden blevet bedt om at foretage en bred vurdering af STEP's faglige virksomhed. Denne vurdering har fokuseret på profilen af den samlede faglige virksomhed og på kvaliteten af de publikationsfora (forlag eller tidsskrifter) der udgiver instituttets arbejder. Den brede vurdering af STEP's faglige virksomhed er baseret på STEP's fem bedste arbejder, en orientering i de valgte arbejder fra de udpegede forskningstemaer og i publikations- og udgivelseslisterne.

Formålet med at inddrage eksperterne har primært været at få en vurdering der kan bidrage til at give et helhedsbillede af STEP's faglige virksomhed frem for en mere dybtgående vurdering af de enkelte arbejder udvalgt som de fem bedste. De modtagne ekspertbidrag er forskellige i deres fortolkning af opgaven. Samlet set opfatter styregruppen de forskellige bidrag som et både interessant og værdifuldt bidrag til vurderingen af den faglige virksomhed.

•

Da evalueringen af STEP har karakter af en institutionsevaluering – og den faglige virksomhed derfor kun udgør et blandt flere elementer - har styregruppen lagt vægt på at metoden til faglig vurdering skal give et indblik i instituttets faglige virksomhed, men samtidig stå i et rimeligt forhold til den samlede evaluering. På denne baggrund er der valgt en metode der direkte vurderer en afgrænset del af den samlede faglige produktion (dels i selve styregruppen, dels gennem faglige eksperter) og som derudover baserer sig på

brugernes vurdering af den faglige virksomhed samt på den vurdering der ligger i publicering af artikler med referee. Metoden har samlet set givet et fyldestgørende billede af STEP's faglige virksomhed.

## **Evalueringsrapport og høring**

Den tredje fase i evalueringen omfatter bearbejdelsen af det indsamlede materiale, udarbejdelse af den endelige evalueringsrapport og høring.

Styregruppen har i denne fase gennemgået, analyseret og konkluderet på baggrund af de forskellige delundersøgelser. Der har i høj grad været fokus på at få skabt et samlet billede, hvorfor materialet er blevet vurderet både del for del og i sin helhed.

I forlængelse heraf har EVA forestået udarbejdelsen af et udkast til evalueringsrapporten. Udkastet har været til høring hos NFR og hos STEP. På baggrund af høringssvarene og styregruppens diskussion heraf er den endelige rapport udformet.

## **2.4 Evalueringsrapportens indhold**

Rapporten falder i to overordnede dele. I del I er der lagt vægt på at give et helhedsbillede af evalueringens resultater og styregruppens overordnede vurderinger og anbefalinger. Der gives først en beskrivelse af instituttet og dets historie, herunder en kort skitsering af forhold som målsætning og faglig virksomhed, organisation, økonomiske forhold samt opdragsgiver- og brugerprofil. Dernæst skitseres en række centrale forhold i STEP's omgivelser der må indtænkes for at forstå dels instituttets situation og vilkår, dels styregruppens vurderinger og anbefalinger. På den baggrund beskrives de samlede analyser og anbefalinger som styregruppen er nået frem til, ud fra det samlede materiale. Det skal understreges at der er tale om en relativt kortfattet fremstilling af hovedlinjerne i evalueringen der bygger på analyser og anbefalinger i del II. Del I fungerer tillige som rapportens konklusion.

Del II rummer de mere dybtgående og detaljerede beskrivelser, analyser og anbefalinger på en række enkeltområder. Denne del er disponeret tematisk ud fra en række centrale aspekter ved STEP og med en mere direkte kobling til evalueringens kommissorium. Der vil i sagens natur være indholdsmæssige overlap mellem del I og del II, men hensigten er at skabe mulighed for dels et solidt samlet overblik over de nuværende forhold og implikationerne heraf, dels en grundigere belysning af de forskellige områder i egen ret.

De tre første kapitler i del II handler om STEP's målsætninger (kapitel 6), den faglige virksomhed (kapitel 7) og STEP's relationer til brugere, opdragsgivere og faglige samarbejdspartnere (kapitel 8). Tanken med disse tre kapitler er at skabe et grundlag for en efterfølgende vurdering af STEP's organisationsprocesser. På baggrund af de tre første kapitler behandles økonomi (kapitel 9), organisation, ledelse og medarbejdere (kapitel 10) og endelig kvalitetssikring (kapitel 11). Del II behandler således først grundlaget for virksomheden i form af målsætninger, produkt og modtagelsen af produktet for dernæst, med udgangspunkt i de foregående kapitler, at behandle instituttets økonomiske og organisatoriske forhold med videre. Kapitlet om kvalitetssikring er placeret sidst - fordi kvalitetssikring indgår som en dimension i flere af de foregående kapitler, og fordi det på denne måde er muligt at sammenfatte de løbende betragtninger i ét kapitel.

Alle kapitlerne er opbygget omkring en beskrivende del hvor kapitlets tema beskrives, samt en analyse- og anbefalingsdel hvori styregruppens analyser, vurderinger og anbefalinger fremgår.

Derudover indeholder rapporten et resumé af rapportens anbefalinger (kapitel 1) og et engelsk resumé (kapitel 12).

# Del I: Samlet præsentation og hovedperspektiver i analyser og anbefalinger

I rapportens første del gives der en samlet præsentation af STEP, en beskrivelse af STEP's omverdensmæssige situation og et overordnet billede af de gennemgående linjer i styregruppens analyser og anbefalinger.

## 3. Præsentation af institutionen

I dette kapitel gives der en kort samlet præsentation af STEP's historie og af instituttet. Præsentationen af instituttet indeholder blandt andet en sammenfatning af de beskrivende dele i de efterfølgende kapitler i rapportens anden del.

STEP-gruppen (Studies in Technology, Innovation and Economic Policy) er et selvstændigt samfundsvidenskabeligt forskningsinstitut der har sæde i Oslo. Institutet arbejder med økonomiske og samfundsmæssige forhold med særligt fokus på innovation, økonomisk vækst og sociale forandringsprocesser. Den faglige aktivitet er ifølge formålserklæringen rettet mod forskning, analyse, dokumentation og rådgivning. I dette kapitel gives der en kort præsentation af STEP. Kapitlet kan ses som en sammenfatning af de efterfølgende beskrivende afsnit. Derudover indeholder kapitlet en kort beskrivelse af STEP's historie.

### Historie

STEP's forløber opstod da det tidligere Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Forskningsråd (NTNF) i 1991 oprettede en ekstern forskningsgruppe for at støtte udformningen af en national forskningspolitik.

Forskningsgruppens formål var at spille en central rolle for NTNF's egen strategiske udvikling af erhvervsrettet FoU-politik. Den blev primært etableret ved tildeling af midler fra forskningsprogrammet Fremtidsrettet teknologipolitik (FREMTEK). Programmet, der løb fra 1991 til 1993, var ledet af den engelske forsker Keith Smith, der også fungerede som leder for den forskningsgruppe der blev etableret. Forskningsgruppen skulle fungere som en tænketank for forskning, analyse og rådgivning knyttet til innovation og teknologisk forandring og herigennem støtte arbejdet med en national forskningspolitik.

Fra 1991 til slutningen af 1993 var forskningsgruppen organiseret som en forskningssektion under Norges Regnesentral, et af de større erhvervs- og teknologirettede forskningsinstitutter i Norge. Efter at NTNF i 1993 blev fusioneret med de andre forskningsråd til Norges forskningsråd (NFR), blev forskningsgruppen skilt ud fra Norsk Regnesentral. Gruppen blev etableret som en selvstændig samfundsvidenskabelig forskningsinstitution og blev omlagt som en selvejende stiftelse under navnet Stiftelsen Studies in Technology, Innovation and Economic Policy, forkortet STEP-gruppen eller STEP.

I perioden efter etableringen som selvstændig stiftelse har instituttet øget bemanningen fra ca. 8 årsværk i 1994 til i 2000 at tælle 17 årsværk og tre bistillinger på professorniveau.

### Faglig virksomhed

STEP's faglige virksomhed er tematisk rettet mod forbindelserne mellem innovation, økonomisk vækst og sociale forandringsprocesser. Gruppen rådgiver, vejleder og udvikler i forhold til innovation og teknologi og betydningen heraf for samfundsudvikling og værdiskabelse. Gruppens faglige aktiviteter omfatter program- og opdragsforskning, evaluering, udredning/kortlægning (forstået som strategisk analyse) samt udvikling og vedligeholdelse af databaser.

Gruppen lægger stor vægt på anvendelsesorienterede og rådgivningsrettede aktiviteter som en del af den faglige virksomhed. STEP skal gennem sin forskning skabe grundlag for strategiske beslutningsprocesser i offentlige organer som har ansvar for udformning af politik, hvor videns- og teknologiudvikling og erhvervslivets innovationsevne er vigtige elementer for opfyldelsen af de politiske målsætninger. En vigtig del af disse aktiviteter er vejledning og anden støtte til integration og udnyttelse af statistik- og dataressourcer i offentlige myndigheder.

## Organisation

STEP er en selvejende stiftelse med eget styre ('bestyrelse'). STEP ledes af en institutleder der har ansvaret for instituttets faglige udvikling og langsigtede faglige strategiudvikling. Fra efteråret 1998 har ledelsen af stiftelsen desuden været delt mellem en forskningschef og en administrationschef. Forskningschefen har hovedansvaret for faglig strategi og udvikling af STEP's faglige aktiviteter, herunder ansvaret for indretningen og udformningen af aktiviteterne inden for STEP's basisfinansiering fra forskningsrådet. Administrationschefen har ansvaret for projekt- og økonomistyring, organisering af projekttakquisition og øvrige lederfunktioner for den løbende virksomhed.

Organisationsstrukturen i STEP er kendetegnet ved en minimal administration og en flad struktur. Den faglige virksomhed er organiseret i programområder uden en tilsvarende sektionering af medarbejdergruppen. Hvert programområde ledes af en ansvarlig projektleder der har et særligt ansvar for udvikling, planlægning og samordning af virksomheden inden for det enkelte programområde. I princippet kan alle ansatte i STEP få projektopgaver inden for alle programområderne.

STEP har én person ansat i en ren administrativ funktion som kontorchef. Regnskabsføring og kontovedligeholdelse købes som ekstern tjeneste fra et professionelt regnskabsbureau. Al daglig administrativ styring og nødvendige regnskabsfunktioner varetages af kontorchefen. Øvrige administrative og praktisk-logistiske funktioner klares i fællesskab af de faglige medarbejdere.

## Økonomiske forhold

STEP's økonomi er baseret på to hovedformer for indtægter: Dels en fast finansiering af en specificeret 'varig opgave' fra NFR samt midler fra et Strategisk Institut Program (SIP), dels kontraktfinansiering af projektvirksomhed af mere snævert anvendelsesorienteret og brugerspecificeret karakter. Det samlede indtægtsbudget i 2000 var ca. 13 mill. Nkr. Af dette er over 60% finansieret gennem enkeltprojekter. I 2000 omfattede porteføljen ca. 30 projekter hvor størstedelen var på mindre end to månedsværk.

I den første fase af STEP's levetid var en betydelig del af indtægterne knyttet til langsigtet og institutinitieret forskning og kompetenceudvikling. Senere er denne langsigtede finansiering, især fra NFR, blevet mindre så finansieringen i dag i høj grad er baseret på mere konkrete opdrag. STEP har på intet tidspunkt modtaget en egentlig grundbevilling fra KUF eller NFR.

Ved etableringen som stiftelse blev STEP af NFR tildelt et femårigt udviklingsprogram på 20 millioner Nkr. i alt. Ved dette programs afslutning indgik STEP en separat aftale med NFR om et fast opdrag med mulighed for supplerende via SIP. Hertil kom i 1999 yderligere en særlig samarbejdsaftale. Disse senere bevillinger har dog ifølge STEP været mere opgavespecifikke end tidligere. Hertil kommer at andelen af øvrige projektindtægter som del af det samlede budget er steget gennem årene. Samtidig er der i dag tale om mange små projekter.

## Opdragsgiver- og brugerprofil

STEP's væsentligste opdragsgivere på nationalt plan er NFR, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. På internationalt plan er EU den vigtigste opdragsgiver. STEP er



desuden i samråd med NFR aktiv inden for en række OECD-organer, hovedsagelig inden for OECD's forsknings- og teknologipolitiske komite's (CSTP) arbejdsområde. Da OECD ikke primært er et forsknings- og analysefinansierende organ, må disse aktiviteter finansieres gennem andre kilder, først og fremmest nationale myndigheder. STEP har desuden fået opdrag fra blandt andet Nordisk Industrifond, DG Enterprise, EUROSTAT og DG Regional Policy.

Ved siden af de centrale opdragsgivere har STEP en bredere kreds af brugere der benytter STEP's produkter. Disse brugere holder sig løbende orienteret om STEP's aktiviteter, og anvender til tider STEP's rapporter. Brugerne i undersøgelsen kan opdeles ud fra brugerprofiler baseret på intensitet og bredde i brug. I brugerundersøgelsen har 5% karakteriseret sig som superbrugere (der blandt andet kan karakteriseres ved en omfattende brug af STEP's arbejde samt en udbredt involvering som opdragsgiver for instituttet). 14% fremstår som aktive brugere (som blandt andet er kendetegnet ved at holde sig løbende orienteret om STEP's faglige aktiviteter og hyppigt anvender rapporter og lignende udgivet af STEP). En lidt større gruppe på 28% udgøres af lejlighedsvis brugere. Den største gruppe i undersøgelsen, 41%, udgøres af sporadiske brugere, mens 12% indplacerer sig som ikke-brugere.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hertil kommer at yderligere 20 internationale brugere indgik i analysepopulationen. Med hensyn til STEP's internationale brugere baserer styregruppen sine betragtninger på STEP's selvevaluering, idet gruppen af internationale brugere i brugerundersøgelsen måtte udgå på grund af manglende respons.

## 4. Forhold til omverdenen

I dette kapitel fremstilles nogle karakteristika ved STEP's omgivelser som styregruppen finder væsentlige for at forstå vilkårene for instituttets virksomhed og dermed for at forstå styregruppens vurderinger og anbefalinger.

### Opdragsvirksomhed og finansiering

En høj grad af opdragsfinansiering har fra begyndelsen været et afgørende vilkår for STEP. Det er imidlertid et vilkår der er blevet mere markant gennem STEP's levetid. Det skyldes at den grundlæggende finansiering STEP modtog fra NFR som startbevilling, er ophørt, og at STEP's rammeaftale med Kommunal- og regionaldepartementet ikke blev forlænget da den udløb i 1996. Samlet set kan det opfattes på den måde at der ikke hos de bevilgende myndigheder har været et ønske om at gøre STEP til en del af den norske institutsektor. Det har medført at STEP i dag i højere grad end tidligere er afhængig af at tiltrække opdrag bredt, hvilket afspejles i den store andel af småprojekter. Dette har vanskeliggjort langsigtet planlægning og sikring af økonomisk råderum til faglig udvikling. Samtidig intensiveres konkurrencevilkårene for STEP idet det i stigende grad er nødvendigt at konkurrere om opdrag for at sikre det fremtidige virke.

Disse vilkår betyder at STEP skal mestre en vanskelig balancegang mellem på den ene side at indtænke opdragsgivernes forventninger og på den anden siden at bevare den høje grad af integritet og troværdighed der nødvendigvis skal kendetegne en institution som STEP. Det betyder at STEP må formulere faglige temaer, projektfokus og rapporteringsform i samarbejde med opdragsgivere og brugere, mens der må opretholdes autonomi og kritisk distance i forhold til indhold og konklusioner.

### Faglige forandringer

Da STEP blev etableret, tog institutionen fat på sit fagfelt ud fra et perspektiv på sammenhængen mellem innovation, økonomi og politik der på daværende tidspunkt ikke var udbredt i Norge. STEP's eksistensberettigelse var på denne måde let at begrunde idet instituttet var alene om at repræsentere denne "alternative" tradition i Norge.

Siden er STEP's grundperspektiv blev udbredt til andre forskningsmiljøer i Norge, og det stiller STEP i den situation at instituttet har fået en mindre selvklar eksistensberettigelse. Dette kan ses som udtryk for at STEP har været succesfuld i sin faglige virksomhed, men det ændrer ikke ved at der i dag er behov for at begrunde STEP på en anden måde end der har været tidligere.

STEP nævner selv at der er ønske om at udvikle nye faglige temaer og projektområder. I hvor høj grad dette indebærer en egentlig udvidelse af den faglige profil, og hvorledes det vil påvirke STEP's overordnede konkurrencesituation, er dog mindre klart. Endvidere peger STEP på at de faglige og policyorienterede udfordringer har udviklet sig, og at dette understreger behovet for en mere systematisk udvikling af faglig strategi og håndtering af grænsefladen mellem forskning og policyrådgivning. Disse forskellige faglige forandringer indkredser alt i alt at STEP også på dette område står over for både udfordring og konkurrence.

## 5. Hovedperspektiver i analyser og anbefalinger

I dette kapitel gives der en overordnet fremstilling af de gennemgående linjer i styregruppens analyser og anbefalinger. Fremstillingen kan ses som en sammenfatning af de analyser og anbefalinger styregruppen udfolder i de efterfølgende kapitler i rapportens anden del.

STEP har en god faglig produktion med en høj grad af relevans for mange brugere i både norsk og internationalt regi. Der publiceres i relevante og førende tidsskrifter såvel som i antologier og monografier. Brugerne er generelt meget tilfredse med de faglige produkter. Det skal understreges at STEP blev grundlagt for at forske i et område der, ikke mindst i en norsk sammenhæng, var svagt repræsenteret. STEP's faglige produktion falder i vid udstrækning inden for én bestemt faglig tradition, hvilket er en styrke idet STEP har opbygget en betydelig kompetence på dette felt. Omvendt betyder det at den policyrådgivning som STEP har som en væsentlig del af sin faglige virksomhed, tilsyneladende bliver noget ensidig i sin forankring.

Det er styregruppens opfattelse at de væsentligste udfordringer STEP står overfor, er relateret til instituttets økonomiske situation. Den betyder at instituttet på længere sigt næppe kan opretholde den nuværende forskningsforankring. STEP's produktion består primært af egentlig forskning eller avanceret udredning der forudsætter forskning som grundlag for metodeudvikling. Når STEP har kunnet opretholde kvaliteten i sin virksomhed i de senere år, må det i vid udstrækning tilskrives et stort engagement blandt medarbejderne der ikke i sig selv kan udgøre instituttets grundlag fremover. Dette betyder at der inden længe må træffes en beslutning om hvilken profil og hvilket finansieringsgrundlag STEP skal have i fremtiden. Det skal understreges at ikke alene STEP er ansvarlig for denne beslutning. NFR og andre centrale interessenter på forsknings- og innovationsområdet må også være sig bevidst at hvis STEP ikke gives grundfinansiering, vil det formodentlig betyde at STEP ikke kan fortsætte som selvstændigt forskningsinstitut.

Styregruppen finder at STEP absolut har dokumenteret at instituttet rummer kompetencer og potentiale til at fungere som forskningsinstitution og nationalt ressourcecenter der kan tilføre norske myndigheder og organisationer vigtig viden. På denne baggrund anbefales det at give STEP en grundfinansiering der giver mulighed for mere langsigtet planlægning og faglig udvikling. Samtidig er styregruppen dog opmærksom på at midler til finansiering af forskningsinstitutioner (herunder STEP) er en begrænset ressource, og at en vurdering af disponeringen af denne ressource forudsætter et helhedsbillede af samtlige potentielle forskningsinstitutioner som styregruppen ikke kan være i besiddelse af. Styregruppen vil anbefale NFR og andre potentielle kilder til grundfinansiering at gå i tæt dialog med STEP om institutionens formål, strategi og placering i forhold til institutsektoren for at afklare om der kan skabes grundlag for en langsigtet grundfinansiering. Gives STEP ikke en grundlæggende bevilling, står institutionen efter styregruppens opfattelse over for to mindre ideelle eksistensmuligheder: enten at udvikle sig til en avanceret konsulentvirksomhed med blik for det internationale marked (uden egentlige forskningsambitioner) eller at søge et tæt samarbejde/fusion med en anden (forsknings)institution. Dermed ville STEP forsvinde som selvstændig stemme i norsk samfundsdebat. Herudover kan nævnes en model hvor STEP på grund af den uholdbare økonomiske situation vælger en kontrolleret (selv)afvikling.

Uanset hvordan STEP fortsætter sit virke, er det styregruppens opfattelse at der vil være behov for en systematisk afdækning af hvor potentielle brugere findes. STEP har et stort potentiale for at profilere sig i en norsk sammenhæng som nationalt ressourcecenter i forhold til sammenhængen mellem innovation, teknologi og økonomisk politik. Kompetencen og vidensgrundlaget som denne funktion forudsætter, er uden tvivl til stede på STEP mens der er behov for en større indsats for at udvikle den praktiske gennemslagskraft og synlighed. Dette kan til dels ses som knyttet til den faldende økonomiske og opdragsmæssige opmærksomhed fra centrale norske brugere og opdragsgivere som NFR og de forskellige departementer. Samtidig er det opfattelsen at opdragsmarkedet i Norge for så specialiserede ydelser som

STEP producerer, er begrænset. En øget profilering i Norge kan derfor ikke i sig selv forventes at sikre STEP's eksistensgrundlag.

På den baggrund må det bifaldes at STEP med held har budt på EU-projekter og samarbejdet med OECD og andre internationale organisationer. STEP har i vidt omfang formået at blive brugt i en international sammenhæng og står derfor umiddelbart godt rustet til at deltage i konkurrencen på det internationale marked. Samtidig er det dog klart at den internationale konkurrence er hård, og at opdragene fra internationale kilder ikke er så sikre og stabile at de løser STEP's problem med langsigtet finansiering og dermed tilsvarende planlægningshorisont. STEP står derfor i en situation med krydspres mellem at sikre varetagelse af funktionen som nationalt ressourcecenter og at konkurrere om opdrag dér hvor de er, også når det er i internationale sammenhænge. STEP bør således fortsat søge opdragsgivere både i Norge og i andre lande, herunder ikke mindst de nordiske.

Den grundlæggende økonomiske problemstilling har en række afledte og relaterede udfordringer som er af betydning uanset hvilken overordnet strategi der vælges. Når STEP's klare eksistensbegrundelse som den enlige fortaler for en 'alternativ' innovationsopfattelse forsvinder, betyder det at STEP's eksistensberettigelse må forankres andetsteds. En mulighed er at styrke den teori-praksis forbindelse og policyorientering som STEP fremhæver som et centralt karakteristikum ved gruppens arbejde. Det er styregruppens opfattelse at en sådan profil i høj grad efterspørges blandt opdragsgivere og brugere. I den forbindelse kan det fremhæves at det er vigtigt at det grundforskningsmæssige og begrebsorienterede arbejde i tilstrækkelig grad sker i et samspil med udarbejdelse af praksisnære og operationelle anbefalinger. Det er videre opfattelsen at STEP har både store muligheder og et solidt fundament for at udvikle anvendelsesperspektivet i sine aktiviteter yderligere, ikke mindst gennem en mere offensiv kommunikations- og rådgivningsstrategi og oprettelse af formaliserede og forpligtende fora der kan trække opdragsgivere tættere på STEP.

I forlængelse af en stærkere profil som anvendelsesorienteret forskningsinstitut er det styregruppens opfattelse at det vil være frugtbar hvis STEP sikrer et bredere tilgangsmæssigt grundlag for virksomheden. Når STEP i vidt omfang arbejder inden for én overordnet tilgang og dermed afgrænser sig fra andre velkonsoliderede fagtraditioner, er der fare for at analyser og anbefalinger i rapporter i højere grad opfattes som faglige partsindlæg end som velafbalanceret rådgivning eller udredning. På den baggrund må det anbefales STEP at inddrage andre faglige perspektiver og metodiske tilgange. Hvis STEP kunne nøjes med at være en 'alternativ' stemme, ville en relativt ensidig tilgang ikke være problematisk. Dette er dog hverken ønskeligt eller muligt. Det er opfattelsen at der på STEP er en vis konflikt mellem på den ene side at have en relativt specialiseret faglig profil og på den anden side have en ambition om en høj grad af praktisk anvendelighed på et bredt felt. Styregruppen finder at en praksisorienteret rådgivning og bidrag til forskningspolitikken må bygge på en bred metodisk og teoretisk tilgang for at være velafbalanceret og troværdig og må have et stærkt fokus på konkrete problemstillinger for at være relevant. Behovet for en større faglig bredde øges desuden af at den "alternative" tilgang STEP har repræsenteret og fremmet, nu er blevet udbredt til flere forskningsmiljøer både i Norge og i udlandet.

Det kan bemærkes at STEP's brugere generelt er tilfredse med instituttets arbejde og i høj grad finder det perspektiverende, nytænkende og visionært. Dette understreger at STEP ikke skal forandre sig til et meget traditionelt tænkende institut, men at en bredere faglig forankring og højere grad af praksisrelevans bør tilstræbes. Ud over den interne faglige udvikling kan et øget samarbejde med strategiske alliancepartnere være et middel til at fremme en bredere faglig orientering gennem styrket dialog med andre fagmiljøer.

Så længe STEP i vid udstrækning er opdragsfinansieret, er det afgørende at STEP kan levere et produkt som opdragsgiverne efterspørger (under hensyntagen til egen faglig integritet og troværdighed). Her kan brugernes ønske om anvendelsesorienterede produkter fra STEP fremhæves. Det er dog centralt at være opmærksom på en potentiel dobbelthed i dette ønske fra brugerne. På den ene side kan det ses som

udtryk for at STEP kan blive bedre til at gøre sine produkter relevante for brugere og opdragsgivere. På den anden side kan det ses som udtryk for at STEP's brugere og opdragsgivere har behov for at udvikle kompetence i forhold til at kunne bruge STEP's produkter. Forskning og forskningsbaseret udredning er som produkter vanskelige - både at bestille og at modtage/anvende på en kvalificeret måde. På den baggrund er det vigtigt at behandle spørgsmålet om en højere grad af anvendelsesorientering som en udfordring både i forhold til produktet og i forhold til brugerne, der må besidde en betydelig kompetence til at bestille og bruge STEP's produkter. Styregruppens anbefaling retter sig derfor ikke alene mod STEP, men også mod NFR og andre centrale opdragsgivere.

Det kan endvidere understreges at netop fordi forskning (og den tilknyttede metodeudvikling) er vigtigt for STEP, både som et selvstændigt fagligt produkt og som grundlag for andre faglige aktiviteter, bør dette så vidt muligt indgå i opdragsforhandlinger som et integreret delarbejde der skal afsættes ressourcer til. Et solidt forskningsfundament bør kunne fremstilles som et konkurrenceparameter der udtrykker en styrke ved STEP's produkt. Styregruppen er dog klar over at dette er meget vanskeligt når der skal konkurreres med institutter der gennem grundfinansiering tilføres ressourcer til langsigtet faglig udvikling.

I forhold til produktet forekommer det at STEP i dag ofte forsøger at kombinere højt kvalificeret forskning og anvendelsesorienterede anbefalinger i samme publikation. STEP må eksperimentere med publikationsformer der giver bedre mulighed for at begge typer arbejde dels kan ydes retfærdighed på egne vilkår, dels bliver modtaget i de rette fora. For eksempel kunne publikationerne målrettes så nogle af dem er specifikt rettet mod opdragsgivere eller brugere, mens andre er specifikt rettet mod forskningsverdenen. Videre må STEP efter styregruppens opfattelse være klar til at kunne bistå brugerne med at udlede policykonklusioner hvis de ikke selv har kompetence til det (om end hovedansvaret for udvikling af sådanne kompetencer i sagens natur er brugernes).

I forhold til opdragsgiverne er det afgørende at disse gør sig klart at det kræver ressourcer og kompetence at bestille og anvende produkter som STEP's. STEP har dog betydelige muligheder for at komme opdragsgiverne i møde. Det betyder ikke at det faglige niveau skal sænkes, men STEP må opbygge kompetencer til at udvikle, diskutere og afrapportere projekter i samarbejde med opdragsgivere således at der både sker en læring hos opdragsgiveren og hos STEP. I forlængelse af dette vil styregruppen anbefale at der tages initiativ til at oprette et formaliseret og forpligtende forum hvor STEP inviterer centrale interessenter, brugere og opdragsgivere til dialog om STEP's emner inden for STEP's virkefelt og fremtidige satsningsområder. På denne måde vil STEP kunne få en mere tydelig position hos nuværende og kommende centrale brugere samtidigt med at STEP kan få indblik i forventningerne hos opdragsgivere og andre brugere.

STEP's medarbejdere fremstår engagerede og fagligt kompetente, hvilket den faglige produktion også vidner om. Styregruppen ser dog med en vis bekymring på at kun få medarbejdere på STEP har formel forskningskompetence på doktorgradsniveau. Det er samtidigt opfattelsen at det reelt er vanskeligt at gennemføre doktoruddannelse på STEP fordi det er svært at blive fritaget fra de indtægtsgivende opdrag i tilstrækkeligt omfang. Det betyder at ansatte på STEP af formelle grunde generelt får sværere ved at komme i betragtning til forskerstillinger i andre forskningsenheder. Det er et potentielt problem fordi en opdragsbaseret institution som STEP må kunne forandre sin medarbejderprofil i takt med at fokus i opdragene forandres. Ved et sådant gennembrud af medarbejdere er det problematisk hvis det både er svært at rekruttere doktorer og at afsætte ressourcer til at uddanne sådanne på STEP. Styregruppen finder at STEP bør fortsætte bestræbelserne på at øge andelen af medarbejdere med doktorgrad både ved rekruttering og videreuddannelse. I den forbindelse bør der sikres fuld ekstern finansiering og aflastning fra andre forpligtelser på STEP under forløbet.

STEP har en meget udifferentieret medarbejderstab. Det kommer blandt andet til udtryk ved at der kun er ansat én person der ikke varetager forskningsfaglige opgaver (kontorchefen). De teknisk-administrative

opgaver der ikke løses af kontorchefen, er enten lagt uden for STEP (for eksempel regnskab) eller varetages af faglige medarbejdere (for eksempel IT). Det er styregruppens opfattelse at STEP betaler en høj pris for den homogene medarbejderprofil i form af arbejdstid der ville kunne bruges på faglig udvikling eller udvikling og gennemførelse af opdrag, men som i stedet bruges til teknisk-administrative opgaver.

Styregruppen er af den opfattelse at STEP's meget flade og uformelle organisering har været medvirkende til at give STEP en bemærkelsesværdig dynamik og fleksibilitet. Denne organisering har dog også sine bagsider, blandt andet i form af stort pres på projektlederne og uklarhed om ansvarsfordelingen. Hertil kommer at vidensudveksling, procesorienteret kvalitetssikring og lignende bliver henvist til at fungere på en ad hoc-præget og personafhængig basis. Problemet har tilsyneladende ikke været så stort som man kunne frygte – jævnfør den høje grad af medarbejderengagement – men i takt med at STEP er blevet større, stiger behovet for en mere klar organisering. Det anbefales at der udarbejdes mere systematiserede rutiner for kvalitetssikring og -udvikling. Der bør ligeledes etableres bedre introduktionsforløb for nye medarbejdere der ellers kan have svært ved at fungere i en så flad og ad hoc-præget organisation som STEP. Et andet problem knytter sig til den store belastning af projektlederrollen der gør at det kan være vanskeligt at sikre tilstrækkeligt overskud til de forskellige opgaver. Styregruppen anbefaler derfor at projektlederne enten får ansvar for færre opgaver, eller at opgaverne fordeles på flere personer. I så fald må dette indtænkes i rekrutteringsstrategi og/eller videreuddannelse af medarbejderne.

Med hensyn til de organisatoriske forhold bemærker styregruppen at der er et ledelsesskifte i gang på STEP. Styregruppen vil i forlængelse af ovenstående opfordre til at bruge ledelsesskiftet til at gentænke STEP i forhold til mission, strategi, organisering, sikring af kompetenceudvikling, fremtidig relation til brugere og organisering. Dette kræver indlysende en stor indsats, men set i lyset af dels de udfordringer STEP står over for, dels den omfattende fælles mål- og værdiopfattelse og medarbejderansvarlighed der præger STEP, finder styregruppen at det er både nødvendigt og muligt. Styregruppen vil også rette denne opfordring til NFR (og andre centrale interessenter): Ledelsesskiftet og de tilknyttede forandringer på STEP kan ses som en anledning til at indgå i en tæt dialog om mål og forventninger til STEP, gerne i forbindelse med en overvejelse om tildeling af grundbevilling.

Det er styregruppens vurdering at styret (bestyrelsen) for STEP med fordel kunne indtage en mere aktiv rolle end tilfældet er i dag. STEP har brug for en mere positiv og mere intensiv kontakt med NFR og andre centrale interessenter og for en aktiv dialogpartner i arbejdet med strategiudvikling. Det anbefales derfor at styret fremover påtager sig sådanne funktioner.

Styregruppen finder således alt i alt at selvom STEP hidtil har formået at sikre overlevelse og vækst og samtidig har opretholdt et højt fagligt niveau under ufavorable vilkår, så står STEP over for så store udfordringer at det ikke er nok med en justering eller intensivisering af den nuværende indsats. Det er tydeligt at STEP er opmærksom på udfordringerne og på mange områder også er indstillet på at skulle arbejde aktivt med løsninger og justeringer. Hertil må det bemærkes at det kritiske skridt altid er omsætningen fra intention til praksis, ikke mindst når de økonomiske og tidsmæssige ressourcer er så knappe. Dette understreger på én gang nødvendigheden af at STEP går (endnu) stærkere ind i det nødvendige arbejde med de øjeblikkelige udfordringer, og samtidig at dette arbejde i sagens natur sker inden for de nuværende finansielle rammer. STEP må således - i samspil med NFR og andre centrale interessenter – finde langsigtede økonomiske løsninger for at have et grundlag for en langsigtet faglig udvikling.

De ovennævnte synspunkter udgør hovedtrækkene i styregruppens analyse og anbefalinger. Disse er udarbejdet på baggrund af den mere detaljerede tematiske gennemarbejdning der fremstilles nedenfor i del II. Her findes også en række mere specifikke overvejelser og nuanceringer.

## Del II: Tematiske analyser og anbefalinger

Rapportens anden del udgøres af kapitel 6 til 11 der hver behandler forskellige delområder ved STEP's virksomhed mere detaljeret. Kapitel 6, 7 og 8 fokuserer på målsætninger, resultater af den faglige virksomhed og formidlingen til brugerne, mens kapitel 9, 10 og 11 handler om de økonomiske rammer, det organisatoriske grundlag samt kvalitetssikringsmekanismerne for STEP's virksomhed.

Hvert kapitel indeholder en beskrivelse og analyse af det pågældende område og styregruppens vurderinger og anbefalinger i forhold til området. De forskellige analyser og vurderinger vil undervejs blive relateret til STEP's egne målsætninger for derved at sammenstille styregruppens anbefalinger med STEP's erklærede position.

### 6. Målsætninger og strategier

I dette kapitel gives der en beskrivelse af STEP's formål og strategier som de kommer til udtryk i vedtægter og i STEP's egne overvejelser om instituttets nuværende situation. Beskrivelsen efterfølges af analyse og anbefalinger.

#### Beskrivelse

I selvevalueringsrapporten beskrives STEP's formål således ud fra stiftelsens vedtægter:

“Stiftelsen Studies in Technology, Innovation and Economic Policy, forkortet STEP, er en ideell stiftelse med formål å fremme og utføre forskning, analyser, dokumentasjon og annen kunnskapsformidling som bidrar til økt innsikt og forståelse for kunnskapens og teknologiens rolle i samfunnet. STEP skal gjennom dette bygge opp en langsiktig kompetansebase som kan dekke behovene for et bredt kunnskapsfundament for forsknings- og teknologipolitikk.”

Det fremhæves videre i vedtægterne at STEP har en målsætning om at være et nationalt resourcecenter for kompetence om sammenhænge mellem vidensudvikling, teknologisk forandring og økonomisk vækst og udvikling. Samtidig understreges det at når det gælder målgrupperne for STEP's indsats, er det videre en målsætning at gruppens arbejde skal kunne skabe grundlag for strategiske beslutninger både på regionalt, nationalt og overnationalt plan. Hertil kommer at det opstilles som målsætning at STEP kan yde faglige bidrag til strategiske beslutninger i den private sektor.

I forhold til at specificere hvorledes dette formål skal opfyldes, så fremgår det yderligere af vedtægterne at

“STEPs aktiviteter skal omfatte:

- strategisk analyse av kunnskaps- og teknologiutvikling og de muligheter slik utvikling gir politiske organer og offentlige myndigheter til å oppfylle strategiske og politiske mål,
- grunnleggende forskning om innovasjon, teknologi, forskning og samfunn, med særlig vekt på sammenhengene mellom kunnskapsutvikling, innovasjonsdrevet endring og økonomisk vekst og utvikling,
- rådgiving og veiledning av offentlige beslutningstakere om innovasjonspolitiske spørsmål,
- evaluering av forsknings- og innovasjonspolitiske virkemidler og styringsinstrumenter,
- samarbeid og dialog med utenlandske fagmiljø og internasjonale forsknings- og teknologipolitiske organer,
- opplæring av og kompetanseoppbygning hos forskningsadministrativt personell,
- undervisning og forskerveiledning på universitetsnivå”.

## **STEP's overvejelser om den strategiske udvikling**

STEP blev evalueret i 1994, hvor det var en del af det tidligere NTN-program. Selvevalueringen fremhæver at denne tidligere evaluering pegede på "...forskergruppens manglende evne til å formulere policyrelevante konklusioner, og det forskningspolitiske systemets manglende absorptionssevne, og en manglende udvikling av et systematisk grensesnitt mellem policyorientert forskning og analyse og utnyttelsen av dette kunnskapsgrunnlaget i politikutformningen". STEP's egen indsats i forlængelse af evalueringens anbefalinger har i høj grad drejet sig om etablering af samarbejdsnetværk med relevante forskningsinstitutioner og om udvikling af STEP's projektinitiativer.

Det understreges i selvevalueringen at formålserklæringerne opleves som hensigtsmæssige, og at de har været retningsgivende for gruppens arbejde og udvikling. Der peges dog også på at de økonomiske og opdragsmæssige rammebetingelser har gjort at der i praksis ikke har været rum til systematisk strategisk planlægning. STEP's udvikling ses alligevel som positiv, men det understreges at der er behov for mere systematiske udviklingsovervejelser. Som en væsentlig strategisk udfordring peges der blandt andet på sikring af kompetenceudvikling i forhold til udvidelse og uddybning af fagområderne og de metodiske tilgange og på videreudvikling af en gennemtænkt tilnærmelse til grænsefladen mellem forskning og politikvejledning. Tilsvarende fremhæves det at et væsentligt indsatsområde er kompetenceudvikling i forhold til forståelse af forudsætninger og behov knyttet til STEP's policyorienterede målsætning. Der peges blandt andet på at STEP nødvendigvis må have en praksisorienteret indsigt i policyprocesser og mål i bred forstand og et mere specifikt indblik i forudsætningerne for at politikudformende organer kan udnytte et forskningsbaseret vidensgrundlag.

## **Analyser og anbefalinger**

STEP's formål er meget bredt og ambitiøst og ikke i videre grad operationaliseret. Således er det ikke skitseret hvilke konkrete principper der anvendes for at sikre at STEP's aktiviteter lever op til målsætningerne ligesom der ikke på anden måde er udformet operationaliserede styringsstrategier til sikring af formålene. Hvad angår de forskellige aktiviteter der nævnes i vedtægterne, så virker disse som en art indsatsmæssige pejlepunkter. Herved skabes et bedre overblik over STEP's faglige intentioner, men det medvirker ikke til at afgrænse gruppens formål nævneværdigt. Det skal dog nævnes at styregruppen ser STEP som en organisation præget af en høj grad af fælles vision og opbakning til de generelle målsætninger.

Det er således styregruppens opfattelse at STEP's formål indkredser gruppens *overordnede* vision. Uden en mere konkret operationalisering er formålsopfyldelsen dog baseret på en ad hoc-præget og selvgenereret styring blandt medarbejderne. I øjeblikket indebærer dette tilsyneladende ikke de store problemer, ikke mindst på grund af den høje grad af fælles formålsforståelse og store ansvarlighed der ses blandt medarbejderne. Det er dog vurderingen at STEP's formål på længere sigt er alt for bredt til at være retningsgivende blandt andet i forhold til kvalitetsudvikling, strategisk styring, sikring af formålsopfyldelse og ikke mindst tilpasning til fremtidige udfordringer. Således kræver STEP's nuværende situation, der er kendetegnet ved en høj grad af konkurrence fra andre opdragsinstitutioner, en tydelig faglig profil rettet imod opdragsgiverne.

*Styregruppen anbefaler at STEP tager initiativ til at operationalisere og konkretisere formålsformuleringerne så de bliver mere egnede til styringsformål. Herved bør det samtidig søges at sikre de enkelte formål mere systematisk. Herunder bør prioriteringen af og forholdet mellem de forskellige formål overvejes. Det skal understreges at det generelle – og omdiskuterede – spørgsmål om hvordan forskningsbaseret viden (et "kunnskapsfundament") kan omsættes til aktiv politisk handling ("opfylle strategiske og politiske mål") i højere grad end i dag bør præge de teoretiske og metodiske drøftelser inden for organisationen.*

Hvad angår de mere konkrete betragtninger i vedtægterne om aktivitetsområder, så finder styregruppen i forlængelse af ovenstående at en præcisering af overvejelser om sammenhæng mellem og prioritering af



de forskellige aktiviteter kunne medvirke til at skabe et bedre styringsgrundlag. Når det gælder STEP's faglige arbejde, er det opfattelsen at den praktiske indsats i vidt omfang er i overensstemmelse med vedtægterne, men med forskellig vægtning. Vurdering og diskussion af de forskellige aspekter af STEP's faglige aktiviteter vil blive uddybet i de senere afsnit. Her skal det blot nævnes at der ikke er tvivl om at STEP bidrager med strategisk analyse, grundlæggende forskning, evaluering med videre på det faglige genstandsfelt (om end bredden i afdækningen af genstandsfeltet senere vil blive diskuteret. Se afsnit 7.3 om vurderingen af den faglige virksomhed).

Tilsvarende finder styregruppen at STEP gennem blandt andet samarbejdet med gæsteforskere lever op til erklæringen om dialog med det internationale fagmiljø. Samtidig gives der fra STEP's side udtryk for en målsætning om at være nationalt ressourcecenter. Denne målsætning vurderes kun i nogen grad at være opfyldt. Hvad angår *kompetence og viden*, vurderes målet at være godt opfyldt, men med hensyn til *formidling og praktisk gennemslagskraft* er der et uudnyttet potentiale. Problematikken afspejler i høj grad de finansierings- og markeds-mæssige forhold hvor STEP har måttet søge de relevante opdrag der kunne findes. STEP's faglige profil bør dog også på dette punkt systematisk søges sikret i forhold til formål og ambitioner.

Når det gælder mål knyttet til rådgivning og vejledning samt formidling af de (praktiske) politiske implikationer af STEP's faglige arbejde, så er det styregruppens opfattelse at målopfyldelsen på dette område kan forbedres: Ganske vist lægger STEP vægt på og anvender ressourcer til disse aktiviteter, men der er stadig et udviklingspotentiale knyttet til især den praktiske gennemslagskraft.

STEP's målopfyldelse ses som noget problematisk når det gælder kompetenceopbygning og vejledning. Styregruppen finder at centrale dele af den faglige udvikling såsom forskervejledning og vidensopsamling står i skyggen af det mere påtrængende behov for sikring af indtægtsskabende projekter. Dette understreger behovet for mere konkrete strategier i forhold til de enkelte formålelementer.

STEP demonstrerer stor opmærksomhed over for en lang række af de nævnte forhold. Dette ses som et positivt udgangspunkt for det videre arbejde, men det gør ikke i sig selv den øjeblikkelige sårbarhed mindre. Der er særlig opmærksomhed over for interne udfordringer, også i form af mere konkrete ideer. Der er også blik for behovet for videre udvikling af policyorienteringen uden at dette dog kommer helt så klart til udtryk. Når det gælder de eksterne aspekter knyttet til markedsforandringer, aktører i omgivelserne, skabelse af bredere brugergrundlag og så videre, så fremstår instituttet dog ikke nær så initiativrigt og aktivt. Det kan fremhæves at STEP's strategipræsentation ikke indeholder overvejelser om hvordan man mere konkret sikrer en stadig faglig udvikling i overensstemmelse med formålet når arbejdet i stigende grad defineres af udbud af opdrag. STEP's usikre økonomiske situation kommer til at stå centralt da den på én gang skaber problematiske rammebetingelser for investering i strategiudvikling og styring og tydeliggør behovet herfor.

*Styregruppen er enig i STEP's vurdering af behovet for mere systematiske udviklingsovervejelser. På grund (og på trods) af de økonomiske og markeds-mæssige forhold anbefales det derfor at STEP indtænker en mere aktiv fremtidsorientering i arbejdet med strategier til sikring af faglig udvikling og opgavevaretagelse. En klarere og mere operationel fortolkning af det brede og ambitiøse formål kan være en del heraf. Videre er det centralt at STEP sætter fokus på brugere og samarbejdspartnere i norsk regi hvis den praktiske opfyldelse af den nationale videnscenterfunktion skal styrkes. Samtidig er det dog klart at STEP kun udgør den ene del af forholdet til aktørerne i omgivelserne. Styregruppen vil derfor særligt henlede opmærksomheden hos NFR og andre centrale brugere på at det vil være frugtbart om de indgår i en tæt dialog med STEP om formål og fremtidig position.*

## 7. Den faglige virksomhed

I dette kapitel gives der en beskrivelse af STEP's faglige virksomhed. Kapitlet er opdelt i tre afsnit: Første afsnit behandler STEP's overordnede faglige profil, andet afsnit behandler omfanget af den faglige produktion og de publiceringsformer STEP gør brug af, mens tredje afsnit handler om kvaliteten af den faglige produktion med udgangspunkt i de indhentede ekspertudtalelser og brugerundersøgelsen. Hvert afsnit er opdelt i en beskrivelsesdel, efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

### 7.1 Faglig profil

#### Beskrivelse

Selvevalueringen beskriver en institution med en faglig profil der overordnet set har været klar fra dannelsen af gruppen, men hvis fagorientering har undergået forskydninger inden for rammerne af den grundlæggende faglige fokusering. STEP beskrives i selvevalueringen som ét af de forskningsmiljøer der har rødder i det fornyede fokus på forståelse af innovation, teknologisk udvikling og social forandring der opstod i 1980'erne. I startfasen var STEP's faglige profil især orienteret mod teknisk forandring og teknologisk udvikling og i forlængelse heraf mod teknologipolitik og teknologidrevet innovation og økonomisk udvikling.

I de senere år (fra ca. 1995 og frem – dvs. hele den periode evalueringen beskæftiger sig med) er der sket væsentlige forskydninger i denne orientering idet de teknologiske aspekter undervejs i stigende grad er blevet set i et bredere perspektiv. I dag er den faglige orientering præget af en bred forståelse af teknologibegrebet, vurderet som én af flere sideordnede ressourcer og produktive kompetencer. Dette har blandt andet betydet at den nuværende faglige profil rummer et stærkere fokus på også de institutionelle aspekter af teknologi, økonomi og økonomisk politik.

I selvevalueringen fremhæves det at integreringen mellem en faglig 'grundforskningsstrategi' og en mere policyorienteret og direkte anvendelsesrettet målsætning har været central for STEP siden begyndelsen (jævnfør de ovenfor nævnte målsætninger om at skabe grundlag for forskningsbaserede policybeslutninger og være et nationalt ressourcecenter). STEP's faglige profil kan således ses i forhold til dette spændingsfelt.

Selvevalueringen peger på STEP's vigtigste projektområder:

- "i) Regional innovation and policy – Regionale innovasjonssystemer og regionalt rettet innovasjonspolitikk
- ii) Innovation mapping and innovation systems – Kartlegging av det norske innovasjonssystemet
  - Arbeidskraftens evner, kvalifikasjoner og mobilitet i det norske innovasjonssystemet
  - FoU og innovasjon i vareproduserende og tjenesteytende næringer
- iii) Innovation and the service economy
  - Tjenestefunksjoners rolle i nasjonale innovasjonssystemer
- iv) Policy studies - Innovasjonspolitikk – mål, rasjonaler og utforming
- v) Indicator design and development
- vi) Strukturell endring og økonomisk vekst i industrialiserte økonomier".

Figur 1: STEP's arbejde er inddelt i fem programområder:

Programområde	Eksempler 2000
Strategisk udvikling og nye områder	CGEP, Assessing economic impact of IT
Kompetanse, innovasjons-systemer og indikatorutvikling	Mobilitet og kvalifikasjoner, Profitt og innovasjon, Regionale innovasjonsprofiler, Machinery/engineering in CIS, Planlegging av CIS III
Regional næringsutvikling	Hovedstadsområdetets rolle for nasjonal nyskaping, Underlag til Regionalmeldinga 2001
Tjenestefunksjoner, offentlig innovasjonspolitik	RISE, EU Trend Chart, OECD-NIS, "Innovasjonspolitisk seminarserie"
Evaluering	SND, SIVA, IFU/OFU-kontrakter

STEP legger vekt på at have en tværfaglig tilgang til områderne og peger på at dette afspejles i forskerstabens sammensætning.

Med hensyn til forholdet mellem forskning og udredning giver STEP udtryk for at der ikke ses en substantiel forskel på disse to former for faglig virksomhed. STEP skelner snarere mellem forskellige former for arbejde, hvor nogle opgaver bærer større præg af teoretisk virksomhed og nytænkning ligesom der er forskel på de fora der publiceres i.

Der lægges fra STEP's side stor vægt på at den faglige udvikling initieres ud fra institutionens egne faginteresser. STEP's økonomiske situation sætter dog grænser for i hvor høj grad institutionen selv kan bestemme over den faglige udvikling da det kan være nødvendigt at tage opdrag der ikke ligger inden for STEP's højest prioriterede områder. Fra STEP's side er følgende perspektiver fremhævet som vigtige i forhold til den videre faglige udvikling:

- STEP bør arbejde med forholdet mellem et økonomisk perspektiv og sociale sammenhænge
- STEP bør publicere mere af det materiale instituttet ligger inde med i videnskabelige sammenhænge
- Der skal være tid til faglig professionalisering hos forskerne
- Den faglige entusiasme skal overføres fra de erfarne forskere til de nye forskere

I forhold til valg af teoretiske tilgange til den faglige virksomhed fremhæves det af STEP at der blandt de ansatte er forskellige teoretiske tilgange til genstandsfeltet selvom STEP's faglige profil overordnet set er relativt homogen. Videre understreges det at ledelsen lægger stor vægt på at pleje innovative kræfter da det anses for at være vigtigt at STEP er åben over for nye tilgange for at være i stadig faglig udvikling.

Ud fra selvevalueringsrapporten og institutionsbesøget fremgår det at STEP betragter anvendelsesorientering og policyrelevans som centrale elementer af den overordnede faglige profil. Samtidig var der på STEP en generel bekymring for at mængden af små, rutineprægede opdrag kan stå i vejen for at der bedrives grundforskning. Det blev fremhævet at opdragspresset medfører at der er dårlig tid til den ekstrainsats som kunne omsætte de forskellige anvendelsesorienterede projektsresultater til meriterende forskningspublikationer. I tråd hermed blev det understreget på institutbesøget at selvom det er muligt at tage en eksternt finansieret doktorgrad med STEP som arbejdsgiver, så er det svært at få tilstrækkelig tid til doktoruddannelsen. Alt i alt blev det understreget at balancen mellem varetagelse af konkrete opdrag og faglig produktion som giver forskningsmæssig meritering og udvikling, opleves som problematisk.

## Analyser og anbefalinger

Ud fra beskrivelsen af projekt- og programområder vurderer styregruppen at STEP's faglige profil svarer godt til institutionens formål. Bredden i formålet gør dog at afgrænsningen af relevante faglige aktiviteter ikke fremstår helt klart, og det er svært at sige om den faglige profil opfylder så bredt et formål.

Styregruppen finder at STEP's ønske om at integrere en faglig "grundforskningsstrategi" og en mere policyorienteret tilgang i den faglige virksomhed er både relevant og ambitiøst. Samtidig stiller det dog institutionen over for nogle store, men formentlig uundgåelige, udfordringer. I forlængelse af dette mener styregruppen at en række emner bør diskuteres nærmere, herunder forholdet mellem (grund)forskningsaktiviteter og brugerorienteret opdragsbaseret virksomhed.

Selvom skellet ikke opleves som væsentligt på institutionen, fremstår STEP uafklaret med hensyn til samspil mellem og vægtning af de hhv. forskningsmæssige og udredningsbetonede opgaver. Styregruppen er enig i at forskning og udredning ikke bør sættes op over for hinanden som absolutte størrelser, men finder dog at det kan være frugtbart at se på forskning og udredning som forskellige aspekter af STEP's arbejde idet sondringen da kan indgå konstruktivt i afdækningen af centrale udfordringer. Styregruppen finder at skellet er relevant i forhold til mindst fem perspektiver:

- *Instituttets produktion.* For det første kan forskning og udredning opfattes som forskellige produkter – eller som forskellige resultater af den faglige virksomhed. I denne sammenhæng kan forskellen på forskning og udredning indkredses dels som en forskel på i hvilke fora der publiceres (eksempelvis videnskabelige artikler vs. policyorienterede redegørelser og analyser), dels i hvilket omfang der anvendes teori og drages konklusioner af mere generel karakter.
- *Grundlaget for instituttets produktion.* For det andet kan begreberne bruges i forhold til grundlaget for instituttets produktion. Det sker for eksempel når forskningspublicering på institutbesøget blev fremhævet som en mulig 'overbygning' på et mere udredningsbetonet arbejde. Samtidig forudsætter avanceret udredning at der til stadighed sker en solid metodeudvikling – en metodeudvikling der kan ses som en del af forskningsarbejdet.
- *Personalepolitik.* For det tredje kan udredning og forskning diskuteres i forhold til personalepolitikken. Udredning og forskning kan også anskues i forhold til personalepolitik. Det er grundlæggende et spørgsmål om i hvor høj grad ansættelser og forfremmelser skal bygge på forskningsmæssig meritering eller på kompetencer i forhold til for eksempel projektstyring og forståelse for brugerorientering.
- *Finansiering.* For det fjerde er det centralt at være opmærksom på at skillelinjen har betydning i forhold til finansiering af instituttets aktiviteter. Forskning er typisk længerevarende og forudsætter derfor en mere stabil finansiering.
- *Samarbejdsrelationer.* Endelig kan betoningen af udredning og forskning i den faglige profil ses i forhold til hvilke øvrige samfundsmæssige aktører inden for forskning og uddannelse der samarbejdes med, og hvilke temaer der samarbejdes om. En stærk forskningsbetoning vil kunne trække i retning af eksempelvis et tættere samarbejde med grundforskningsaktører i ind og udland, mens udredning uden et stærkt forskningsgrundlag i højere grad kan være med til at sætte fokus på anvendelsesorienterede sektorforskningsinstitutioner og konsulentfirmaer som samarbejdspartnere og konkurrenter.

Disse aspekter er alle relevante i en diskussion af STEP. Det er dog styregruppens vurdering at følgende forhold er særlig centrale: Når STEP i stadig stigende grad baserer sin eksistens på opdrag, herunder mange mindre opgaver, kan dette give anledning til problemer i forhold til den overvejende forskningsrettede orientering på STEP. Dette afspejles blandt andet i hvad styregruppen opfatter som bekymringen på STEP over nedtoningen af grundforskning og manglen på tid til meriterende forskningspublicering. I lyset af den

finansielle situation er det videre centralt hvilken type produkter der er efterspørgsel på, og hvilke opdragsgivere og brugere arbejdet rettes mod (se endvidere kapitel 8).

I forhold til personale- og rekrutteringspolitik stiller kombinationen af en forskningsorienteret faglig profil og en stor praktisk betydning af mere bundne opdrag og udredninger STEP over for store udfordringer. Med hensyn til finansiering betyder det videre at STEP's faglige udvikling i højere grad sker på baggrund af efterspørgsel, og at STEP må indtænke dette i forhold til varetagelse af den langsigtede faglige udvikling.

I forlængelse heraf er spørgsmålet om sammenhængen mellem policy- og anvendelsesorientering henholdsvis (grund)forskningsindsatsen i det faglige arbejde væsentligt. Den store del af opdragsbaseret arbejde rummer i sagens natur en stærk brugerorientering. Dette er ikke i modstrid med hverken STEP's målsætning eller profil. STEP's ønske om at levere avancerede udredningsprodukter og solid policyanalyse opfyldes efter styregruppens mening bedst ud fra et forskningsbaseret grundlag (jævnfør ønsket om at bidrage til forskningsbaserede policybeslutninger). Derfor må der sikres plads til den metode- og kompetenceudvikling som er en forudsætning for en god forskningsvirksomhed (og i dette perspektiv også for avanceret udredning) ved siden af og/eller i forbindelse med den brugerorienterede opdragsvirksomhed selvom dette vanskeliggøres af den økonomiske situation. Dette tema vil blive behandlet yderligere i forbindelse med vurderingen af den faglige produktion.

*Styregruppen anbefaler at STEP arbejder bevidst med at målrette sine produkter i forhold til forskellige modtagergrupper. Dels for at sikre de bedst mulige betingelser for faglig udvikling inden for de gældende finansieringsmæssige omstændigheder, dels for at optimere anvendeligheden for brugerne. En mulighed kan være at skabe en større grad af differentiering af produktionen i mere forskningsrettede arbejder henholdsvis mere direkte anvendelsesrettede og opdragsafhængige arbejder, enten som forskellige delmængder af den samlede produktion eller som forskelligt vægtede aspekter af det enkelte produkt.*

Det skal understreges at styregruppen opfatter forskningselementet som centralt for hele STEP's virksomhed, både i egen ret og som udgangspunkt for andre aktiviteter. Anbefalingen om en eventuel differentiering skal derfor i høj grad opfattes som strategisk: For at forhindre at små opdrag kommer til at dominere institutionens produktion med risiko for faglig stagnation til følge, må der fokuseres på forholdet mellem de forskellige aspekter af den faglige virksomhed for derved at kunne sikre en tilstrækkelig vægt på forskningsmæssig indsats og grundlæggende faglig udvikling.

I forhold til den relative homogenitet i STEP's overordnede faglige profil finder styregruppen at det på den ene side kan ses som en styrke at instituttet i høj grad arbejder inden for ét teoretisk perspektiv. Dette gør det muligt at oparbejde en stor kompetence inden for et afgrænset felt. På den anden side er det vigtigt at STEP har en vis teoretisk diversitet der sikrer nuancering og videreudvikling. STEP bør derfor mere systematisk inddrage andre teoretiske perspektiver i arbejdet. Dette er ikke mindst centralt i forhold til bruger- og policyorientering hvor der bør sikres en tilstrækkelig faglig bredde dels for at kunne arbejde med og for en bred brugergruppe, dels for at sikre tilstrækkelig praktisk relevans og nuancering af policyanbefalinger (mere herom nedenfor i forbindelse med ekspertudtalelserne). Det kan endvidere understreges at selv hvis det er en bevidst faglig strategi at STEP's arbejde bedrives inden for én overordnet tilgang, så er det ikke desto mindre vigtigt at instituttet fagligt er a jour med andre tilgange til feltet og kan håndtere disse eksplicit i sit arbejde for at fremstå som et troværdigt policy- og forskningsinstitut. Set i lyset af bredden i STEP's projektområder og de ambitiøse formålsklæringer er det relevant at rejse spørgsmålet om hvorvidt STEP har brug for en klarere faglig profil. På institutionsbesøget blev der peget på at det på STEP diskuteres om der bør ske en vis specialisering. Styregruppen finder at en klarere afgrænsning og prioritering af STEP's indsatsområder kombineret med en bred faglig tilgang er et perspektiv der bør overvejes.

Styregruppen anbefaler på denne baggrund at STEP sætter fokus på systematisk afsøgning af mulige nye projektemaer der dels kan danne udgangspunkt for opdragstilgang, dels kan bidrage til en fastholdelse og udvikling af instituttets kerneområder. I forlængelse heraf anbefaler styregruppen at STEP sikrer en mangfoldighed i tilgange og teoretisk orientering af hensyn til såvel den stadige faglige kvalitet og udvikling som muligheden for at få behandlet nye projektområder på en velfunderet måde.

## 7.2 Den faglige produktion

### Beskrivelse

STEP har tre grundlæggende skriftlige publiceringsformer til formidling af det faglige arbejde:

- Serien af arbejdsnotater som anvendes til at formidle midlertidige arbejdsresultater
- STEP's rapportserie som afrapporterer projekternes forskningsresultater til opdragsgiver (og andre interesserede)
- Akademisk publicering i monografier, antologier og tidsskrifter.

Hertil kommer STEP's nyhedsbrev "KvikkSTEP" og publicerede policypapers. Publicering i STEP's eget regi fremgår af tabel 2 mens STEP's eksterne publicering fremgår af tabel 3.

Tabel 1. STEP's publicering i eget regi

	1996	1997	1998	1999	2000
Reports	16	5	15	10	10
Working papers	2	3	10	10	3

Tabel 2. STEP's eksterne publicering

	1996	1997	1998	1999	2000
Monografier	6	2			
Antologibidrag	2	9	6	7	5
Artikler	3	5	5	2	5

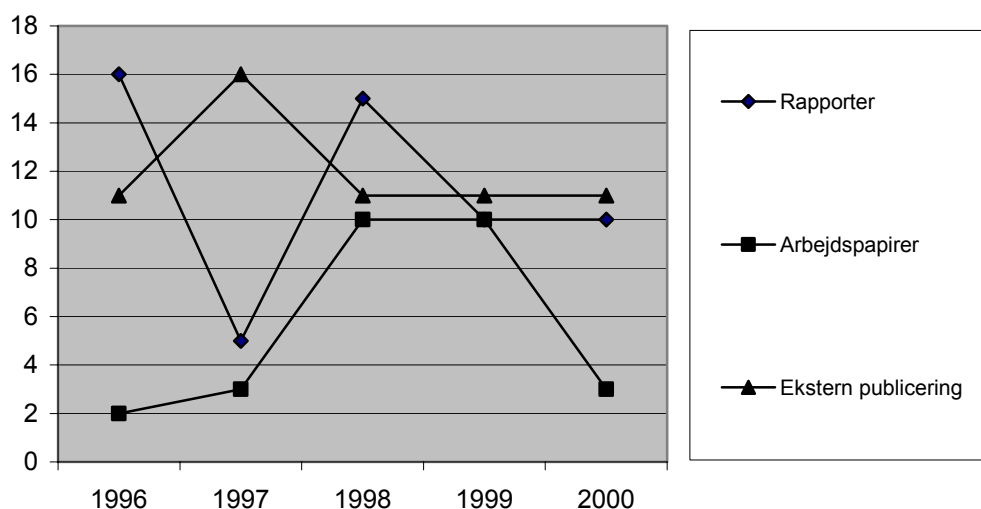
Policy papers

				2	1
--	--	--	--	---	---

Desuden har STEP to bøger og et antologibidrag der forventes publiceret snarest.

Figur 2 viser den årlige fordeling på forskellige typer af publikationer.

Figur 2: STEP's publicering



## Analyser og anbefalinger

STEP har en høj produktivitet – ikke mindst set i forhold til at instituttet ikke har nogen grundbevilling. STEP gør selv opmærksom på at der er et ønske om en større publicering særligt i videnskabelig sammenhæng, men at det ikke er muligt af økonomiske årsager. Styregruppen deler STEP's vurdering på dette felt og ønsker at støtte STEP i denne ambition.

*STEP anbefales derfor at fortsætte arbejdet med at fremme den videnskabelige publicering. Her gør styregruppen opmærksom på at der er grænser for hvor stor egenindflydelse STEP har på de økonomiske rammebetingelser der er med til at sætte grænser for publiceringsindsatsen. Selvom en øget indsats fra STEP's side i forbindelse med sikring og udvikling af opdragsgivergrundlaget kan have en vis effekt, bør NFR som en aktør med stor betydning for STEP overveje sin rolle i forbindelse med STEP's fremtidige publiceringsmuligheder (såvel som andre aspekter af STEP's fremtid som forskningsinstitution).*

Styregruppen bemærker at der er stor variation i antallet af arbejdspapirer. Videre har styregruppen fået det indtryk at det er et problem for de relativt uerfarne forskere at få mulighed for at publicere. STEP opfordres til at være opmærksom over for dette problem og til at forsøge at fastholde eller skabe publiceringsmulighederne. I den forbindelse kan arbejdspapirernes rolle diskuteres. Det er opfattelsen at arbejdspapirerne kan fungere som første trin hen mod ekstern videnskabelig publicering. I det perspektiv ses der en risiko for at nedgangen i arbejdspapirer på længere sigt sætter sig igennem som et fald i mængden af videnskabelig publicering. Styregruppen tolker dette i lyset af det begrænsede økonomiske frirum.

Det bemærkes at en betydelig del af STEP's publikationer er skrevet i samarbejde med eksterne forskere der i de fleste tilfælde har haft en formaliseret tilknytning til instituttet i en kortere eller længere periode. Det vanskeliggør vurderingen af omfanget af STEP's egenproduktion i snævrere forstand. Samtidigt vidner det dog om at STEP har et veludbygget netværk og er integreret i et miljø der giver mulighed for at tiltrække kvalificerede internationale forskere. Dette kan videre udgøre en god mulighed for faglig ajourføring og inspiration.

Den høje grad af inddragelse af eksterne forskere stiller dog samtidig krav til STEP om at fastholde en egen profil og egne kompetenceområder således at STEP også på sigt kan opretholde en egen profil.

Kombinationen af opdragsfinansiering og inddragelse af udenlandske forskningskapaciteter kan medføre en risiko for at STEP's udvikling vil blive tegnet af personer uden for STEP. Det er et problem hvis det medfører faglig fragmentering og manglende langsigtethed i udviklingsindsatsen. Selvom styregruppen ikke finder at det er tilfældet i dag, kan den pressede økonomiske og dermed planlægningsmæssige situation på længere sigt aktualisere problemet.

### 7.3 Kvaliteten af den faglige virksomhed

I dette afsnit beskrives eksperternes faglige vurderinger af STEP's udvalgte publikationer. Desuden beskrives de vurderinger af STEP's faglige virksomhed der er indeholdt i brugerundersøgelsen.

#### Beskrivelse

##### Brugernes vurdering af nytte og kvalitet

Brugerundersøgelsen af STEP viser at brugerne generelt er tilfredse med

- institutionens faglige arbejde
- den skriftlige og mundtlige formidling
- samspillet med institutionens medarbejdere.

Når det gælder det faglige niveau i forskellige publiceringsfora, er der ligeledes en høj grad af tilfredshed. Nedenstående tabel viser fordelingerne:

Tabel 3.: Brugernes tilfredshed med det faglige niveau i publikationstyper

	5	4	3	2/1	Ved ikke
Rapporter	3%	45%	31%	4%	17%
Skriftserie	2%	32%	33%	5%	29%
KvikkSTEP	1%	25%	35%	9%	30%

5 = I meget høj grad tilfredsstillende, 4 = Meget tilfredsstillende, 3 = Tilfredsstillende, 2/1 = Mindre tilfredsstillende/meget utilfredsstillende. Kilde: Brugerundersøgelsen, spm. 5, n mellem 133 og 139.

Bag denne generelle vurdering af STEP's virksomhed gemmer der sig en række væsentlige nuancer der til sammen er med til at tegne et mere sammensat billede af institutionens profil:

Brugerne i undersøgelsen er generelt tilfredse eller meget tilfredse med det faglige niveau i STEP's forskning og udredningsarbejde. Omkring halvdelen af brugerne er enige i at de faglige arbejder er af høj international standard. Med hensyn til andre aspekter af faglig nytte og kvalitet er det tilsvarende omkring halvdelen der finder at STEP's forskning og udredning er perspektiverende, nytænkende og visionær. Brugerne er tilfredse med STEP's statistisk/dokumentation. Godt 2/3 er enige i at STEP laver unik statistik/dokumentation. Videre finder knap halvdelen af brugerne at institutionens forskning og udredning er kendetegnet ved at være problematiserende og kritisk.

Når det gælder vurderingen af det faglige arbejdes anvendelsesorientering, udtrykker brugerne i undersøgelsen sig mere moderat. Overordnet set er omkring 1/3 af brugerne helt enige eller enige i at STEP's arbejde er karakteriseret ved anvendelsesorientering i kraft af realistiske forslag og ideer. Med hensyn til vigtigheden af dette aspekt er der til gengæld omtrent 3/4 af brugerne i undersøgelsen der finder dette aspekt tilsvarende vigtigt. Med andre ord: Brugerne i undersøgelsen finder i højere grad at det er vigtigt at STEP's arbejde besidder dette karakteristikum end de finder det faktisk karakteriserer institutionens arbejde.



Ses der mere konkret på hvilken nytte brugerne har haft af STEP's arbejde, så angiver brugerne i undersøgelsen at have haft nytte heraf på en lang række områder, men med forskellige vægtning.

For seks ud af de ni parametre i undersøgelsen gælder det at mellem 44% og 68% af brugerne i høj eller nogen grad har haft nytte af gruppens arbejde på de pågældende områder. Det er især med hensyn til bibringelse af grundlæggende ny viden og erkendelse at brugerne har haft nytte af STEP (20% i høj grad og 48% i nogen grad). Brugerne har ligeledes haft nytte af institutionens dokumentation (statistik) for udvikling (24% i høj grad og 42% i nogen grad). Set i forhold hertil er andelen der finder at STEP's arbejde har været nyttigt ved påpegnig af problemer som har udgjort rationalet for nye politiske initiativer, relativt lavere (10% af brugerne har i høj grad haft nytte af STEP på dette punkt, mens 37% finder at dette i nogen grad er tilfældet). En tilsvarende tendens gør sig gældende når det drejer sig om hvorvidt STEP's arbejde har givet anledning til politisk nytænkning (9% over for 36%) og om arbejdet har ført til revurdering af politikker og aktiviteter (4% henholdsvis 40%).

Når det gælder spørgsmålet om hvorvidt anvendelse af STEP's arbejde har skabt grundlag for revidering af strategier i uddannelsesorganisationer og lignende eller været brugt i forsknings- eller undervisningssammenhænge, er det langt mindre andele der angiver at de i høj eller nogen grad har haft nytte at institutionens produkter (20% eller derunder).

### **Ekspertbidrag**

Ekspertudtalelserne om STEP's faglige arbejde er forskellige i deres tilgang og vurdering. Derfor fremstilles de to vurderinger uafhængigt af hinanden. Diskussionen af grundlag for og konsekvenser af de forskellige udtalelser bliver behandlet nærmere i efterfølgende afsnit med analyser og anbefalinger.

Den ene vurdering finder at STEP's arbejde generelt er af høj kvalitet og har gennemslagskraft og betydning i såvel norsk som international sammenhæng. Der peges på at det er imponerende for en uafhængig og relativt lille forskningsinstitution at publicere så meget og med så anerkendte tidsskrifter og udgivere på publiceringslisterne.

Hvad angår de udvalgte arbejder, er den generelle vurdering at de alle er af faglig høj kvalitet og betydning. For de forskellige arbejder fremhæves eksempelvis at der rummes en mængde interessante og detaljerede case-informationer der anvendes på en teoretisk betydningsfuld måde, at der belyses en lang række betydningsfulde aspekter ved de studerede områder, at der er tale om bemærkelsesværdigt velstrukturerede og omhyggeligt argumenterede indlæg, at store mængder omfattende eller spredt litteratur drages sammen og kondenseres på en anvendelig måde, og at der bidrages til udformningen af dagsordenen når det gælder forståelse og udvikling af videnskabelig infrastruktur i norsk og europæisk sammenhæng.

Derudover ses der på nogle punkter en tendens til mere spekulative overvejelser og til at der implicit eller eksplicit rejses en række spørgsmål der ikke besvares, diskuteres eller på anden måde følges til dørs. Dette opfattes dog ikke som et hverken stort eller udbredt problem.

Mere kritisk peges der på at kun et af de udvalgte arbejder rummer egentlig afrapportering af empirisk arbejde, og at bidragene i høj grad er orienteret mod begrebsliggørelse af fænomener og processer. Dette ses primært som knyttet til udvalget af arbejder snarere end som et spørgsmål om STEP's arbejde som sådan. Der peges på at det kunne have været frugtbart om STEP havde inkluderet flere/mere empiriske arbejder. Det empiriske grundlag for vurderingen af STEP's metoder og tilgange sker derfor på et lidt spinkelt grundlag. Ud fra det forhåndenværende materiale er den overordnede vurdering alt i alt at de anvendte metoders pålidelighed og de valgte tilgange er i orden.

Den overordnede profil for publikationerne inden for de to temaer ('Regional innovation and policy' henholdsvis 'Innovation mapping and innovation systems') vurderes som velafbalanceret. Den ses som dækkende i forhold til hovedinteressenter i såvel norske som internationale forskningskredse og fora for policyformulering. Endvidere vurderes de faglige arbejder at være originale bidrag til feltet (om end i forskellig grad) og af såvel videnskabelig som praktisk relevans. Arbejderne ses dog primært som rettet mod det akademiske samfund.

Set i det lys det ikke overraskende at selvom alle de udvalgte arbejder har policyrelevans og giver mulighed for praktisk anvendelse, så gives der ikke nogle *umiddelbart* operationelle policyanbefalinger. I udtalelsen peges der på at andre af STEP's arbejder formodes at være mere anvendelsesorienterede. Der peges i den forbindelse på at STEP's arbejde har vundet gehør i et internationalt forum som OECD og hos nationale regeringer.

Endelig fremhæves STEP's evne til at tiltrække internationalt anerkendte gæsteforskere som genspejles i de udvalgte publikationer. Dette ses som en styrke for STEP's videnskabelige profil. Samtidig fremhæves det som et væsentligt aktiv for en institution som STEP der eksisterer på baggrund af opdrag og med en høj grad af økonomisk usikkerhed, at der er tæt kontakt med forskere udefra: På den ene side må instituttet tilfredsstille sine opdragsgivere, hvad der ses som knyttet til en 'skræddersyet' afrapportering af begrænset almen interesse. På den anden side er det en forudsætning for overhovedet at kunne tiltrække og fastholde opdragsgivere at institutionens faglige ry og videns- og kompetencebase opretholdes og styrkes. Denne balancegang kræver en konstant opmærksomhed over for vægtning af og ressourcetildeling til disse to faglige arbejdsområder. Under dette pres er evnen til at kunne akkumulere viden så effektivt og frugtbart som muligt afgørende. Her er fagligt input udefra en mulighed. Samtidig bliver det særlig vigtigt at instituttet har mekanismer til sikring af at relevante teorier, metoder og viden som bringes til huse gennem gæsteforskere, spredes og anvendes.

Den anden vurdering svinger mellem meget kritiske og mere positive kommentarer.

Hvad angår de fem udvalgte arbejder, er kommentarerne meget kritiske. Der lægges blandt andet vægt på en diskussion af de overordnede tilgange hvor det samlede billede er at disse er så generelle at tilknytningen til det empiriske grundlag fremstår som svag eller manglende. Herved vanskeliggøres vurderingen dels af det empiriske arbejdes soliditet, dels af hvorvidt de forskellige policyanbefalinger bygger på et tilstrækkeligt empirisk fundament. Indtrykket er at begrebsliggørelse og konklusioner i arbejderne er så brede at de enten tenderer mod det selvindlysende eller bliver vanskelige at undersøge mere indgående. På den baggrund vurderes det at hovedparten af indholdet i arbejderne ikke kan siges at bidrage med noget egentligt nyt.

Den praktiske anvendelighed af de indsendte arbejder vurderes som ringe dels på grund af den (for) store vægt på begrebmæssigt arbejde frem for empiriske analyser og dels på grund af konklusionernes generelle niveau. Samtidig er det vurderingen at en del af de principielle anbefalinger ikke i tilstrækkelig grad har forståelse for den praktiske kontekst de tænkes implementeret i. Den operationelle anvendelighed af de udvalgte arbejder ses derfor alt i alt som mangelfuld, hvorfor STEP's centrale mål om (praktisk) policyrelevans vurderes ikke at være opfyldt.

De mere overordnede vurderinger er mere positive. Når det gælder den generelle vurdering af publikationer inden for de to temaer, peger udtalelsen på at der her forefindes interessant empirisk materiale, og at der er gode muligheder for videreudvikling. Særligt hvad angår publikationerne inden for tema 2 fremhæves det at der foretages fornuftigt arbejde med udvikling af operationelle beskrivelser og indikatorer for innovationsprocesser. Dette arbejde vurderes som værende succesfuldt med hensyn til at skabe en bedre forståelse for innovationsprocesser.

Vurderingen af de anvendte publikationskanaler er temmelig positiv, hvor det fremhæves at variationen af publikationer er i orden: Internationale tidsskrifter, bidrag til internationalt redigerede værker samt 'egne' bøger på norsk og forskningsrapporter omhandlende indenlandske forhold. Det vurderes derfor at publiceringsformerne muliggør at STEP's arbejde både kan nå ud til et internationalt forskersamfund og bidrage til den indenlandske debat om innovationspolitik.

## **Analyser og anbefalinger**

Styregruppen har som baggrund for sine analyser og anbefalinger diskuteret og sammenholdt de indhentede kvalitetsvurderinger af forskellige aspekter af STEP's faglige virksomhed.

For at begynde med ekspertudtalelserne så har styregruppen overvejet om en del af baggrunden for de forskellige vurderinger og diskussionspunkter kan være knyttet til forskelle i vinkler på genstandsfeltets beskaffenhed, teoretisk orientering eller lignende. Den store forskel i netop vurdering af tilgang og relevans tyder efter styregruppens opfattelse herpå. Denne overvejelse vil derfor blive holdt in mente i forbindelse med styregruppens samlede vurdering. Styregruppen finder at de to ekspertudtalelser repræsenterer en faglig bredde der tilsammen giver et frugtbart input til styregruppens samlede vurderinger.

Styregruppen finder det betydningsfuldt at begge ekspertudtalelser er positive i vurderingen af publiceringskanaler. Betragtningen om at det i sig selv rummer en kvalitetsvurdering at blive accepteret i førende tidsskrifter må tillægges en betydelig vægt. Samtidig bemærkes det at der blandt brugerne er udbredt tilfredshed med STEP's faglige arbejde, og at det har været til stor nytte for brugerne i en række forskellige sammenhænge. Styregruppen finder derfor at en del af forskellene i de faglige eksperters vurderinger kan være knyttet til forskellige holdninger til STEP's teoretiske og faglige udgangspunkt. Med denne overvejelse in mente og ud fra et helhedsbillede af STEP's faglige virksomhed er styregruppens generelle vurdering positiv. Samtidig er der dog tydeligvis nogle områder hvor der er mulighed og behov for forbedring.

Ekspertudtalelserne understreger at der ikke hersker konsensus om STEP's virkefelt eller om de valgte tilgange. Samtidig peger de forskellige kommentarer på at – i hvert fald de udvalgte dele af – STEP's arbejde begrebsmæssigt og med hensyn til den overordnede tilgang fremtræder som mere ensartet end STEP selv finder er tilfældet. Styregruppen får indtryk af at arbejderne bærer præg af at stamme fra én forskergruppe med en temmelig homogen grundopfattelse af det faglige interessefelt. På den positive side kan det forhold at STEP's arbejde dels er godt nok til at kunne opnå så bred publicering også internationalt, dels ikke er mere 'mainstream' end at den overordnede tilgang kan vække kritik, ses som tegn på at STEP's arbejde stadig har en plads i det faglige landskab. Mere kritisk kan det hævdes at de tidligere kommentarer om det frugtbare i at sikre faglig diversitet og fortsat udvikling får øget relevans. Med STEP's høje ambitionsniveau om ikke blot at være en alternativ faglig stemme, men også at levere forskning og policyrådgivning på højt niveau er det centralt at sikre at der er en tilstrækkelig bred faglig orientering. I selvevalueringen peger STEP også selv på at en udvidelse og uddybning af de metodologiske tilgange kunne være positiv. Denne vurdering vil styregruppen tilslutte sig.

Den relative tilgangsmæssige og teoretiske homogenitet kan knyttes an til spørgsmålet om forholdet mellem begrebsafklaring og konkret anvendelighed. Styregruppen har fået det indtryk at et væsentligt bidrag fra det fagfelt som STEP overordnet set tilhører, har været at udvikle begrebsliggørelsen af komplekse fænomener som teknologi, innovation og økonomisk udvikling samt de indbyrdes samspil og forholdet til samfundet i bredere forstand. Denne form for videnskabelig indsats kan i høj grad være med til at øge forståelsen af et uopdyrket felt og danne grundlag for videre arbejde. Samtidig er der dog potentielt ganske langt fra overordnet begrebsliggørelse til praksisrelevans.

Dette spændingsfelt fremstår efter styregruppens mening som betydningsfuldt, set i lyset af den store vægt på netop begrebsliggørelse i de udvalgte arbejder som ekspertudtalelserne peger på. Selv om styregruppen

delers den opfattelse at en lang række arbejder inden for de to temaer er mere konkrete, så bør det fremhæves at STEP med fordel dels kan klargøre hvornår der primært arbejdes teoretisk-begrebsmæssigt, dels kan sikre at der sker en tilstrækkelig tæt sammenknytning af empirisk analyse og begrebsarbejde, når der udformes policyanalyser. Herved kan den direkte praksisrelevans styrkes og/eller understreges, og det bliver lettere for brugere uden for det videnskabelige samfund at omsætte anbefalinger til policyinitiativer. Det skal bemærkes at udgangspunktet for udvælgelsen af arbejder til ekspertvurderingen var at de bedste forskningsarbejder skulle vælges uden at dette i særlig grad rettedes mod operationalitet og/eller direkte anvendelsesorientering. Disse aspekter kan således være mere fremherskende i andre dele af instituttets produktion. Dette tema kan derfor ikke belyses fyldestgørende alene ud fra ekspertudtalelserne.

Brugerundersøgelsen giver indtryk af et fagligt produkt på et godt niveau. Brugerne giver tydeligt udtryk for tilfredshed med den generelle kvalitet af STEP's arbejde. Blandt de faktiske brugere opleves STEP's arbejde i høj grad som nyttigt. At STEP's arbejde i så vidt omfang danner grundlag for ny erkendelse blandt brugerne, tyder på en omfattende, men i en vis forstand indirekte anvendelse. Når det gælder en mere direkte anvendelighed, kan der ses på forholdet mellem enighed og vigtighed når det gælder anvendelsesorientering i STEP's arbejde. Dette tolker styregruppen som at brugerne ønsker sig en større grad af anvendelsesorientering gennem realistiske forslag og anbefalinger end de i øjeblikket oplever.

Med hensyn til den direkte anvendelighed er der således en vis samklang mellem brugerundersøgelsen og ekspertudtalelserne. Der er ikke hos styregruppen tvivl om at STEP's arbejde i høj grad kan ses som relevant. Dette er dog ikke ensbetydende med at arbejdet også er operationelt anvendeligt. Dette fremstår som et oplagt indsatsområde af hensyn til såvel STEP's egen målopfyldelse som det videre virke: Dels lægger STEP selv stor vægt på både anvendelsesorientering og praktisk policyrelevans som centrale dele af den faglige selvforståelse, dels er det nødvendigt at kunne opfylde brugernes behov hvis det skal lykkes at sikre tilstrækkelig mange opdrag. Der bør således fokuseres på at øge ikke blot den principielle, men også den praktiske relevans, også inden for den eksisterende faglige profil og opdragsramme. Styregruppen er opmærksom på at STEP i selvevalueringen fremhæver nødvendigheden af kompetenceudvikling inden for netop praksisorienteret indsigt i policyprocesser og -mål. Denne opmærksomhed er et positivt udgangspunkt for det videre arbejde, men fokus på problemet er ikke i sig selv nok. Styregruppen finder at STEP på dette punkt stadig står over for en stor udfordring (se endvidere kapitel 8 om forholdet til brugere og interessenter).

Denne udfordring kan endvidere ses i forlængelse af den tidligere skitserede udfordring med at finde en balance mellem opdragsorientering og grundforskning, særligt i en situation hvor opdragsporteføljen i høj grad består af små opdrag af begrænset faglig relevans. På institutionsbesøget blev det nævnt at STEP's rapporter og arbejder havde en tendens til at være for akademisk forskningsorienterede til opdragsgiver og for lidt akademiske til at sikre forskningsmæssig meritering. Balancen mellem STEP's kritiske og visionære vidensproduktion og de konkrete anbefalinger og handlingsrettede konklusioner lykkes derfor ikke fuldt ud.

Den nuværende finansieringssituation medfører således en opdragsportefølje der på længere sigt gør det vanskeligt – eller endda umuligt - at opretholde virksomhedens videnskabelige kvalitet. Dette skyldes at et avanceret udredningsprodukt som det STEP kan og vil tilbyde, kræver stadig metodisk og faglig udvikling – en udvikling der ses som knyttet til forskningsarbejdet.

Risikoen for STEP er således dobbelt: På den ene side er der en risiko for at en for stor vægt af (grund)forskningen medfører en manglende opmærksomhed på brugernes behov for klare overvejelser om policyimplikationer. Under den nuværende finansieringsstruktur vil dette være meget problematisk for STEP. Styregruppen har forståelse for at STEP ønsker at opretholde en internationalt anerkendt forskningsprofil, men dette kan ikke ske uden sikring af et tilstrækkeligt opdragsgrundlag. På den anden side er forskningen nødvendig for en fortsat profilering og kompetenceudvikling af STEP, men samtidig kan

STEP ikke opretholde sin faglige virksomhed, herunder forskningen, uden tilstrækkelig finansiering. Styregruppen er enig i de kommentarer om denne svære balance der kommer til udtryk i den ene ekspertudtalelse.

Alt i alt finder styregruppen at gennemgangen af den faglige virksomhed viser at STEP's arbejde i vidt omfang modsvarer målsætningerne for hvad de faglige aktiviteter skal omfatte, dog således at der skal en ekstra indsats til for at sikre opfyldelsen af mål om rådgivning, vejledning og praktisk policyrelevans.

*Styregruppen anbefaler på denne baggrund at STEP arbejder bevidst og målrettet med balancen mellem den brugerrettede anvendelsesorientering og de mere videnskabeligt forskningsmeriterende aspekter af arbejdet. En mulighed kunne være en dobbeltstrengt tilgang:*

*For det første bør STEP i forbindelse med forhandlinger om projekter gøre det klart for opdragsgiver at det oftest er frugtbar og nødvendigt med metodiske og teoretiske betragtninger så der i finansieringen skabes plads til arbejdet hermed. At STEP evner dette begrebsmæssige arbejde, og at det er en del af det der gør institutionen interessant for mange brugere, er der næppe tvivl om. Dette bør derfor kunne være et kvalitets- og konkurrenceparameter der så vidt muligt indtænkes i opdragsfinansieringen (styregruppen er dog opmærksom på at STEP i så fald har svært ved at konkurrere med forskningsinstitutter der allerede har en grundbevilling som kan tilføre ressourcer til den langsigtede faglige og forskningsmæssige udvikling). STEP's produkt kan i den forbindelse ses som en art 'tankevækker' for engagerede og interesserede modtagere (myndigheder, politikere, erhvervsorganisationer med videre) der kan blive gjort opmærksomme på problemer de ikke har tænkt på før, opnå bedre forståelse af komplicerede sammenhænge og så videre. Det kræver dog en høj grad af kompetence hos modtagerne at udnytte et sådant produkt. STEP har en del af ansvaret for at forsøge at gøre modtagerne interesserede i at udvikle disse kompetencer i højere grad, men naturligvis kun en del: Opdragsgivere og andre modtagere har også et ansvar for at de opnår størst mulig nytte af STEP's arbejde (se i øvrigt kapitel 8).*

*For det andet bør STEP udarbejde procedurer til sikring af at der i flest mulige opgaver inkorporeres overvejelser om policyimplikationer o.l. for at sikre en større grad af direkte anvendelighed for brugerne. Herunder bør den praktiske indsats for at sikre en mere markant forståelse af den politiske proces og andre rammebetingelser for omsættelsen af anbefalinger til konkrete initiativer øges.*

## 8. Relationer til opdragsgivere, brugere og faglige samarbejdspartnere

I dette kapitel behandles STEP's relation til opdragsgivere, brugere og andre interessenter. Desuden behandles STEP's samarbejdsrelationer i ind- og udland. Kapitlet er opdelt i tre afsnit: Første afsnit handler om STEP's opdragsgivere og brugere, herunder kontakten til nuværende og potentielle opdragsgivere og brugere. Andet afsnit behandler de forskellige typer af formidling som STEP gør brug af, mens tredje afsnit handler om STEP's faglige netværk og samarbejdsrelationer til andre institutioner i ind- og udland. Hvert afsnit er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

### 8.1 Brugere og opdragsgivere

#### Beskrivelse

STEP har en blandet brugergruppe. I Norge er de væsentligste brugere NFR, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. Hertil kommer opgaver fra EU-kommissionen og OECD. STEP har samtidig en bredere gruppe af både opdragsgivere og brugere. I forhold til bredden i brugergruppen kan brugerundersøgelsen være med til at give en pejling. Godt 40% er ansat i den offentlige sektor (primært centraladministrationen eller anden statslig myndighed), 19% er tilknyttet universiteterne eller højere læreranstalter, mens resterende 40% er ansat andre steder, herunder i den private sektor.

I selvevalueringen fremhæves det at det ved dannelsen af STEP som selvstændigt institut var et primært formål at bistå ikke mindst NFR, og at dette var baggrunden for at forskningsrådet støttede STEP med det femårige udviklingsprogram. Det understreges at forskningsrådet siden er kommet til at spille en langt mindre rolle når det gælder langsigtet finansiering og dermed mulighed for systematisk faglig udvikling. STEP fremhæver at kontakten til instituttets øvrige brugere generelt er præget af en god og vedvarende dialog.

Brugerundersøgelsen uddyber billedet af et omfattende og positivt samspil mellem STEP og brugerne. For det første opfattes STEP generelt som en serviceorienteret organisation. Langt de fleste af de der har en mening herom, finder at STEP har et højt eller meget højt serviceniveau når der rettes forespørgsel til instituttet (stort set ingen af brugerne i undersøgelsen oplever at STEP har et lavt serviceniveau, mens 10% finder at serviceniveauet er varierende). Tilsvarende er det ca. 50% af brugerne i undersøgelsen – langt hovedparten af de der har en mening – der vurderer at det er let at komme i kontakt med STEP's faglige medarbejdere for at få hjælp til besvarelse af faglige spørgsmål.

Når det gælder andre former for samspil mellem STEP og brugerne, spørges der i brugerundersøgelsen blandt andet til i hvilken grad brugerne har et løbende uformelt samarbejde. Blandt brugerne i undersøgelsen har 9% ofte og 20% en gang imellem et sådant samarbejde. Blandt de mest aktive brugergrupper er der dog langt større andele der gør brug af STEP på denne måde (omkring 1/2 af superbrugerne og 1/3 af de aktive brugere har således ofte et løbende samarbejde med STEP, mens knap 1/2 af disse grupper har et sådant samarbejde en gang imellem).

Samtidig fremgår det at brugerne i undersøgelsen i højere grad oplever at STEP spiller en indirekte rolle i den faglige og politiske debat igennem rapporter og publikationer (62%) end som en nyttig sparringspartner (28%). Dette dækker dog også over at de sporadiske brugere og ikke-brugerne kun i meget ringe omfang indgår i et sådant sparringsforhold til STEP. Ser man alene på superbrugerne, angiver hele gruppen således at STEP spiller en central rolle som sparringspartner. Når det gælder kontakt mellem

STEP og brugerne i form af STEP's inddragelse i f.eks. udvalgsarbejde, i mere formelt samarbejde på projekter og evalueringer eller ved deltagelse i reference/styregrupper, så er kontakten mindre hyppig og omfattende.

Af brugerundersøgelsen fremgår det videre at størstedelen af brugerne vurderer at høje faglige kvalifikationer henholdsvis faglig dialog med opdragsgiver er kvalifikationer som i vid udstrækning kendetegner STEP's projektledelse. Disse kompetencer tillægges stor betydning af brugerne. Med hensyn til effektiv ressourcestyring og overholdelse af tidsplaner peger brugerundersøgelsen på at disse aspekter er vigtige for brugerne, men også at de i mindre grad kendetegner instituttets arbejde.

På institutionsbesøget blev det fremhævet at STEP skal have et godt kendskab til det miljø policyudformningen sker i, for at kunne rådgive kompetent. Det er med andre ord ikke tilstrækkeligt at være en dygtig forsker. Flere fremhævede dette forhold som en vigtig grund til at forskning og viden om policyudformningen skal være integreret. Dette understreger vigtigheden af løbende kontakt med brugerne i dette miljø (se endvidere kapitel 8 om kundekompetencer).

I selvevalueringen peges der på at seminaraktiviteter i samarbejde med og rettet mod de innovationspolitiske myndigheder kunne gøre kontakten til brugerne endnu bedre.

## **Analyser og anbefalinger**

Der er betydelige forskelle i STEP's forhold til forskellige brugere og opdragsgivere. STEP's egen opfattelse er at instituttets kontakt til NFR generelt er for dårlig. For eksempel er det en udbredt opfattelse på STEP at NFR ikke interesserer sig for instituttet og ikke gør nok for at give det rimelige vilkår at arbejde under. I det hele taget er der kun i meget begrænset omfang kontakt mellem STEP og NFR's ledelse. Ifølge STEP har dette betydet at instituttet gennem hele dets levetid har haft et meget usikkert eksistensgrundlag. Der peges særligt på at uden den stabilitet en grundbevilling giver, har STEP en forringet planlægningsmulighed. Ledelsen efterlyser desuden at NFR bruger STEP mere i forhold til policyrådgivning. Hos STEP understreges det at man har relativt gode kontakter til NFR på operativt niveau. STEP har en ordening om medarbejderudveksling med strategiområdet i forskningsområdet. Foreløbigt har én medarbejder fra NFR indgået i et projekt ved STEP. Styregruppen finder ordningen positiv, men vurderer at en udbygning vil være nødvendig hvis ordningen skal kunne bidrage dels til udvikling på organisationsniveau, dels til en forbedring af samarbejdsrelationen. På ledelsesplan er kontakten som nævnt dårligere. Samtidig gives der fra STEP's side udtryk for at styret ikke i videre omfang er involveret i den formelle og strategiske kontakt til NFR.

Et positivt aspekt i samarbejdet med NFR er dog NFR's positive indstilling over for forslaget fra STEP om at afsætte midler til instituttets engagement i løbende forespørgsler fra forskningsråd, departementer og andre dele af det nationale policysystem. Netop disse kontaktkanaler opleves som vigtige i forhold til at styrke STEP's indsigt i den faktiske kontekst som policyudformningen og implementeringen sker i.

Styregruppen finder det meget positivt at STEP har en løbende kontakt til brugerne, men ser alligevel behov for at forholdet mellem STEP og brugerne kan styrkes. Dette gælder særlig forholdet til NFR. Ganske vist udgør STEP kun den ene halvdel af denne relation, men ubenyttede indgange til forbedring af dette centrale forhold bør afsøges.

Hvad angår forholdet til de øvrige brugere, er det positivt at der er så stor uformel kontaktflade og dialog. Når der ses nærmere på form og indhold heraf, så tegner der sig dog et billede af at samspillet mellem STEP og brugerne primært er brugerinitieret og/eller koncentreret om brugernes egen oplevede behov. Med STEP's faglige profil i øvrigt bør det være muligt at indtage en mere aktiv rolle.

*Styregruppen anbefaler derfor at ledelsen og ikke mindst styret for STEP investerer ressourcer i at skabe en ikke bare operativ, men mere strategisk orienteret dialog med NFR (og nøgledokumentationerne). For at opnå dette anbefales STEP at opbygge et mere systematisk netværk der kan fungere som dialogforum mellem STEP og organisationens interessenter. Dette bør dog ske på en sådan måde at det ikke kompromitterer STEP's praktiske og formelle uafhængighed.*

*Styregruppen finder desuden at STEP med fordel kan styrke de mere opsøgende aspekter af brugersamarbejdet for på den måde at demonstrere for brugerne hvad instituttet kan tilbyde - ud over det brugerne selv umiddelbart efterspørger. Herunder kan der sættes klarere fokus på at indtænke 'markedsføringsrationaler' og 'kundepleje'. Når det gælder 'markedsføringen' af STEP's mere anvendelsesorienterede og udredningslignende arbejder, kan muligheden for at anvende forskningsgrundlaget som et relevant kvalitetsparameter understreges. Også den oven for nævnte styrkelse af policyrettede konklusioner og anbefalinger går godt i spænd hermed.*

## **8.2 Formidlings- og kommunikationsvirksomhed**

### **Beskrivelse**

Af selvevalueringsrapporten fremgår det at STEP's ambition dels er at publicere al forskning i videnskabelig sammenhæng enten som bøger eller i tidsskrifter, dels at publicere relativt mere end noget andet norsk institut (i universitets- eller institutsektoren). Det er STEP's vurdering at disse mål kun kan nås til fulde hvis instituttet får en eller anden form for grundfinansiering.

I selvevalueringen fremhæves det videre at STEP lægger stor vægt på at være tilgængelig, og at der bruges mange ressourcer på løbende at indgå i faglig dialog med interessenter, svare på henvendelser og give policyrådgivning til brugerne (vurderet til at svare til 1/2-1 årsværk pr. år i perioden 1995-2000). Denne indsats blev inkluderet i programtildelingen fra NFR 1994-1998 og siden i samarbejdsaftalen fra 1999.

Når det gælder formidlings- og kommunikationsvirksomhed, fremgår det at der blandt brugerne i brugerundersøgelsen er 12% der ofte og 51% der en gang imellem har hørt foredrag af medarbejdere fra STEP eller deltaget i konferencer eller seminarer.

Med hensyn til selve de formidlingsmæssige kompetencer fremgår det af brugerundersøgelsen at der er varierende holdninger til STEP's evner. Omkring 60% af brugerne tilkendegiver at STEP's medarbejdere er velforberedte når de formidler deres viden mundtligt, og omkring halvdelen af brugerne mener ligeledes at medarbejdernes mundtlige formidling er velstruktureret med et klart budskab. Dette er dog ikke holdninger der deles entydigt af brugerne. 1/4 af brugerne finder således ikke medarbejdernes præsentationer velstrukturerede.

Hvad angår den skriftlige formidling, fremgår det at omtrent halvdelen af brugerne i undersøgelsen mener at STEP's rapporter er velstrukturerede, at de klart og tydeligt dokumenterer datagrundlaget, og at de trækker konklusioner og anbefalinger tydeligt frem. Tilfredsheden er lidt mindre med hensyn til rapporternes sproglige fremstilling, herunder anvendelsen af illustrative figurer.

STEP har siden 1995 haft en hjemmeside med generel information om instituttet. Derudover indeholder hjemmesiden oversigter over STEP's publikationer og databaser, beskrivelser af instituttets projekter, adgang til tidligere numre af Kvikk-step og et kompetencekatalog der giver en kort præsentation af STEP's medarbejdere. STEP's hjemmeside indeholder også en del af instituttets rapporter, projektpapers og arbejdsrapporter der frit kan indhentes.



Hjemmesiden er overvejende skrevet på engelsk. Norsk er kun benyttet hvor der informeres om nyhedsbrevet Kvikk-step. STEP vurderer selv hjemmesiden som en vigtig informations- og formidlingskanal til brugerne. Den frie adgang til rapporterne har ført til at 3256 rapporter er blevet hentet fra nettet i perioden fra november 1999 til oktober 2000.

Det understreges i selvevalueringen at en del af STEP's arbejde kan være af generel innovations- og erhvervsmæssig interesse. Dog er den del af STEP's forskningsarbejde der publiceres i rapportform, vanskeligt tilgængelig for en bredere brugerkreds og ikke tilrettelagt til at varetage mere generelle behov. På institutionsbesøget blev det tilsvarende flere gange fremhævet at det nuværende rapportformat, som STEP anvender til publicering, er problematisk: I forhold til opdragsgivere er rapportstilen for akademisk og utilgængelig, mens den i forhold til forskningsmiljøet er for policyorienteret og uakademisk. Det blev derfor foreslået at STEP bør skelne mellem forskellige former for publicering og satse dels på artikler rettet mod forskerverdenen, dels på korte rapporter i forbindelse med opdrag. Der fremkom også et ønske om at STEP bør ansætte en specialiseret medarbejder til at tage sig af formidlingsaspektet. Dette forslag var der dog flere som var kritiske overfor. Repræsentanterne for styret støttede generelt ovenstående synspunkter og gav udtryk for at der er mulighed for at forbedre formidlingsaspektet.

Når det gælder om at formidle analyser og konklusioner fra rapporterne i en mere generelt relevant form, så påpeger selvevalueringen at det er tanken at KvikkSTEP skal opfylde disse behov. Brugerundersøgelsen peger på at 27% af brugerne ofte læser dette tidsskrift. I de mest aktive brugergrupper er det især rapporterne der læses. Blandt de lejlighedsvis brugere er der dog flere der læser KvikkSTEP end rapporterne (48% vs. 34%).

## **Analyser og anbefalinger**

I forhold til formidlingen finder styregruppen det positivt at STEP er opmærksom på de formidlingsmæssige problemer knyttet til rapportformen. KvikkSTEP er dog næppe tilstrækkeligt til at løse problemerne. Dels er der en stor del af brugerne man ikke når på denne måde, dels er rapporterne den mest læste publiceringsform. Styregruppen deler vurderingen af at den videnskabelige publiceringsambition er svær at opfylde med så snævre finansielle rammer og så stor en andel af kortvarige opdrag i porteføljen. På længere sigt er det dog vigtigt at den videnskabelige publicering får tilstrækkelig plads, både af hensyn til meritering af nuværende ansatte, for at tiltrække nye medarbejdere og for at sikre den faglige udvikling og profil. Styregruppen finder ideen om en mere differentieret publiceringsstrategi interessant.

*Styregruppen anbefaler derfor at STEP i sin skriftlige publiceringsstrategi udvikler et rapportformat der bedre tilfredsstiller brugernes behov for anvendelsesorienterede og policyrettede konklusioner. STEP bør nuancere sin publiceringsstrategi så der bedre kan skelnes mellem de overvejende videnskabelige og (grund)forskningsorienterede og de overvejende bruger- og anvendelsesorienterede elementer.*

STEP's hjemmeside er alt i alt velfungerende og overskuelig og må anses som en effektiv måde at nå ud til en bredere kreds af brugere. Adgang til instituttets rapporter over nettet betyder ydermere at langt flere potentielt set har mulighed for at stifte nærmere bekendtskab med STEP's arbejde, og at STEP på denne måde har mulighed for at opbygge et større netværk af centrale brugere.

*I forhold til det norske marked ses der mulighed for at STEP gennem en mere generel orientering mod norske brugere vil kunne opdyrke et større nationalt marked. På denne baggrund anbefaler styregruppen at STEP laver en norsk præsentation af instituttet på hjemmesiden. For at markere sin rolle som norsk opdragsinstitut anbefaler styregruppen yderligere at STEP tager sig et norsk navn. STEP kan også overvejes at lade et sådan tiltag følges af et nyt grafisk design.*

Med hensyn til opnåelse af en ensartet høj kvalitet af den faglige formidling er det styregruppens vurdering at der med fordel kan gøres en ekstra indsats på STEP. En velstruktureret og klar formidling kan være et

godt udgangspunkt for diskussion og brug af resultater. Ikke mindst i lyset af at STEP fremhæver den løbende kontakt og dialog med brugerne som væsentlig for at instituttets arbejde kan opnå den ønskede gennemslagskraft og praktiske anvendelse, er det vigtigt at sikre et så godt grundlag som muligt. STEP kan på den baggrund overveje om det eksempelvis er tilfredsstillende at omkring halvdelen af brugerne i undersøgelserne finder at STEP's mundtlige formidling er velstruktureret og har et klart budskab.

Styregruppen finder det endvidere væsentligt at skelne mellem formidling og kommunikation. Formidling forstås i denne sammenhæng som det at formidle et budskab til omverdenen på andres eller eget initiativ. Det gælder afrapportering af undersøgelser, populærformidling til en bredere kreds og videnskabelig publicering i forhold til det videnskabelige samfund. På denne måde stiller STEP sin viden til rådighed for omverdenen. Kommunikation forstås som mere knyttet til at samarbejde med opdragsgivere eller som en mere dialogorienteret form for omverdensrelation. Dialogorienterede kommunikationsformer giver mulighed for at begge parter kan lære gennem hele forløbet. Desuden vil sådanne former for samarbejde give STEP mulighed for at øge synligheden i omgivelserne.

*Styregruppen vil anbefale STEP at udarbejde en eksplicit formidlings- og kommunikationsstrategi. I den forbindelse kan det fremhæves at styregruppen finder det positivt at STEP er opmærksom på arbejdet med ikke-skriftlig formidling da dette er en central del af policyrådgivningen. Det anbefales derfor at STEP til stadighed arbejder på at udvikle og målrette denne og andre dialogorienterede kommunikationsformer, ikke mindst i forbindelse med sikring af en højere grad af praksisnær anvendelighed. Den mere uformelle og løbende kommunikation kan bruges af STEP til at sikre en gensidig læring i forbindelse med både brugernes udnyttelse af STEP's produkter og STEP's kompetenceudvikling i forhold til policyprocesser og deres forudsætninger.*

Styregruppen finder det afgørende at påpege at forskning og forskningsbaseret udredning som er STEP's kerneprodukter kræver en meget høj grad af kundekompetence. Dette kan nærmere beskrives som dels kompetence til at vide og formidle hvilke produkter man efterspørger (bestillerkompetence), dels kompetence til at kunne tolke og udnytte de produkter der produceres (modtagerkompetence).

Det er styregruppens opfattelse at netop kundekompetence udgør en central udfordring for STEP. Styregruppen ønsker at påpege at også opdragsgiverne har en forpligtigelse her. Det må påregnes at det kræver ressourcer at bestille og benytte de produkter STEP leverer. Når dette er sagt, er der imidlertid også en væsentlig udfordring for STEP. Selv hvis problemet er at opdragsgiverne ikke formår at overskue eller eksplicitere hvilke produkter de ønsker, må STEP deltage i forsøget på at finde løsninger. Det må ikke betyde et kompromis med den faglige kvalitet eller integritet. *I stedet anbefales STEP at forsøge at etablere kommunikationsorienterede samarbejdsformer der tager højde for kompetenceniveauet hos opdragsgivere og brugere. Det kan for eksempel være ved at samarbejde om udvikling af opdragsbeskrivelse og diskussion af projekter eller ved at forankre projekter i en række workshops.*

I forhold til ovenstående vil styregruppen understrege at samtale er en helt nødvendig del af gensidig læring. De kommunikative samarbejdsformer er derfor vigtige for at STEP kan vedligeholde sin brugerforståelse, og for at brugerne kan styrke og vedligeholde kundekompetencen overfor STEP. Workshops og lignende kan derfor ses som muligheder for STEP, eventuelle eksterne sparringspartnere og brugerne til at 'brainstorme', debattere konklusionernes videre perspektiver, afsøge implikationer af projektet og så videre. I forhold til kommunikationsstrategi er også rådgivning centralt. I denne sammenhæng tænkes der ikke alene på rådgivning i form af "miniopdrag" hvor myndigheder eller andre henvender sig til STEP med konkrete spørgsmål. På STEP's område bør rådgivning også handle om at stille kompetencer til rådighed i en dialog hvor problemstillinger vendes og drejes så der videreformidles den nødvendige kompleksitet og alligevel gives en kontur af de mulige løsningsmodeller. God rådgivning skal i denne forstand ikke nødvendigvis give svaret, men skal give rammerne for at svaret kan findes.

Det er styregruppens opfattelse at STEP allerede arbejder med denne type rådgivning. Men det er opfattelsen at arbejdet med fordel kan forankres tungere i STEP som organisation end det er tilfældet i dag, ikke mindst set i lyset af de tidligere overvejelser om balancen mellem begrebsarbejde og operationelt anvendelige anbefalinger. Det store faglige engagement blandt STEP's medarbejdere udgør efter styregruppens mening et godt udgangspunkt for dette arbejde så længe det sikres at dialogen også sker ud fra brugernes interesser og kompetencer.

*På denne baggrund anbefaler styregruppen at STEP udvikler og ekspliciterer sin rådgiverrolle i form af en rådgivningspolitik. En sådan rådgivningspolitik må besvare spørgsmål som: Hvilke kanaler skal der bruges for rådgivning, og hvilke aktører skal rådgivningen rettes mod? Hvilke medier skal der anvendes? Hvordan skal rådgivningen rodfæstes hos brugerne? Hvad kræver det af kompetence hos STEP at sikre en frugtbar dialog med brugerne omkring konklusioner og perspektiver? Hvor langt skal der gås i forhold til at forsøge at påvirke gennem råd (eksempelvis i politisk kontroversielle sager)? Kan der rådgives uden at der er blevet spurgt? Hvordan sikres uafhængigheden i denne sammenhæng?*

### **8.3 Samarbejdsrelationer – nationalt og internationalt**

#### **Beskrivelse**

STEP er involveret i en række netværk, primært af international karakter. På europæisk niveau har STEP samarbejdet med forskellige universiteter i Storbritannien, Frankrig, Tyskland, Østrig, Italien, Holland og Grækenland. På nordisk niveau samarbejdes der med institutioner i Sverige, Finland og Danmark. Samarbejdet har både karakter af formelt samarbejde og samarbejde på mere uformelt plan gennem personlige kontakter.

I selvevalueringen fremhæves netværksopbygning som et centralt område STEP kan udvikle mere. Specifikt peges der på udviklingen af et europæisk og/eller internationalt netværk for hvert temaområde som springbræt for international projektudvikling og på samarbejde med TIK-centeret (center for teknologi, innovation og kultur ved universitetet i Oslo) om udvikling af et systematisk oplæringsystem. Muligheden for at indgå i strategiske alliancer med beslægtede institutioner i ind- og udland fremhæves, og det nævnes at der er miljøer under opbygning i Norge som kunne udgøre relevante samarbejdspartnere.

#### **Analyser og anbefalinger**

STEP står overfor en udfordring når det gælder den videre opbygning og udnyttelse af netværk, ikke mindst i nationale sammenhænge. STEP understreger at man i dag er involveret i mange netværk, og at der er en god blanding mellem interne og eksterne netværk. Det blev dog påpeget at deltagelse i netværk sjældent er formaliseret, men afhænger af personlige kontakter. Netværkene begrænser sig ikke til økonomiske fagmiljøer, men er ofte tværfaglige (for eksempel samarbejdes der med sociologiske og samfundsvidenskabelige fagmiljøer). I selvevalueringen fremhæves det videre at STEP primært er involveret i forskningsnetværk af internationale sammenhænge eller udenlandsk karakter. Herunder har en række internationale forskere haft bistillinger eller fungeret som gæsteforskere hos STEP. Der peges i selvevalueringen på at STEP kun i begrænset omfang kan udnytte disse internationalt funderede kompetencer i det nationale arbejde. Tilsvarende er det svært at finde national finansiering til udvikling af de internationale projekter og samarbejdsaktiviteter. Tidligere nationale samarbejdsaktiviteter (bl.a. med SINTEF i perioden 1995-97) er blevet nedprioriteret som følge af mangel på kapacitet og økonomiske ressourcer. Der peges dog på nyere initiativer til skabelse af nye samarbejdsrelationer og udvikling af mere strategiske samarbejde på baggrund af hidtidigt projektsamarbejde i norsk regi, blandt andet med Handelshøyskolen BI.

Styregruppen finder disse initiativer perspektivrige. Et øget samarbejde med andre institutioner eventuelt i nordisk eller bredere internationalt regi ville dels kunne medvirke til at styrke STEP og dels skabe mulighed

for en vis "arbejdsdeling" mellem institutionerne der tilsammen ville have et bredere og derfor bedre udgangspunkt for policyrådgivning. I forlængelse heraf kan sådanne samarbejdsformer medvirke til at give STEP's faglige arbejde en bredere faglige orientering end det menes at være tilfældet i dag, gennem en 'indirekte' supplerings/komplettering af den faglige bredde.

*Forholdet mellem national og international orientering bør tages op af STEP. Når STEP er et nationalt ressourcecenter, finder styregruppen at instituttet med fordel kan styrke de indenlandske relationer, både ved udvikling af faglige netværk og kontakt til nye potentielle brugergrupper, herunder erhvervslivsorganisationer. STEP's egen idé med udvikling af en seminarform eller andre systematiserede kommunikationsfora kan være et udgangspunkt for sådan netværksudvikling. Styregruppen vil derfor anbefale at der arbejdes mere konkret videre med afsøgningen af mulige strategiske alliancepartnere.*

## 9. Økonomi

I dette kapitel behandles STEP's økonomiske grundlag og situation. Kapitlet er opdelt i en beskrivelse efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

Hvor de foregående kapitler har fokuseret på målsætninger og resultater af den faglige virksomhed, behandler dette og de efterfølgende kapitler de økonomiske rammer og det organisatoriske grundlag for virksomheden.

### Beskrivelse

STEP baserer sin virksomhed på to former for indtægter: Dels en fast finansiering bestående af en basisbevilling fra NFR til et specificeret "nationalt opdrag" der i 2000 var på 2 millioner Nkr. og et Strategisk Institut Program (SIP) der i 2000 var på 1 million Nkr, dels kontraktfinansiering af projektvirksomhed af anvendelsesorienteret og ofte brugerdefineret karakter. Siden nedsættelsen af STEP som selvstændig stiftelse har STEP's budget- og finansieringsstruktur forandret sig markant.

Tabel 4.: Resultat for perioden 1994 til 2000 i 1000 Nkr.

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Budget 2000
Indtægter	7763	9480	16538	9875	7591	10781	12830
Udgifter	7233	8726	15464	9402	10284	10308	11845
Resultat	530	754	1074	473	-2693	473	985
Egenkapital pr 31.12.	580	1334	2408	2881	228	701	1686

Note: Det anføres i selvevalueringsrapporten at der er anvendt forskellige regnskabsprincipper, og at det derfor ikke er muligt at foretage en umiddelbar sammenligning på tværs af tid.

Tabel 5.: STEP's indtægtsstruktur 1994-2000

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Budget 2000
Bidrag NFR	58%	43%	35%	51%	40%	37%	23%
Bidrag fra Kommunal- og regionaldepartementet	26%	21%	20%	0%	0%	0%	0%
EU-projekter	0%	5%	27%	10%	16%	35%	14%
Diverse projekter	16%	30%	1%	39%	44%	28%	63%
Andre indtægter	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,6%	0,2%	0,2%
Totale indtægter	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Som det ses, er STEP's budget vokset markant gennem årene samtidig med at projektfinsieringen er kommet til at udgøre en langt større andel af STEP's indtægter. Dette skyldes bl.a. at siden det fem-årige udviklingsprogram blev afsluttet, overgik forskningsrådets finansiering til at bestå af et fast opdrag og yderligere tildeling af midler fra det strategiske institutprogram (SIP-midler). STEP har således dels ingen grundbevilling, dels er andelen af bidrag fra NFR faldet. EU-projekter har udgjort en meget væsentlig indtægtskilde, men der er sket et vist fald i seneste budgetår. EU-finansieringen sker inden for EU's rammeprogram hvor STEP tildeles midler som Full Cost-institution med dokumenteret overhead. Dette giver en 50-50-finansiering hvor det forudsættes at mindst den ene halvdel af projektet er finansieret andetsteds fra. I følge selvevalueringen har STEP taget restfinansieringen på egen kappe ved seks ud af ni nævnte EU-projekter.

Ser man på udgiftsstrukturen i samme periode, er det interessant at den andel som udgøres af løn- og personaleomkostninger, er steget, mens projektrelaterede omkostninger er faldet. Samtidig er STEP vokset betragteligt uden at det har medført en større relativ udgift til administration.

STEP har oplyst at et månedsværk koster ca. 85.000, den nøjagtige pris afhænger af løntrinet for den forsker der udfører opgaven.

Ifølge selvevalueringsrapporten har STEP ingen grundbevilling fordi instituttet ikke er omfattet af statslige retningslinjer for forskningsinstitutter. Både på institutionsbesøget og i selvevalueringsrapporten er det blevet fremhævet at dette har medført en stor økonomisk usikkerhed. Dette opfattes af mange som en begrænsende faktor for STEP. Imidlertid blev der på mødet med ledelsen givet udtryk for at en institution som STEP ikke bør have for stor en grundbevilling (max. 25% af instituttets økonomi bør finansieres gennem grundbevillingen) for derved at tvinge instituttet til at møde brugerne og deres krav.

I selvevalueringen fremstilles det som et mål at egenkapitalen skal være på mindst 3 millioner Nkr. STEP's stiftelseskapital er meget beskednen (50.000 Nkr. i bundet stiftelseskapital) fordi det er 10 enkeltpersoner der er stiftere. På grund af dette forhold er STEP stillet overfor en betydelig opgave med hensyn til likviditetsstyring (cash-flow).

## **Analyser og anbefalinger**

### **Finansiering**

STEP's økonomiske rammebetingelser er problematiske. Særligt den manglende grundbevilling og den stigende afhængighed af diverse projekter udgør en stor udfordring. I takt med den dalende finansiering fra NFR er betydningen af EU og andre instanser som opdragsgivere steget, men med nogle særlige problemer til følge. STEP understreger at det har været meget vanskeligt at opnå den nationale følgefianciering til de EU-projekter STEP har vundet. Dette har gjort at STEP har været henvist til at lade opdraget falde eller at gennemføre projektet kun med 50%-bevilling. STEP udtrykker stor undren over for denne manglende vilje til følgefianciering, set i lyset af at disse projekter menes at kunne have en betydelig værdi i norsk sammenhæng. Denne forundring deles af styregruppen.

Den pressede økonomi kan gøre det svært at få tid til at udvikle nye projekter. Hertil kommer at projektporteføljen rummer mange små projekter (i 2000 er hovedparten af projekterne på mindre end to månedsværk). Dette skaber tilsammen et billede af den økonomisk situation hvor STEP dels er i en presset økonomisk situation, dels fungerer på baggrund af projektbundne midler.

I selvevalueringen understreges det at man i de senere år har haft en generel forskydning til personaleomkostninger fra andre omkostningsområder, og at dette ikke har været uproblematisk. Der har for eksempel været færre ressourcer til at etablere samarbejde med andre forskningsinstitutioner. Det fremhæves at udgifterne til rejseaktivitet har vist en faldende tendens selvom en vis rejseaktivitet kan være nødvendig både ved internationalt samarbejder og faglig udvikling.

På mødet med repræsentanter fra styret blev det fremhævet at STEP godt kan profilere sig mere på det norske marked for på denne måde at opnå flere finansieringsmuligheder. I selvevalueringen beskrives der et behov for at udvikle specifikke faglige strategier med centrale brugerbehov som sigtemål.

STEP har hidtil vist en betydelig evne til markedstilpasning. Det er lykkedes at udvide gruppens virksomhed, primært gennem tilegnelse af opdrag. Samtidig finder styregruppen at STEP udviser en stor vilje til økonomisering. De økonomiske rammebetingelser er langt fra gunstige, men STEP formår på trods heraf at blive mere produktiv. Styregruppen finder det imponerende at STEP har formået at gennemføre projekter med kun halv finansiering. Dette bør ses i samspil med det høje medarbejderengagement der kommer til

udtryk på STEP. Styregruppen er dog enig i at STEP bør sætte ind med en stærkere profilering på det norske marked. I lyset af dels ønsket om at virke som nationalt ressourcecenter, dels den lavere tilgang af internationale projekter er dette særlig centralt. Det skal dog bemærkes at det fortsatte virke som nationalt ressourcecenter ses som afhængigt af at STEP opnår en mere stabil og langsigtet finansiering.

*Styregruppen anbefaler at STEP enten sikres en varig grundbevilling eller foretager en radikal omlægning af sine aktiviteter. Det vurderes at STEP ikke kan fortsætte en langsigtet faglig udvikling uden en mere langsigtet og stabil finansiering, for eksempel gennem et temaprogram eller lignende. NFR og andre kerneinteressenter må deltage i en stillingtagen til dette spørgsmål.*

*Styregruppen anerkender at STEP allerede yder en indsats for at sikre en grundbevilling, og støtter at denne indsats forsættes. For at styrke indsatsen yderligere bør styret indtage en mere aktiv rolle. Det anbefales videre at STEP profilerer sig stærkere på det norske marked, både for at sikre nye finansieringskilder og for at demonstrere så stor national betydning som muligt i forhold til sikring af en nationalt forankret grundbevilling.*

Uden en fast grundbevilling ser styregruppen to muligheder for STEP's videre eksistens. Det ene udviklingsperspektiv består i at STEP udvikler sig i retning af en avanceret "konsulentvirksomhed" forstået som en virksomhed der alene baserer sig på opdrag, eventuelt med fokus på det internationale marked. Det vil betyde at forskningsambitionen opgives, og at STEP's dokumenterede evne til markedstilpasning opdyrkes. Der kan peges på at STEP allerede i dag i nogen grad økonomisk har været tvunget til at fungere som et sådan "konsulentvirksomhed".

Det andet udviklingsperspektiv består i søge at fusionere eller indgå i tæt forpligtende samarbejde med et andet institut der kan give STEP et tilstrækkelig økonomisk fundament til at udvikle sig som forskningsinstitution. En mulig fusionspartner i denne sammenhæng kunne være et universitet, en 'høgskole' eller et anden beslægtet forskningsinstitut hvor STEP kunne fungere som en anvendelsesorienteret part, og hvor der kan sikres stabil finansiering (eksempelvis hvis partneren er anerkendt som institut med statslig grundbevilling). Styregruppen finder det positivt at bl.a. styret er opmærksom på de positive aspekter ved sådanne strategiske alliancer, men mener alligevel at der er behov for en intensivering og konkretisering af disse intentioner. Endelig er der naturligvis muligheden for kontrolleret afvikling af institutionen. Disse fremtidsperspektiver ses dog som sekundære i forhold til en model hvor STEP tildeles en grundfinansiering.

*Styregruppen anbefaler at STEP overvejer alternative udviklingsmuligheder i sine finansielle og andre strategiplaner. Herunder bør STEP styrke det eksisterende samarbejde med mulige alliancepartnere såvel som afsøge alternative muligheder.*

*I den sammenhæng bør STEP styrke indsatsen dels med hensyn til egen kompetenceudvikling i forhold til at "markedsføre" de faglige produkter, dels med hensyn til at øge den kundekompetence der er nødvendig for at efterspørge og udnytte STEP's produkter. Dette kunne ske ved en større vægtning af dialogorienterede samarbejdsformer med interessenter og brugere. Det er styregruppens opfattelse at STEP bør udvikle en egentlig akkvisitionsstrategi.*

### **Stiftelseskapital**

Den manglende stiftelseskapital udgør et problem idet den manglende buffer gør STEP's økonomiske situation yderligere sårbar. Det er styregruppens opfattelse at denne situation i længden er uholdbar. Hvis ikke der er offentlige instanser der ønsker at bidrage til at øge STEP's stiftelseskapital, vil styregruppen anbefale at STEP søger at finde private interessenter.

## 10. Organisation, ledelse og medarbejdere

I dette kapitel behandles organisation, ledelse og medarbejdere, herunder deres relation til produktion og formidling af den faglige virksomhed. Kapitlet er opdelt i to afsnit: første afsnit behandler organisation og ledelse, mens andet afsnit behandler STEP's medarbejdere. Afsnittene er opdelt i en beskrivelsesdel efterfulgt af en analyse- og anbefalingsdel.

### 10.1 Organisation og ledelse

#### Beskrivelse

##### Styret

STEP er en selvejende stiftelse hvis øverste organ er dets styre. Arbejdsdelingen mellem ledelse og styre er således at ledelsen ud over at have ansvar for den daglige drift står for den langsigtede faglige og strategiske udvikling. Styrets vigtigste opgave er at sikre en formålstjenlig økonomistyring og en tryk finansiel basis for instituttets virksomhed.

##### Institutniveau

STEP er kendetegnet ved en flad og udifferentieret struktur med meget begrænset administration. Den daglige ledelse af institutionen har siden efteråret 1998 været varetaget af en forskningschef. Desuden er der ansat en administrationschef der rapporterer til forskningschefen. Hertil kommer en kontorchef der er den eneste på STEP der har en ren administrativ funktion. Forskningschefen har hovedansvaret for faglig strategi og udvikling af STEP's faglige aktiviteter, herunder ansvaret for indretningen og udformningen af aktiviteterne inden for STEP's basisfinansiering fra forskningsrådet. Administrationschefen har ansvaret for projekt- og økonomistyring, organisering af projekttakkvisitation og øvrige lederfunktioner for den løbende virksomhed. Aktuelt varetager Johan Hauknes, der er administrativ leder, også posten som forskningschef frem til Sven Otto Remøe tiltræder sommeren 2001.

Regnskabsføring og kontovedligeholdelse købes som eksternt tjeneste fra et professionelt regnskabsbureau. Al daglig administrativ styring og nødvendige regnskabsfunktioner varetages af kontorchefen. Andet teknisk og administrativt arbejde (IT-støttefunktioner med videre) fordeles mellem de faglige medarbejdere.

##### Projektorganisering

STEP's interne organisering har ikke nogen faglig eller anden sektionering. STEP's virksomhed er inddelt på fem programområder med hver en ansvarlig projektleder som organiserer projektporteføljen inden for området. Dog er personaleansvaret ikke underlagt denne organisering. Der er i høj grad tale om projektorganisering. Projekterne gennemføres i grupper der ikke er permanente, men skifter fra projekt til projekt og mellem forskellige projektledere.

Projektlederne har et særligt ansvar for udvikling, planlægning og samordning af virksomheden inden for de enkelte programområder. På institutionsbesøget blev projektlederen fremstillet som den der fordeler arbejdet på et projekt og har ansvaret for at det gennemføres til tiden. Ansvarsfordelingen er dog oftest flydende mellem de involverede medarbejdere. Ud over disse funktioner fungerer projektlederen ofte som igangsætter af nye projekter, og som den der skal sikre finansieringen af projekterne (det sidste afhænger af erfaring og kontakter). Projektlederne er ofte mere erfarne medarbejdere der har hovedansvaret for oplæring af nye medarbejdere.

STEP's medarbejderstab kan inddeles i projektledere, seniorforskere, forskere og forskningsassistenter. Alle medarbejdere har et ansvar for at udvikle projekter med udgangspunkt i egen erfaring og interesseområder



inden for STEP's overordnede målsætninger. I praksis er STEP dog hovedsagligt præget af tværfaglighed og ad hoc-organisering.

### **STEP's overvejelser om den faglige organisering**

I selvevalueringen oplister STEP en række udfordringer som organisationen står overfor. Specielt nævnes behovet for en ny organisering af ledelsesfunktionerne i lyset af at organisationens hidtidige institutleder og forskningschef Keith Smith er fratrådt per 31.12.2000, og at den nye institutleder Sven Otto Remøe tiltræder juli 2001. Både på institutionsbesøget og i selvevalueringen blev det således fremhævet at STEP's udvidelse gennem de senere år har medført et behov for at udvikle nye organisationsstrukturer. STEP's nuværende størrelse er i det hele taget problematisk: STEP er for stor til en flad struktur med uformel ledelse og for lille til en organisationsstruktur med formel, hierarkisk ledelse. Repræsentanterne for styret påpegede at styret er opmærksom på problemet og har drøftet det, men at det endnu ikke er kommet frem til en løsning.

På mødet med styret blev der nævnt to forskellige holdninger til STEP's ideelle størrelse. På den ene side blev der givet udtryk for at STEP bliver nødt til at blive større for at få en vis grad af stordrift, idet det blev vurderet som vigtigt at STEP får udviklet et arbejdsområde der kan drives på rutinebasis, og som kan sikre en indtægtsstrøm der ikke er så krævende. Dette vil kunne finansiere forskning ved siden af. På den anden side blev der rejst tvivl om hvorvidt der er plads til en stor STEP-gruppe i Norge. I stedet for at udvide instituttet blev det derfor foreslået at STEP indgår i strategiske alliancer. Der er på nuværende tidspunkt ved at blive udviklet faglige miljøer i Norge som STEP vil kunne samarbejde med og specialisere sig i forhold til.

Styret blander sig ikke i den faglige udvikling – det er den daglige leders ansvar. Styrets opgave er derimod at tage sig af det organisatoriske og økonomiske aspekt. På det uformelle plan inddrages flere af styremedlemmerne dog ofte i faglige diskussioner. Repræsentanterne for styret gav dog udtryk for at styret godt kunne være mere involveret i diskussioner om strategi i forhold til STEP's faglige profil. Det blev nævnt at styret ikke fungerer som talerør for STEP i forhold til NFR, og at det godt kunne presse NFR mere i forhold til bevillingsproblematikken. En af årsagerne til at styret hidtil ikke har gjort så meget er, ifølge repræsentanterne for styret, at det først sent er gået op for styret hvor svært det er for STEP at få en god dialog med NFR. Hertil kommer at der i nogle tilfælde er en dobbeltrolle som både departementsansat og styremedlem. I en sådan situation er det svært at indtage en mere markedsrettet rolle uden at det medfører habilitetsproblemer.

### **Analyser og anbefalinger**

STEP har en meget flad og flydende struktur. Den flade organisationsstruktur var effektiv så længe STEP var mindre, og der var en klar ansvarsplacering. Den flade struktur er dog ikke velegnet til håndtering af den større kompleksitet som er opstået i takt med at instituttet er vokset. Der er således opstået et behov for en mere klar organisering og arbejdsdeling. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at en af STEP's styrker er en høj grad af medarbejderbåret energi og engagement. Styregruppen ser en risiko for at en høj grad af formalisering vil kunne hæmme denne "ildsjælsindsats" som har været vigtig for STEP's overlevelse og udvikling og givet institutionen en fordelagtig dynamik og fleksibilitet.

*Styregruppen anbefaler på denne baggrund at STEP enten begrænser sin størrelse eller udvikler en fastere organisering med vægt på de ledelsesmæssige støttefunktioner og på klargøring af ansvarsområder, eksempelvis i forhold til medarbejderopklæring, vidensopsamling og økonomiansvar. En klarere organisering bør dog implementeres på en sådan måde at der stadig er plads til selvstændige initiativer og tværfagligt samspil. Hvis STEP begrænser sin størrelse kan en større vægt på indgåelse af strategiske alliancer være med til at tilføre instituttet en fortsat faglig dynamik og bredde.*

*Det er styregruppens vurdering at de aktive forskeres tidsforbrug bør skånes - mere end tilfældet er i dag – mod krav om at skulle sikre projektf finansiering og indtjeningsniveau ved en mængde små projekter. Det*

*anbefales derfor at der udformes en mere bevidst markedsstrategi hvorunder ledelse og styre i fællesskab skaber klarere rammer for markedskontakten. Herved kan det tilstræbes at projektkkvisitionen sker med så lille belastning for de involverede forskere som muligt.*

Den tætte uformelle kontakt mellem især styrets formand og ledelsen på STEP vurderer styregruppen som positiv. Dog er det styregruppens opfattelse at der er klare behov for forbedringer med hensyn til styrets rolle. Det forekommer utilfredsstillende at styret primært orienterer sig indad mod STEP og kun i ringe grad fungerer som STEP's ansigt i forhold til omverdenen. Dette behøver ikke at resultere i markedsrettet salgsarbejde, men kunne dreje sig om et større engagement i ledelsens omverdensorienterede strategiuudvikling.

*Styregruppen anbefaler at styret fungerer som dialogpartner for ledelsen i generelle diskussioner angående strategi i forhold til STEP's faglige profil, og at det i højere grad end i dag fungerer som talerør for STEP i forhold til NFR.*

Den fleksible organisationsstruktur lægger et stort pres på projektlederen der ofte skal give tilbagemeldinger til mange forskellige medarbejdere på mange forskellige projekter. Projektlederne bliver yderligere pressede når den overordnede ledelse ikke har et tilstrækkeligt overblik over projekterne (ledelsen har generelt svært ved at bevare overblikket fordi den selv er meget bebyrdet med arbejde). På institutionsbesøget blev det påpeget at man kunne aflaste projektlederne ved at ansætte en person til at stå for IT-vedligeholdelse og økonomi.

Det er styregruppens opfattelse at mere eller bredere forankret ledelse ville tage noget af presset af de nuværende projektledere. På den måde kan projektteamene bevares som organisationsstruktur, og man undgår en rigid inddeling i sektioner selvom antallet af medarbejdere på STEP øges. Her kan gøres opmærksom på et andet aspekt knyttet til diskussionen om STEP's størrelse. På den ene side blev der hos STEP givet udtryk for at det ikke er et problem hvis instituttet vokser til for eksempel 30 ansatte: Fagligt har STEP behov for at få flere ansatte som kan gå i gang med at arbejde med nogle af de mange ideer der allerede findes på STEP. På den anden side mente nogle at STEP ikke skal være meget større end instituttet er nu hvis det skal være muligt stadig at følge op på den enkelte forskers arbejde.

*Styregruppen finder at det store sammenfald mellem faglig, praktisk og administrativ ledelse er en ulempe for STEP. Centrale medarbejdere bliver stærkt bebyrdede med arbejde som følge af denne koncentration af funktioner. Styregruppen ser en mulighed i skabelsen af en mere projektlederspecifik funktion, rettet netop mod de enkelte projekter og ikke alene knyttet til de overordnede programmer. Ligeledes kan der ske en uddelegering af arbejdet knyttet til projektlederrollen på flere personer.*

STEP's brug af forskerårsværk til administrative og IT-relaterede opgaver vurderes at være u hensigtsmæssigt. STEP opnår nok at have en bemærkelsesværdigt homogen medarbejderstab, men det betyder samtidigt at dyre forskningsårsværk bruge til arbejdsopgaver som kan løses billigere af anden arbejdskraft. Selvom styregruppen er imponeret over den form for fælles ansvar og engagement som delingen af de administrative forpligtelser er med til at illustrere, bør der ske en større grad af arbejdsdeling.

*Styregruppen anbefaler STEP's styre og ledelse i samarbejde etablerer en mere omfattende kommunikation med større opmærksomhed over for omverdensrelationer og strategiuudvikling. Videre bør STEP arbejde hen mod en højere grad af funktions- eller ansvarsdifferentiering med blik for at dette ikke behøver at bryde afgørende med STEP's flade struktur.*

## 10.2 Medarbejdere

### Beskrivelse

Som nævnt ovenfor indgår medarbejderne på STEP i en flad struktur. Hvad angår meriteringsniveauer for medarbejderne, fremgår det af selvevalueringen og de medsendte medarbejder-CV'er at der på institutionen er tre bistillinger på professorniveau (hvor den afgående leder af STEP ligeledes er på professorniveau) mens medarbejderstaben i øvrigt er sammensat således at der er tre medarbejdere på doktor/ph.d-niveau mens 14 har kandidatgrader hhv. cand.phil og cand.mag. I denne gruppe er der to der er i gang med doktorforløb. Der lægges vægt på at medarbejderstaben afspejler tværfaglighed. Blandt de 17 forskere er der således syv økonomer, to sociologer, seks samfundsgeografer, to historikere og en med statsvidenskabelig baggrund.

STEP forsøger at tiltrække såvel personer med stærke forskningskompetencer som personer med indsigt i policyudformning for at kunne levere tilstrækkelig relevant rådgivning. I forhold til udviklingen af medarbejderstaben prioriterer STEP fire tiltag: For det første vil STEP øge mulighederne for at forskerne kan få finansieret en doktorgradsuddannelse i ind- eller udland. For det andet indgår STEP i et samarbejde med andre lignede institutioner i Europa om uddannelse på doktorgradsniveau. For det tredje vil STEP iværksætte en intern oplæring af forskerstaben som ifølge selvevalueringsrapporten har manglet i perioden 1995-2000. Endelig forsøger STEP at samarbejde mere intensivt med norske uddannelsesinstitutioner.

På institutionsbesøget blev der givet udtryk for at den valgte model med meget få administrative støttefunktioner fungerede, men at det lagde store byrder på de medarbejdere der varetager disse funktioner. IT-støttefunktionerne blev ligeledes betegnet som velfungerende, men som en klar belastning for den faglige medarbejder der varetog dette arbejde. På institutionsbesøget blev der desuden givet udtryk for at biblioteket er velfungerende og veludstyret for en institution af STEP's størrelse. I selvevalueringen beskrives det som en udfordring at udvikle retningslinier for udnyttelse af forskerpersonalet og for at sikre at der afsættes ressourcer til kompetencestyring.

### Analyser og anbefalinger

Den flade struktur og flydende organisering er et centralt punkt når det gælder vilkår og muligheder for medarbejderne på STEP. På den ene side fremhæves det at den uformelle form har været med til at skabe såvel en stærk fælles forståelse af STEP's grundidé som det medarbejderengagement der har været afgørende for at STEP har kunnet håndtere forandringerne i finansierings- og opdragssituationen. Samtidig er indsatsen fra medarbejdernes side for at holde instituttet flydende sket på bekostning af de muligheder centrale forskere har haft for egenudvikling og faglig meritering.

Styregruppen har fået den opfattelse at der på STEP er enighed om at STEP er et godt sted at arbejde, kendetegnet ved fleksibilitet, gode kollegaer og spændende opgaver. Der er en god arbejdskultur, de ansatte læser hinandens arbejder og giver hinanden respons. Samtidig skaber den uformelle arbejdskultur grobund for nogen forvirring. Dette forhold kan desuden gøre STEP til en svær organisation at komme ind i. For eksempel kræver strukturen en del selvstændighed fra de ansattes side i forhold til at finde ud af hvem der arbejder med hvad, hvor beslutningerne tages etc. Det er tilsvarende opfattelsen at der på STEP er en forskel mellem de forskellige "menige" forskere. Nogle har mere anseelse internt i kraft af anciennitet og evne til at tiltrække projekter. Der er dog enighed om at den uformelle struktur overvejende er god. Det blev her nævnt at de ansatte der ikke trives i denne mere frie organisationsform, søger væk fra STEP. Der var enighed om at de lønmæssige forhold er tilfredsstillende på STEP.

Styregruppen finder det positivt at STEP vil sætte ind med intern oplæring og vil opfordre til at intentionen hurtigst muligt omsættes i praksis. For at sikre bedre muligheder for medarbejdernes faglige udvikling kan det forsøges at skabe en balance mellem lange og korte projekter. Tilsvarende ville lejlighedsvist frikøb fra 'indtjeningsforpligtelser' eller sabbatperioder til forskerne give mulighed for at fordybe sig i forskning og faglig udvikling.

*Styregruppen anbefaler mere systematiske rutiner for intern faglig udvikling og vidensdeling for herved at sikre prioritering og frisætning af forskningsressourcer. Herunder bør der gøres en indsats for at sikre at faglig vidensudveksling og sparring er mindre personafhængigt end i dag og for at skabe bedre introduktionsforløb for nye medarbejdere.*

Med hensyn til de formelle muligheder for kompetenceudvikling og meritering ved erhvervelse af en doktorgrad er situationen problematisk. Styregruppen bider mærke i at medarbejderne oplever det som positivt at der er mulighed for at tage en doktorgrad på STEP, og at STEP er villig til at bidrage med en del af finansieringen. Samtidig er man dog ofte nødt til at bruge tid på andre STEP-projekter. Formel og systematisk vejledning er ikke udbredt, men uformel vejledning hos andre forskere er en mulighed. Dette hæmmes dog i nogen grad af at det omfattende projektpres generelt tager tid fra de faglige udviklingsmuligheder.

*Styregruppen finder det positivt at STEP støtter medarbejdernes faglige udvikling hen imod erhvervelse af doktorgraden. Set i lyset af den usikre og pressede økonomiske situation er omkostningerne herved dog problematiske. Hertil kommer at der ved en sådan indsats bør afsættes tilstrækkelig med ressourcer til at sikre intern vejledning og dialog til gensidig gavn for doktoranden og STEP. Styregruppen anbefaler at STEP søger at sikre den eksterne finansiering i forbindelse med doktorprogrammer, og at der så vidt muligt sættes på at tiltrække medarbejdere som allerede har en doktorgrad.*

*Det er styregruppens vurdering og anbefaling at STEP's nuværende størrelse gør det nødvendigt at ansætte medarbejdere til specifikt at varetage visse opgaver. Det gælder specielt IT. Ganske vist er ressourcesituationen presset, men disse investeringer kan formodes at medføre nettogevinster i form af frigivne forskerressourcer.*

## 11. Kvalitetssikring og -udvikling af den faglige virksomhed

Kvalitetssikring og -udvikling er af afgørende betydning for organisationer med produkter som STEP's. Kapitlet om kvalitetssikring er i denne rapport placeret til sidst ud fra en betragtning om at kvalitetssikring ikke alene drejer sig om sikring af den faglige produktion i snæver forstand, men også om bredere organisatoriske processer. Det er ud fra en sådan betragtning at kvalitetssikring behandles i dette kapitel.

### Beskrivelse

I selvevalueringen beskrives det at kvalitetssikring sker på to måder. Dels i form af respons i forbindelse med præsentationer ved videnskabelige konferencer og videnskabelig publicering og dels i form af at være responsiv i forhold til opdragsgiverne. At publicere videnskabelige artikler der underkastes peer-review, nævnes specifikt som en betydelig form for kvalitetssikring.

I denne evaluering anlægges desuden et lidt bredere perspektiv på kvalitet og kvalitetssikring. Ud fra en sådan opfattelse er en væsentlig del af kvalitetssikringen af den faglige produktion på STEP knyttet til de kontrol- og støttemuligheder der ligger i institutionens praksis med vejledning fra projektlederne undervejs og gennemlæsning af publikationer før udgivelse. Tilbagemelding fra brugere og interne evalueringer har en uformel karakter. Kvalitetssikring af produkter er projektlederens og institutlederens ansvar i fællesskab. I praksis er det primært projektlederne der læser medarbejdernes arbejder.

Med hensyn til kvalitetssikring i forbindelse med rekruttering og faglig udvikling af medarbejdere peger STEP især på at der er ønske om at tilknytte flere medarbejdere med doktorgrader til instituttet, men at dette både er vanskeligt og en ressourcemæssig belastning i den nuværende økonomiske situation. Muligheden for at medarbejdere på STEP kan tage en doktorgrad sideløbende med deres ansættelse er derfor central. Samtidig fremgik det dog på institutbesøget at vejledningen på STEP ikke er systematiseret, men består i mere ad hoc-præget sparring og inspiration.

På institutionsbesøget blev der af flere ansatte fremsat ønsker om mere efteruddannelse og vidensopsamling.

Brugerundersøgelserne kan være med til at belyse tilstrækkeligheden af kvalitetssikring gennem en undersøgelse af i hvor høj grad institutionens rapporter er kendetegnet ved den samme faglige og formidlingsmæssige standard, eller om deres arbejde er af noget svingende karakter. Det fremgår af brugerundersøgelserne at respondenterne fordeler sig nogenlunde med omkring 1/3 der mener at STEP's rapporter i meget høj/høj grad er præget af faglig og formidlingsmæssig ensartethed, mens en anden omtrentlig 1/3 har tilkendegivet at det i nogen grad er tilfældet. Endelig har en lille gruppe tilkendegivet at der i mindre grad eller slet ikke er tale om ensartethed. Godt 1/4 af respondenterne har ikke nogen holdning til spørgsmålet.

### Analyser og anbefalinger

Det er styregruppens opfattelse at kvalitetssikring ikke alene skal opfattes som kontrol af den faglige produktion. Arbejdet med at udvikle kvaliteten generelt er også centralt i denne sammenhæng. Det kræver procedurer for iagttagelse, dokumentation og opfølgning i alle led af arbejdsprocessen.

STEP's brug af videnskabelige konferencer og videnskabelig publicering er en god, grundlæggende indikator for den forskningsmæssige kvalitet. Til gengæld fremstår en kvalitetssikringsstrategi af de enkelte produkter der primært bygger på andre personers læsning af publikationerne når de er næsten eller helt færdige, samlet set spinkel. Det betyder at fejl og mangler først bliver opdaget meget sent i processen hvis de ikke opdages af projektlederne. Når der samtidigt er tale om stor belastning af projektlederne, sættes

systemet yderligere under pres. Problemet mildnes af at der udvises så stort engagement og medejerskab i forhold til instituttets produktion blandt medarbejderne. Det er således indtrykket at de ansatte bruger hinanden som sparringspartnere.

Dette fjerner dog ikke sårbarheden i et internt system til kvalitetssikring der i så høj grad er baseret på den enkelte medarbejders engagement og overskud. Når det gælder en mere procesorienteret kvalitetssikring, er det vigtigt at der skabes systematik i sparring, opfølgning og vidensdeling. I en presset situation som den STEP befinder sig i, er der risiko for at kun de akutte opgaver varetages, med en problematisk nedprioritering af ad hoc-præget og 'frivilligt' kvalitetssikringsarbejde til følge. En systematisk procesorienteret kvalitetssikring indebærer at alle led af den faglige virksomhed, og ikke blot selve den faglige produktion, til stadighed granskes: Fra rekruttering af medarbejdere og sikring af generel faglig udvikling til valg af projekter, diskussion af opdrag, etablering af faste sparringsrutiner, erfaringsopsamling og så videre.

*Styregruppen anbefaler en mere systematisk kvalitetssikring idet en sådan vil kunne styrke instituttet, ikke mindst set i lyset af den større medarbejderskare og projektmængde. Der bør især fokuseres på proceskvalitet da det er vurderingen at der på dette område mangler effektive mekanismer. I den forbindelse bør systematisk vidensopsamling sikres af hensyn til såvel en så ressourceeffektiv kvalitetssikring som muligt som til en stadig kvalitetsudvikling af STEP's produktion. En konkret mulighed kunne være en større vægt på regelmæssige medarbejderseminarer i forbindelse med introduktion, manuskriptarbejde og evaluering af nyligt afsluttede (større) projekter. Herved kunne den kollektive læring og dermed den stadige udvikling af forskerkompetencer styrkes.*

Yderligere en dimension af kvalitetssikring er knyttet til sikring af brugerrelevans i det faglige arbejde. At der hos STEP lægges stor vægt på relevanskriteriet, er tydeligt i mange sammenhænge. Dels fremhæves policyorienteringen hyppigt, dels ses det for eksempel i selvevalueringens gennemgang af faglige mål hvor det netop understreges at STEP's forskning skal være relevant i både norsk og europæisk sammenhæng. Tilsvarende argumenteres der for valget af specifikke faglige indsatsområder ud fra den samfundsmæssige betydning.

Imidlertid er det ikke i øvrigt specificeret hvordan det forsøges sikret at der opretholdes en tilstrækkelig høj grad af relevans. Styregruppen opfatter dette som en potentiel udfordring for en institution der ønsker at have en stærk international profil på et felt i udvikling. Hertil kommer at en sikring af en fagorienteret relevans ikke i sig selv er nok for en opdragsbaseret institution som STEP. Her må der skabes en fælles forståelse for relevans i dialog med brugerne. De tidligere nævnte kundekompetencer er også i denne forbindelse relevante.

*Styregruppen anbefaler at STEP arbejder mere målrettet med udvikling af mekanismer rettet mod sikring af kvalitet i forbindelse med relevansorienteringen, herunder mere veludviklede interne kvalitetskriterier og rutiner for faglig dialog med både brugere og andre netværkspartnere. Hertil kommer sikringen af tilstrækkelig bred faglig forankring og praksisrelevans i anbefalinger og konklusioner. Disse aspekter af kvalitetsarbejdet bør indgå i såvel STEP's strategiske overvejelser som i den daglige praksis. Det anbefales videre at den ikke-skriftlige formidling og rådgivning inddrages som dele af den faglige virksomhed der skal kvalitetssikres.*

Arbejdet med at udvikle kvaliteten i den faglige virksomhed betyder videre at et godt og udviklende fagligt miljø kommer i centrum. Det er styregruppens opfattelse at der er et levende fagligt miljø på STEP der er båret af et stort engagement hos ledelse og medarbejdere. Det er samtidigt opfattelsen at det faglige miljø og den faglige udvikling er truet idet en projektportefølje med mange korterevarende projekter kun kan fungere på en institution som STEP hvis der derudover er mulighed for faglig fordybelse. Det er oplagt at

der er en snæver sammenhæng mellem på den ene side muligheden for faglig udvikling og opretholdelse af et solidt fagligt miljø og på den anden side STEP's økonomiske råderum.

Styregruppen bemærker at for institutter med grundbevilling fra NFR skal denne bevilling også anvendes til dækning af arbejde med kompetenceudvikling og faglig fornyelse. Dette støtter indsatsen med sikring af kvaliteten af de faglige input i institutternes arbejde, og grundbevillingen kan i den forstand ses som en vis 'økonomisk sikring af kvalitetssikringen'. STEP står derfor i en betydeligt mere problematisk situation end institutter med grundbevilling når det gælder om at kunne afsætte tilstrækkeligt mange ressourcer til en veludviklet kvalitetssikring for alle områder af institutionens arbejde. anbefalingerne i forhold til STEP's økonomi – herunder NFR's rolle i den sammenhæng - skal ikke gentages her. Men det er helt afgørende at der i forbindelse med et kommende strategiarbejde og en afklaring af STEP's økonomiske situation må udformes en strategi for hvordan og i hvilket omfang der kan skabes rum for faglig udvikling.

*Uanset STEP's fremtidige økonomiske råderum anbefales det at der opstilles en mere eksplicit strategi for kvalitetssikring end i dag. Særligt anbefales det at der oprettes procesorienterede mekanismer der kan inddrage tilbagemeldinger (interne som eksterne) fra de forskellige faser i projekterne til gavn for udviklingen af det faglige miljø.*

## 12. English Summary

### 12.1 Introduction

The evaluation of the Norwegian Institute of Studies in Technology, Innovation and Economic Policy (STEP) was initiated in 2000. The Danish Evaluation Institute (EVA) was commissioned by the Norwegian Research Council (NFR) to undertake the evaluation. Beside the evaluation of STEP the commission includes an evaluation of the Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education (NIFU). The evaluations of the two institutes have been carried out simultaneously and are part of the current contractual agreement between the Norwegian Research Council and the institutes concerned. The terms of reference state that the evaluations of the institutes are to be reported in two separate reports. This chapter gives an outline of the evaluation of STEP and sums up the main conclusions and recommendations of the report.

### 12.2 Objectives

According to the terms of reference the objective of the evaluation is to:

1. Provide a foundation for the form and scope of future basic funding for NIFU and STEP
2. Contribute to the development of both institutes, including the relations to the users
3. Create a knowledge base that may serve as a basis for potential implementation of initiatives to improve and develop the institution(s).

The terms of reference specify that the evaluation should be an institutional evaluation covering the professional activity, management, organisation and economy of the institutes in the period from 1996 and onwards.

In cooperation with the Norwegian Research Council (NFR) the Danish Evaluation Institute appointed the following Steering Committee:

- Jan Magnussen, Chief Executive, Education, Industry & Culture, Frederiksborg County. (Chairman of the Steering Committee)
- Professor Narve Bjørge, Department of History, University of Bergen
- Professor Søren Christensen, Department of Organization and Industrial Sociology, Business School of Copenhagen
- Professor Gunnar Eliasson, Department of Industrial Economics and Management, Royal Institute of Technology, Stockholm
- Fil. Dr. Lillemor Kim, Swedish Institute for Studies in Education and Research (SISTER), Stockholm
- Lars Klüver, Director, The Danish Board of Technology, Copenhagen

The Danish Evaluation Institute has been responsible for the methodological and practical aspects of the evaluation. This included the preparation and supervision of the procurement of documentation and maintaining contacts between the parties involved. The Danish Evaluation Institute was also responsible for drafting the final evaluation report. Responsible staff members were special advisor Charlotte Hassø (until March 1<sup>st</sup> 2001), evaluation officer Tobias Lindeberg, evaluation officer Eva Broegaard (from March 1<sup>st</sup> 2001) and evaluation assistant Anne Sophie Witzke.

In cooperation with the Danish Evaluation Institute, the task of the Steering Committee has been to draw up guidelines for collecting the documentation required for the evaluation. The analysis, conclusions and



recommendations contained in this report were drawn up by the Steering Committee on the basis of this documentation. The responsibility for the content matter of the evaluation rests with the Steering Committee.

### **12.3 Procedure/methodology**

The evaluation has been conducted within the methodological framework developed by the Danish Evaluation Institute and based on its experience with evaluating higher educations in Denmark. However, the Danish Evaluation Institute has developed a specific evaluation design for the evaluation, which takes into account that STEP is an institution primarily based on commissioned work where the activities include research and studies in various forms.

The evaluation comprises three phases:

- Phase 1: Planning
- Phase 2: Documentation, i.e. self-assessment, user survey, site visit at the institute, gathering and peer review of publications
- Phase 3: Reporting

During the **planning phase**, the Steering Committee was appointed and the project team at EVA was set up. The specific methodology for the evaluation was elaborated and briefing meetings were held with the institutes involved.

The Norwegian Research Council gave the Steering Committee and EVA the mandate to organise and conduct the evaluation at their own discretion, but within the framework constituted by the terms of reference. In the analysis of the professional activity, management, organisation and economy of the institute the Steering Committee has thus made an assessment of which aspects have the highest relevance and significance for STEP in its present situation. The basis for this assessment is the 15 focal points stated in the commission. These focal points have been interpreted by the Steering Committee as a point of departure for the work, rather than as a checklist, where items must be investigated at an equal basis. The Steering Committee further chose to emphasise as a part of the professional activity the relationship between scientific research and other types of studies as well as research-based policy advising.

During the second phase, the **documentation phase**, the self-assessment and the user survey have been carried out and the evaluation team has conducted a site visit to STEP. In this phase, STEP also selected publications to be peer reviewed by experts, and the experts were appointed. One expert was appointed on the basis of proposals from STEP and the other expert was identified by the Steering Committee itself.

The self-assessment document prepared by STEP constituted one of the central features of the evaluation. The document should identify and discuss the central aspects of evaluation, including assessments of the strengths and weaknesses of the institute in relation to its objectives. Furthermore, the document was required to outline proposals for initiatives that might ensure the quality of STEP's activities. The long-term objective of the self-assessment process was to encourage continued internal quality development of the institute.

The consulting company Oxford Research, in cooperation with the Danish Evaluation Institute, has conducted the user survey. 149 of STEP's users participated in the survey. The survey was designed on the basis of a qualitative pre-study. The survey itself was conducted as a postal questionnaire. The user population was identified by STEP and divided into direct, central and indirect users, in order to understand the different relations between the institute and its users. The term 'direct users' refers to users who often commission reports etc. from STEP, whereas 'indirect users' are users who read STEP's publications and make use of the knowledge gathered and disseminated by STEP but do not directly commission work from

STEP. STEP identified a number of international users, but these have unfortunately not responded. Thus, the opinions and experiences of this group cannot be investigated.

A site visit was made by the Steering Committee to STEP. The self-assessment document was an important prerequisite for the site visit. During the visit, separate meetings were held with representatives from the board, the former, present and future directors, program managers, researchers and administrative personnel. As a follow up the chairman of the Steering Committee and a representative from EVA held meetings with the director of STEP and representatives from the Norwegian Research Council (NFR) and the Ministry of Education, Research and Church Affairs (KUF).

As background material for the assessment of professional activities relating to research, surveys, and data production, STEP submitted a list of publications chosen by the institute to reflect its different types of publications. STEP selected two central research themes or core areas covered by STEP in the period from 1996 and onwards. Within each theme STEP was asked to select ten publications representing the variety of their production. Additionally STEP was asked to select five of its best research achievements.

The Steering Committee based its evaluation of the professional outputs on an assessment of the submitted material, the user survey and a listing of external publications. In the process of analysis there has been a division of labour within the Steering Committee based on the competence profiles of the members. To supplement the material available for the Steering Committee two experts have been appointed to conduct the peer review of the selected publications.

Each expert has written a 10 page report, both of which have been used as documentation in this report. The experts were asked to make a total assessment of the five works selected as best research works, paying special attention to originality, relevance, sound research practices, prospects for operational usage, and strengths in terms of information and communication. In addition to the above, the experts were asked to provide an overall assessment of the institute's output. The overall assessment was based on the five works selected by STEP as "best works", the thematic publications submitted, and on lists of publications and publishers. The Steering Committee has given priority to provide a general picture of STEP's overall professional activities rather than a detailed, specific assessment of the works selected.

In the *reporting phase*, the collected documentation was analysed and the provisional report was prepared. In the analysis of the material and in the formulation of conclusions the Steering Committee has focused on achieving a total picture, and the collected materials have thus been reviewed both independently and as a part of a totality. Following this a provisional report was drafted at EVA and circulated to STEP and the Norwegian Research Council in a hearing procedure. In light of the submissions made by the parties involved, a final report was prepared presenting the main observations of the Steering Committee.

## **12.4 Presentation of the institute**

The STEP group originated in 1991 as a research team set up by the Royal Norwegian Council for Scientific and Industrial Research (NTNF), to support policy-makers with research on all aspects of innovation and technological change, with particular emphasis on the relationships between innovation, economic growth and the social context. In 1994 STEP was established as a foundation ('stiftelse'). The focus of the work is the relationship between science, technology and innovation and economic growth.

STEP has two forms of income: long-term core funding from the Norwegian Research Council for specified tasks, and contract research income from ministries, the OECD, the EU and local authorities. In 2000 the budget was approximately 13 millions NKR. The share of the contract research income has increased substantially in recent years.

At present there are 17 researchers employed at STEP together with a Research director (currently occupied with the Executive director who is also included in the research staff), an office manager and a librarian.

## **12.5 Main recommendations**

The Steering Committee is satisfied that STEP produces a research output that is of good quality as well as highly relevant to a substantial part of the users, both in Norway and internationally. STEP's work is published in relevant and recognised journals as well as in monographs and anthologies. The users are generally satisfied with STEP's products. It should be noted that STEP was established with the intention of strengthening research in specific field that hitherto had been underexposed in Norway. Thus, the approach and theoretical foundation at STEP are (still) to a large extent orientated towards one tradition. This can be seen as an advantage, since it has allowed STEP to build up considerably competence within this field. However, this is also a weakness to the degree that a bias or overspecialisation in the research orientation spill over into the policy advising that is prioritised highly at STEP.

The Steering Committee finds that the main challenges faced by STEP are related to the economic situation. If the current situation with only task specific and (relatively) decreasing core funding and an uncertain financial basis continues, it is seen as unlikely that STEP can continue as a research based institute: STEP's production is concentrated on research and sophisticated studies, where a strong and continued methodological development connected to fundamental research is a prerequisite - a prerequisite that again depends on a financial situation that allows long term planning and capacity building. It is the opinion of the Steering Committee that the reason that STEP has been able to maintain the quality of its activities in the last couple of years is related to the fact that the staff members at STEP have been highly engaged in and dedicated to STEP and its professional activities, but this dedication cannot in itself constitute the basis for STEP's existence. Therefore it is the opinion of the Steering Committee that STEP must engage in serious consideration of the future profile, activities and financial basis of the institute. However, this is not a responsibility that rests only with STEP. Central stakeholders, especially NFR as funding authority, must realise that without some sort of freely disposable core funding for long-term development it is unlikely that STEP can continue its activities at the same level as today.

STEP has documented that it possesses the competences and potential necessary for a research institute and national resource centre. It is recommended that STEP, NFR and other potential sources for core funding engage in a dialogue on the aims, strategy and financial status of STEP, to investigate the possibility for establishing some sort of freely disposable core funding. It is the impression of the Steering Committee that without such core funding STEP faces less fruitful choices for its future existence: Either to become an advanced consulting company with an orientation towards the international market (but with no ambitions towards fundamental research), or to seek a close cooperation or even merger with a related research institution).

The Steering Committee finds that no matter how STEP attempts the continuation of its professional activities, there is a need for identifying potential users and commissioners. STEP has the potential to create a strong standing in Norway as a national resource centre. However, even though the competence and the necessary knowledge base are already present at STEP, an effort is needed to enhance the practical impact and status of the institute and its work. This can be seen as connected to the insignificant attention from central commissioners like NFR and government departments when it comes to funding, commissions etc., and to the limited market in Norway for specialised output like STEP's. In this perspective the Steering Committee applauds the fact that STEP has managed to secure commissions for EU, OECD and other international organisations. At the same time it is seen as inexpedient that these international projects presupposed 50% national funding. Accordingly STEP was often left to cover these expenses through overheads and own funding. However, even without this financial strain, successful competition in the

international market cannot in itself be expected to create the stability and long-term planning horizon needed. In this perspective STEP is under a crosscutting pressure between the need to secure the function as national resource centre and the necessity of securing commissions, also when these are of an international character. It is therefore recommended that STEP continues to seek commissioners both in Norway, in other countries and internationally.

It should be noted that the Steering Committee is convinced that the research approach that is integrated in STEP's work is an important element in what makes STEP attractive for users and commissioners, including the high rating of the innovative and critical analysis in STEP's work. The basic research with a strong emphasis on methodological development can thus be seen both as a product in itself and as a basis for all of STEP's activities. When negotiating a commission the expense connected to such activities should preferably be included, since a solid foundation for a study is a highly relevant competitive parameter. However, when competing with institutions that receive a core funding that to some degree can cover methodical and other long-term development, STEP is highly disadvantaged. This is another reason why the Steering Committee finds it inexpedient that STEP is left to function without any core funding that allows for investing in long-term development.

When STEP was founded it had a clear mission as sole pursuer of an "alternative" approach to innovation. STEP no longer holds such an exceptional position. It is therefore necessary to generate a different basis for STEP's *raison d'être*. STEP clearly states that it is the intention to produce policy orientated and applicable research by integrating theoretical and practical considerations, and the Steering Committee finds that a further strengthening of STEP's profile along these lines represents an interesting possibility. The Steering Committee is of the impression that work with these characteristics is very much in demand by the users. Furthermore it would be highly compatible with an increased emphasis on communication, consultancy and policy advising as important aspects of STEP's activities, strategically as well as practically.

The Steering Committee recognises that STEP already has a considerable amount of activity in this area. However the Steering Committee finds that the actual effect could be improved through a more systematic and deliberate approach to the communicative and advisory aspects of the activities. As a part of this work the Steering Committee proposes that STEP considers a publication strategy that allows both fundamental research and operational analysis and recommendations to be at its best. It seems that STEP at present often integrates fundamental research and operational recommendations in the same publication, and the Steering Committee is not convinced that this is the best strategy.

Another important factor in enhancing the practical impact and usefulness of STEP's work is to ensure a sound balance between fundamental research, conceptual development etc. on one hand, and operational recommendations with a strong empirical basis on the other. The Steering Committee stresses that policy advice must be developed on a basis of comprehensive empirical knowledge of the relevant policy area and process as well as a sufficiently wide theoretical orientation to ensure relevance, reliability and practicability. In this respect STEP's former status as a sole 'alternative' voice can be seen as not only no longer possible, but also somewhat problematic in its continued impact on STEP's activities. Thus, it is recommended that STEP ensures that a wider range of approaches to its research themes are integrated and/or discussed, and that the policy advices are well elaborated and carefully considered towards operational use and empirical implications. As means to these ends the Steering Committee proposes that STEP establishes a formalised forum or network for committed interaction and dialogue with the users, commissioners and other stakeholders. Such a forum is intended to facilitate the type of sparring through which STEP is provided with important input from the surroundings and vice versa, and where opinions on needs and interests can be voiced and discussed. Furthermore an internal focus on a broader basis for the work of STEP could be positively combined with a strengthened dialogue and practical cooperation with institutions with different approaches could contribute to this widening. The Steering Committee therefore recommends that STEP attempts to establish strategic partnerships with relevant institutions.

STEP exists as an institute largely dependent on contract research in a highly competitive market and hence it is crucial that STEP can provide products that are demanded by the commissioners, without compromising professional integrity and credibility. The importance attached by the users to products that are not only relevant but also applicable should be noted. However, this is not only a matter of STEP enhancing the operational aspects of the activities: Products as STEP's are necessarily complex and not easily transformed to practice and it requires a significant level of competence among the commissioners to both order and make use of the products. Thus, the Steering Committee urges the important commissioners such as NFR to take note of the recommendations stated above, since strengthened dialogue and mutual learning necessarily require reciprocity.

The Steering Committee finds that the researchers at STEP are both competent and dedicated. However, it is a cause for concern that so few are formally qualified at doctoral level. It is the impression that time is allocated to income generating activities to the extent that it is hard to find sufficient time to work on doctoral dissertations. This is problematic in several ways: The development of the researchers qualifications is hampered, and there is a risk that the flexibility in connection with general development and change in the overall profile of the staff is reduced. The Steering Committee recommends that STEP continues the effort to increase the share of researchers with a doctor's degree, both by recruitment and education. When staff engages in doctoral programmes, full external funding must, however, be ensured, to facilitate sufficient release from other activities at STEP.

STEP is characterised by a very informal organisation and a low degree of division of labour. Only one person is not engaged in research, and a number of technical and administrative tasks are shared between the researchers. The Steering Committee finds that time for the researchers is a scarce resource at STEP, and that the investment in ensuring a better administrative back up can be expected to be profitable.

The Steering Committee is convinced that the informal organisation has been influential in giving STEP a remarkable dynamism and flexibility. However, as the size and complexity of STEP has grown this mode of organisation is inexpedient. When a number of important mechanisms for process oriented quality assurance, diffusion of knowledge and experience etc. are left to be managed on an *ad hoc* basis, there is a substantial risk that insufficient attention is given to them, especially when there is a lack of resources and thus a substantial pressure on the staff. The Steering Committee recommends that STEP develops more systematic routines for quality assurance, and that core staff - e.g. project managers - is relieved of some of the pressure, either through a higher specialisation and division of labour or by making sure that more staff members can undertake the relevant tasks.

Seen in the light of the number of challenges facing STEP, the Steering Committee finds that the imminent change in leadership at STEP can be used as an opportunity to rethink STEP's mission, strategy, organisation, competence development and the future relationship to its users. Obviously, this is no small task, but the mutual understanding of core values at STEP and the dedicated staff is a solid starting point. The Steering Committee finds that it would be fruitful if NFR and other central stakeholders participate in this work, also in connection with considering STEP's future financial status. Furthermore, it is recommended that the board of STEP assumes a more active role internally as a sparring partner to the management, and externally in promoting a better contact between STEP and NFR as well as other central stakeholders.

All in all the Steering Committee is of the opinion that STEP has managed to ensure continued existence and a high quality of its activities and products under very difficult circumstances. However, the immediate challenges for STEP are of a magnitude that necessitates more than merely adjusting or intensifying the present mode of operation. It is evident that STEP is aware of the challenges as well as willing to engage actively in the attempts to establish solutions and change. The crucial point is to transform intentions into

practice. It is important to notice that the current financial situation is at the same time an influential factor in making change crucial, and in defining the manoeuvring space within which STEP can change. Thus, as a starting point for considering other aspects of the future, STEP, NFR and other central stakeholders must pursue long term financial solutions that allow long term planning and development of STEP.

## **13. Appendiks- og bilagsliste**

Appendiks 1: Et samlet billede af NIFU's og STEP's virksomhed

Appendiks 2: Materiale udvalgt af STEP til brug i den faglige vurdering

Appendiks 3: STEP's publiceringsfora i perioden 1996 til 2000

Appendiks 4: Deltagere i møder med styregruppen

Appendiks 5: Styregruppens medlemmer

Bilag 1: Brugerundersøgelse (ikke optrykt i selve rapporten)

Bilag 2: Selvevaluering (ikke optrykt i selve rapporten)

## **Appendiks 1: Et samlet billede af NIFU's og STEP's virksomhed.**

Evalueringerne af STEP og NIFU er sket sideløbende. Som det fremgår af en parallel læsning af de to rapporter, er der tale om meget forskellige institutioner. Samtidig er der dog tale om institutter der begge er vigtige bidragsydere til vidensgrundlaget for forskningspolitik og for kundskabspolitik i bredere forstand. Der kan på det overordnede niveau ses et fælles overordnet fokus på produktion af viden om kompetencegrundlag og -mobilitet samt om grundlæggende samfundsforhold af betydning for innovation og vidensproduktion. I lyset heraf vil der i dette appendiks blive fremlagt en mere samlet vurdering af NIFU's og STEP's virksomhed med vægt på ligheder og forskelle knyttet til institutternes vidensproduktion og anvendelsen heraf. Det skal bemærkes at der i høj grad er tale om en sammenstilling af brugerundersøgelserne, hvor de forskelle der i øvrigt er fremtrådt i evalueringerne danner baggrund snarere end en selvstændig undersøgelse med beskrivelse og analyse. I forlængelse heraf vil styregruppen udtrykke sin overordnede vurdering af den samlede vidensproduktion. For gennemgang af den mere konkrete analyser og vurderinger henvises til selve de to rapporter.

### **Nogle overordnede ligheder og forskelle i institutternes faglige profil**

STEP og NIFU dækker samlet set en bred faglig profil inden for vidensproduktion, -spredning og -anvendelse. Ses der på institutternes målsætninger, har begge fokus på at fungere som videns- og kompetencebase, og skabelse af et vidensgrundlag for forskningspolitik i Norge indgår som en fællesmængde. På dette overordnede niveau er der tale om en høj grad af parallelitet institutterne imellem. Når det gælder de mere konkrete forskningstemaer, er der lighedspunkter og sammenfald. Begge institutioner nævner for eksempel erhvervsrettet FoU, innovation og informations-/videnssamfundet som temaer. Hertil kommer at NIFU peger på mulige indsatsområder som vil øge sammenfaldet for eksempel ved inddragelse af teknologipolitik. I den faglige profil for de to institutioner træder der alligevel en række forskelle tydeligt frem: STEP sætter i højere grad fokus på vidensudvikling knyttet til samspillet mellem forskning, økonomi, teknologi og social forandring, mens NIFU i højere grad fokuserer på vidensudvikling knyttet til samspillet mellem forsknings- og uddannelsesspørgsmål, herunder den organisatoriske forankring. Metodemæssigt er det samtidigt styregruppens opfattelse at STEP fremstår langt mere metodisk og teoretisk homogen end NIFU. Disse forskelle afspejler sig også i de mere konkrete faglige målsætninger og indsatsområder for de to institutioner (se kapitel 7 i rapporterne for en nærmere beskrivelse af styregruppens vurdering af de to institutter faglige profil i egen ret).

På baggrund af brugerundersøgelsen, afrapporteringer fra de faglige eksperter og styregruppens egen læsning fremstår den faglige produktion hos begge institutioner som værende af god kvalitet og af stor relevans og betydning for brugerne (om end der er nuanceringer og udviklingspotentiale på begge institutioner som det fremgår af hovedrapporterne). Begge institutter placerer sig i front inden for områder af deres virkefelt. Begge institutter vurderes derfor at udvirke solide og relevante bidrag til grundlaget for forskningspolitikken, men med forskellige primære indsatsområder. De to institutters virksomhed ses derfor snarere som beslægtet og gensidigt supplerende end som overlappende.

Nedenfor vil institutionernes brugergrupper først blive sammenholdt hvorefter der ses nærmere på en sammenstilling af brugernes vurderinger.

### **Institutionernes brugergrupper**

I kraft af sammenfaldet i de overordnede faglige målsætninger er der tale om en høj grad af overlap med hensyn til målgruppen for virksomheden hos NIFU og STEP. Som det fremgår af tabel 1 og 2 viser de to brugerundersøgelser således også at der er tale om relativt ensartede brugergruppeprofiler, dog med den undtagelse at der blandt de af NIFU's brugere der indgår i undersøgelsen, er en større andel med tilknytning til uddannelsesverdenen end hos STEP.



Tabel 1: Analysepopulationerne i brugerundersøgelserne fordelt på jobtype

Jobtype	% af analysepopulation hos STEP	% af analysepopulation hos NIFU
Politiker	4%	1%
Ledende embedsmand	13%	12%
Embedsmand	11%	9%
Leder af uddannelsesinstitution	2%	11%
Lærer	3%	1%
Forsker	21%	20%
Konsulent eller rådgiver	28%	24%
Journalist eller lignende	1%	1%
Andet	18%	22%

Tabel 2: Analysepopulationerne i brugerundersøgelserne fordelt på arbejdssted

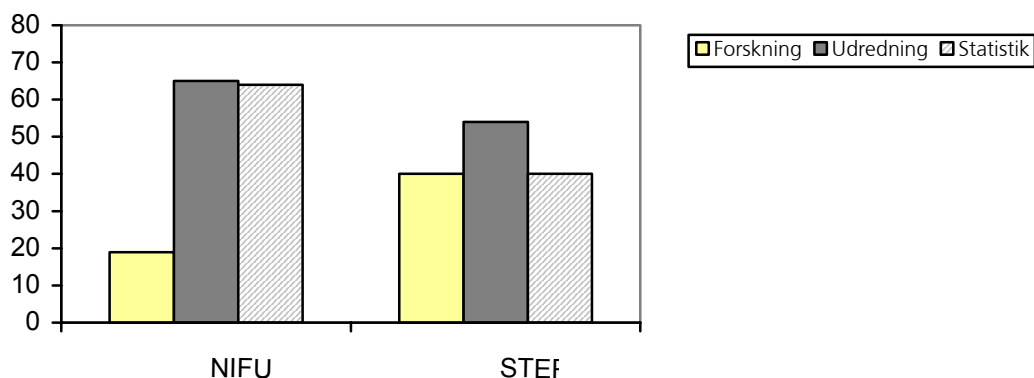
Arbejdssted	% af analysepopulation hos STEP	% af analysepopulation hos NIFU
Centraladministration eller anden statslig myndighed	35%	30%
Amtskommune	6%	1%
Primærkommune	1%	
Universitet eller højere læreanstalt	19%	39%
Privat firma	12%	6%
Andet	28%	24%

På baggrund af sammenligneligheden i brugergruppesammensætning er det særligt interessant at se på forskelle i brug og vurdering af de to institutioners faglige arbejde.

### Et samlet billede af brugernes vurdering

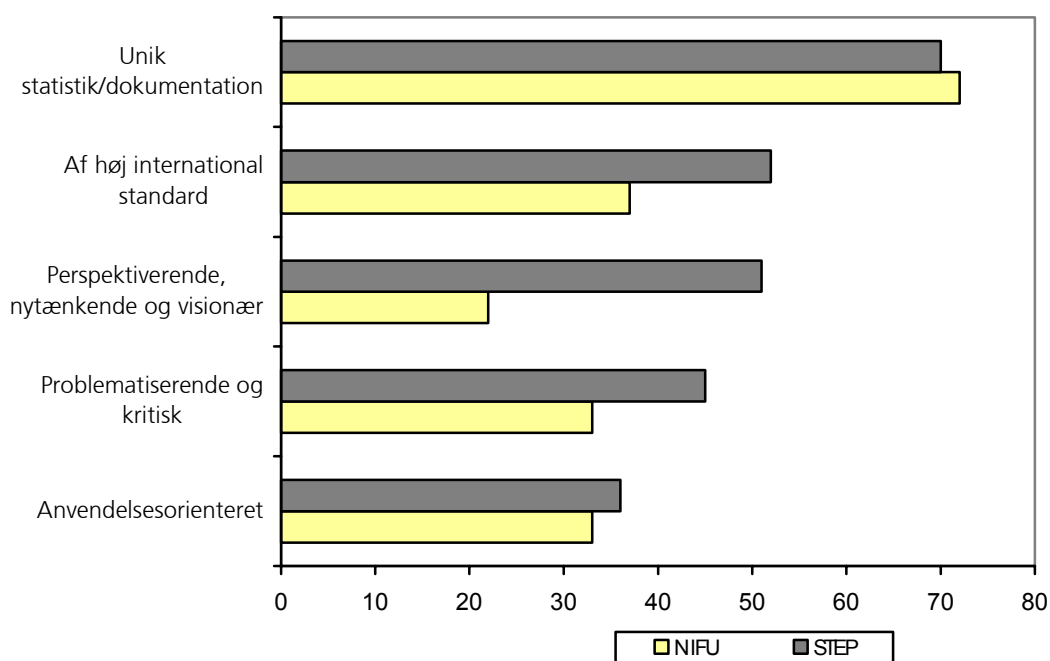
Både STEP og NIFU lægger stor vægt på de anvendelsesorienterede aspekter af det faglige arbejde. Ud fra forskelligheden i faglig profil og i prioritering af indsatsområder er det dog ikke overraskende at anvendelsesorienteringen giver sig forskelligt udtryk, og at dette afspejles i brugernes vurdering af det faglige arbejde, som de generelt udtrykker en høj grad af tilfredshed med. Graden af tilfredshed kommer til udtryk i figur 3. Figuren skal dog læses med forsigtighed idet brugerne er blevet bedt om at vurdere forskning, udredning og statistik ud fra deres egen opfattelse. Særligt for STEP er det vanskeligt idet der ikke produceres statistik i egentlig forstand. Det betyder at figuren dels kan give en pejling på den generelle tilfredshed og dels kan give en pejling på hvilke typer af produkt brugerne forbinder med en positiv vurdering.

Tabel 3: Andelene af brugere der finder det faglige niveau i NIFU's henholdsvis STEP's arbejde i meget høj grad/meget tilfredsstillende



Ses der på det overordnede indtryk der fremtræder i brugerundersøgelsen, så betragter brugerne STEP som i højere grad karakteriseret ved en forskningsmæssig profil, hvor den frembragte viden i vidt omfang ses som problematiserende, kritisk, nytænkende og visionær. STEP's arbejde ses i mindre grad som karakteriseret ved en velstruktureret og klar formidling. Når det gælder NIFU, ses arbejdet i højere grad som relateret til dokumentation og udredning og som karakteriseret ved en velstruktureret og klar formidling. NIFU's arbejde ses mindre som karakteriseret ved det nytænkende, kritiske, problematiserende og visionære (det skal bemærkes at der er tale om det indbyrdes forhold mellem de to vurderinger og ikke om at den enkelte institution nødvendigvis scorer lavt på det konkrete parameter). Nedenstående tabel illustrerer det indbyrdes forhold:

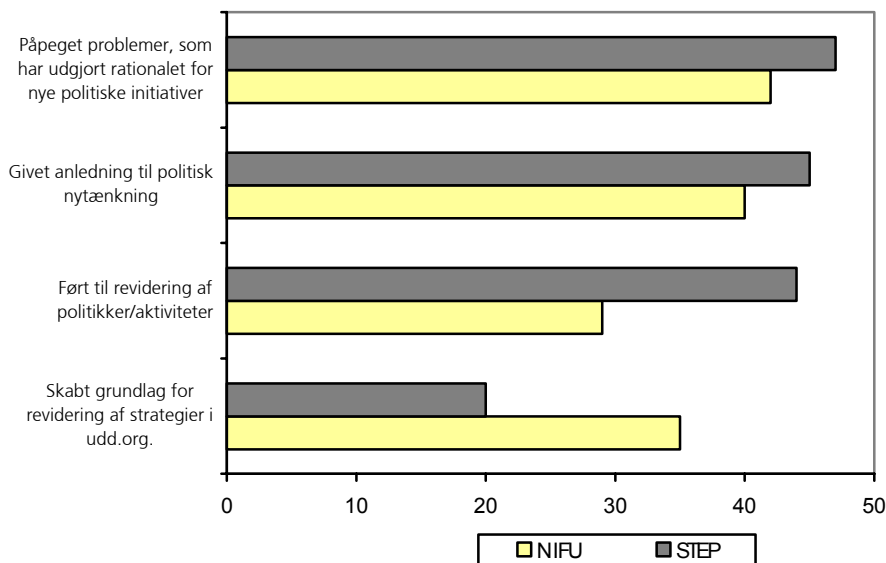
Tabel 4: Andelen af brugere der er enige/helt enige i at NIFU's henholdsvis STEP's faglige arbejde er kendetegnet ved at være:



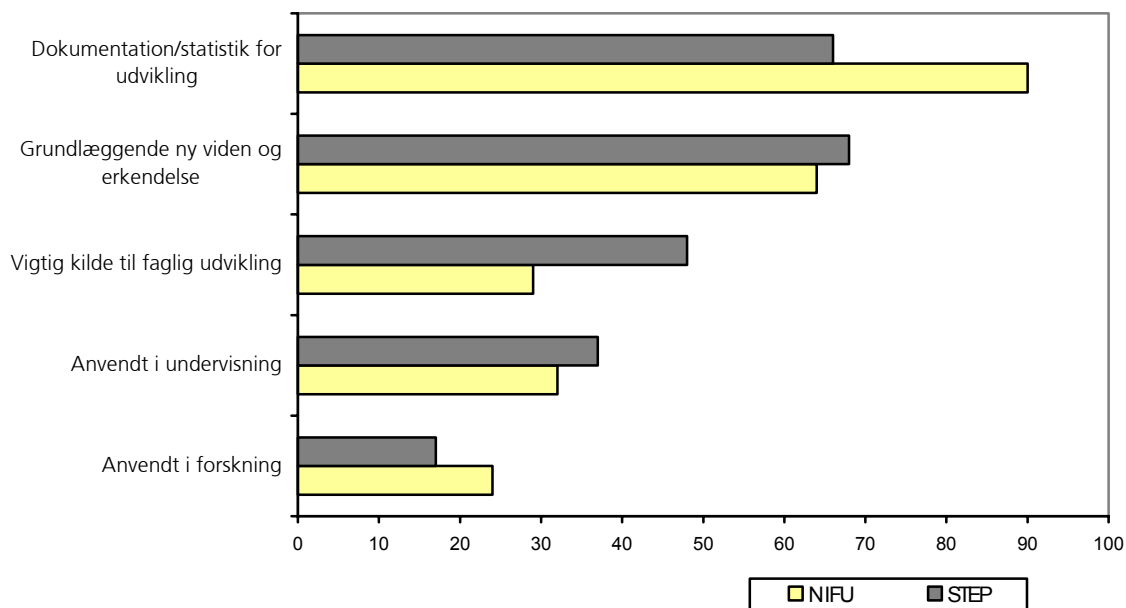
Når det gælder et mere konkret indtryk af hvilke behov brugerne får dækket gennem anvendelse af de to institutioners produktion, udbygges og nuanceres det billede der skitseres ovenfor. For både NIFU og STEP gælder det at det brugerne især har nytte af arbejdet i form af dokumentation/statistik for udvikling henholdsvis grundlæggende ny viden og erkendelse. En klart større andel af NIFU's brugere end STEP's giver udtryk for at have nytte af instituttets arbejde i form af dokumentation og statistik samt at instituttets arbejde har skabt grundlag for revidering af strategier i uddannelsesorganisationer. Omvendt er der klart større andele af brugergruppen hos STEP end hos NIFU der giver udtryk for at have haft nytte af instituttets arbejde som en vigtig kilde til faglig udvikling samt at instituttets arbejde har ført til revidering af politikker/aktiviteter. Med hensyn til en række andre parametre såsom hvorvidt arbejdet har givet anledning til politisk nytænkning, om det har bibragt grundlæggende ny viden og erkendelse, og om det har påpeget problemer som har udgjort rationale for nye politiske initiativer, er der en tendens til at STEP's brugere i højere grad vurderer at have haft nytte af instituttets arbejde på disse områder end NIFU's. Her er der dog tale om så relativt små udsving at de ikke kan ses som tungtvejende i sammenligningen.

Tabel 5 og 6: Andelene af brugere der i høj eller nogen grad har haft nytte af NIFU's hhv. STEP's arbejde i form af...

Tabel 5:



Tabel 6:



### Vurdering af institutionernes vidensproduktion og varetagelse af brugernes behov

Ud fra denne sammenstilling af de to brugerundersøgelser og med de øvrige delundersøgelser i mente er det vurderingen at de to institutter hver har en faglig produktion af høj kvalitet der finder anvendelse på en lang række måder. Brugere giver generelt udtryk for en høj grad af tilfredshed med det faglige arbejde, og på en lang række områder gives der besvarelser som tegner et positivt billede af institutionerne og deres arbejde. På denne baggrund er det tydeligt at begge institutioner grundlæggende opfylder målsætningen om anvendelsesorientering, men på meget forskellige måder og med forskellige muligheder og behov for udvikling.

Det er således styregruppens vurdering at bredden i faglige målsætninger og indsatsområder såvel som bredden og kvaliteten i hver af de to institutioners produktion gør at NIFU og STEP alt i alt udfører en både bred og solid vidensproduktion. Videre er det vurderingen at det faglige arbejde er relevant, anvendeligt og nyttigt både for opdragsgiverne og i en bredere brugerkreds. Samtidig er det tydeligt at det arbejde der udføres af det ene institut, ikke er substituerbart med arbejde fra det andet; dertil er forskellene i faglig profil for stor. Dette kan ses som en styrke i forhold til NIFU's og STEP's evne til at imødekomme behovene bredt i brugergruppen: Hver enkelt af institutionerne ville næppe være i stand til at løfte så bred en opgave som de til sammen gør, over for så brede brugergrupper. Om end NIFU og STEP som det fremgår af de to evalueringer, hver især står over for betydelig udfordringer og har behov for på forskellig vis at styrke ikke mindst deres kommunikationsindsats, så er der tydeligvis samtidig tale om faglige produktioner der i høj grad er forskellige i deres styrker og primære anvendelser. Begge institutter kan i det perspektiv ganske vist blive bedre til at opfylde brugernes behov, men det må siges at de tilsammen allerede nu tilbyder en bred vifte af vidensmuligheder og kompetencer.

I forhold til at afdække eventuelle uopfyldte behov hos nuværende og potentielle brugere har styregruppen opfordret såvel NIFU og STEP til at gå i dialog med centrale opdragsgivere. Det er styregruppens vurdering at det er i sådanne forpligtende kommunikationsfora nye brugerbehov vil kunne blive artikulere og kvalificeret. Det er vigtigt fordi en meningsfuld belysning af brugernes uopfyldte behov på den ene side skal være mere end blot en uforpligtende tilkendegivelse af interesseområder, og på den anden side skal kunne give mulighed for at brugerne kan artikulere behov som de ikke umiddelbart er klar over de har, på grund af utilstrækkelig viden om genstandsfeltet. Dette kan tjene til at institutionerne og brugerne i fællesskab afsøger mulighederne for at styrke nogle af de områder som brugerne især finder vigtige ved institutionernes arbejde. Derved kan den enkelte institutions evne til at opfylde og udvikle brugernes vidensbehov øges og i forlængelse heraf gennemslagskraften af institutionernes samlede vidensproduktion forbedres.

### **Samlede organiseringsovervejelser**

Styregruppen er blevet opmærksom på at der tidligere har været fremlagt ideer om NIFU's og STEP's relationer i form af forslag om sammenlægning. Styregruppen har drøftet denne ide fordi den muligvis ville kunne tilføre en ny institution det bedste fra begge institutioner på de områder hvor de supplerer hinanden.

Styregruppen kan imidlertid ikke anbefale en sådan løsning fordi fordelene ved en fusion på ingen måde kan garanteres at opveje ulemperne. Ikke mindst ser styregruppen en risiko for at dynamikken i STEP vil få mindre gunstige vilkår ved at blive sammenlagt med NIFU, der qua sin størrelse, historie og mere formelle organisatoriske struktur kan formodes at blive den dominerende part. Videre er styregruppen ikke overbevist om at NIFU og STEP er de mest oplagte fusionspartnere for hinanden. Der er udprægede forskelle i den kultur der eksisterer på de to institutioner. Overvejelser om eventuelle sammenlægninger vil kræve en bredere og mere dybdegående analyse af de forskellige potentielle fusions- og samarbejdspartnere. Det skal dog bemærkes at efter styregruppens mening er det frugtbart at opretholde en vis diversitet og konkurrence også når det gælder forskning og vidensproduktion.

Set på den baggrund fremstår det umiddelbart som potentielt mest frugtbart at de to institutter hver især arbejder på at styrke deres faglige profil og produktion og således øger gennemslagskraften og anvendeligheden yderligere. I den forbindelse kan det fremhæves at begge institutioner kan komme deres brugere i møde ved at styrke forskellige aspekter af anvendelsesorientering og kommunikation.

## Appendiks 2: Materiale udvalgt af STEP til brug i den faglige vurdering

### Udvalgt som "Bedste arbejder"

Asheim, B.T and A. Isaksen (2000): Localised Knowledge, Interactive Learning and Innovation: Between Regional Network and Global Corporations, In Taylor, M. and E. Vatne (Eds.) *The networked Firm in a global world. Small firms in new environments.* Ashgate (Forthcoming), pp.159-194.

Hauknes, J. (2000), *Dynamic Innovation System: What Is the Role of Services?* In Boden M. and I Miles (eds.), *Services and the knowledge based economy*, (London: Continuum), pp38-63.

Lazonick, William and Mary O'Sullivan (1998), *Corporate Governance and the innovative Economy: Policy Implications*, STEP report R-03-1998

Smith, K. (1997), *Economic infrastructures and innovation systems.* In C. Edquist (ed.) *Systems of innovation: Institutions, Organisations and Dynamics* (London: Printer), pp. 86-106

Teubal, Morris (1997), *A catalytic and evolutionary approach to horizontal technology policies (HTPs)*, *Research Policy*, vol. 25 (1997), pp.1161-1188

### Udvalgt tema 1: "Regional innovation and policy"

Asheim, B. (1997) *Learning regions in a globalised economy: towards a new competitive advantage of industrial districts* in Conti, S. and Taylor, M. **Interdependent and Uneven Development: Global Perspectives** (Ashgate: Aldershot) pp. 143-176

Asheim, B. and A. Isaksen (2000), *Regional Innovation Systems: The Integration of Local "Sticky" and Global "Ubiquitous" knowledge.* **Journal of Technology Transfer** (Forthcoming).

Hatling, L., A. Isaksen og S.J. Herstad (2000), *SND og distriktsutvikling – rolle, virkemidler og effekter*, **STEP Report** R-05/2000

Isaksen, A. (ed.) (1997), *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk* (Innovation, Business Development and Regional Policy), HøyskoleForlaget, Kristiansand. 1997.

Isaksen, A. (1997), *Regional Clusters and competitiveness. The Norwegian case*, **European Planning Studies**, Vol. 5, February 1997.

Isaksen, A. og B. Asheim (2000), *SME policy and the regional dimension of innovation (SMEPOL), final report*, **STEP Group**

Isaksen, A. and S.O. Remøe (2001), *New approaches to innovation policy: Some Norwegian examples*, **European Planning Studies**, Number 3, 2001 (forthcoming)

Isaksen, A. and H.W. Aslesen, *oslo: In what way a creative city?*, in **European Planning Studies**, special issue on 'Creative Cities and Social Costs' (forthcoming)

Knudsen, T., A. Isaksen and K. Smith (1999), *Innovasjon og kunnskapsbruk I norsk matvareindustri – muligheter for å skape innovative regionale industrimiljøer?* Artikkelen er en oversættelse af: Knudsen, T., A. Isaksen and K. Smith (1999) *Innovation and knowledge use in the Norwegian food industry*, in O. Borch and E.P. Stræte (eds.) **The Food Industry – between Business and Politics** (in Norwegian), Oslo: Tano Aschehoug, 1999, pp.189-206.

Wiig, H. and Wood. M. (1997), *Whar Comprises a Regional Innovations System? An Empirical Study*, in James Simmie (ed.), **Innovation, Networks and Learning Regions**, Jessica Kingsley Publishers, London.

### Udvalgt tema 2: "Innovation mapping and innovation systems"

Arundel A., K. Smith, P. Patel, and G. Sirilli (1998) *The Future of Innovation Measurement in Europe. Concepts, problems and practical directions*, **IDEA Report** 3/1998, STEP/Oslo.

Evangelista R., T. Sandven, G. Sirilli and K. Smith (1998), *Innovation expenditures in European industry*, **International Journal of the Economics of Business / STEP Report** R-05/1997

- Hauknes, J. (1999), *Norwegian Input-Output Clusters and Innovation Patterns* in OECD, **Boosting Innovation: The Cluster Approach** (OECD: Paris), pp. 61-90.
- Hauknes, J. (1998), *Services in innovation – Innovation in services: SI4S Final Report*, SI4S Synthesis Report 1, STEP Group 1998
- Hauknes, J., M. Broch and K. Smith (2000), *SND og bedriftutvikling – rolle, virkemidler og effekter*, **STEP Report** R-04/2000
- Iversen, E., (2000) *An excursion into the patent-bibliometrics of Norwegian patenting*, **Scientometrics**, Vol. 49, No 1 (2000) 63-80
- Narula, R., (1999) *Strategic technology alliances by European firms since 1980: questioning integration?* In F. Chesnais and G. Ietto-Gillies (eds.), **European Integration and Global Corporate Strategies**, Routledge, London / **STEP Report** R-04-1998
- Smith, K., (2000), *Innovation as a systematic phenomenon: rethinking the role of policy*, **Enterprise and Innovation Management Studies**, 1, 73-102
- Smith, K., (1995), *Interactions in Knowledge Systems: Foundations, Empirical Mapping, and Policy Implications*, **Science Technology Industry Review**, 16 (Paris: OECD), pp.69-102

## Appendiks 3: STEP's publiceringsfora i perioden 1996 til 2000

Opgjort efter antal udgivelser

<i>Monografier</i>	<i>Antal udgivelser</i>
HøyskoleForlaget, Kristiansand	2
Edward Elgar, Cheltenham	1

<i>Publicerede policy-dokumenter</i>	<i>Antal udgivelser</i>
Norges forskningsråd	2
OECD	2
EUR, European Commission	1
EUR, Office of Official Publications of the European Communities	1

<i>Artikler i antologier</i>	<i>Antal udgivelser</i>
OECD, Paris	5
HøyskoleForlaget, Kristiansand	3
NIFU, Oslo	3
Pinter, London	3
Routledge, London	3
Ashgate, Aldershot	2
AEA (Association of Applied Econometrics) Conference, Lyon	1
Cambridge University Press	1
CBH (The Centre for Business History), Glasgow	1
Dryden Press, London	1
Edward Elgar	1
European Commission, Innovation and Enterprise Creation: Statistics and indicators	1
Hershey, Pa, USA	1
IEEE Conference on Standardization and Innovation in Information Technology	1
Jessica Kingsley Publishers, London	1
Physica-Verlag, Berlin	1
Tano Aschehaug, Oslo	1

<i>Artikler i videnskabelige tidsskrifter</i>	<i>Antal udgivelser</i>
European Planning Studies	5
Philosophy of the Social Sciences	2
Research Policy	2
Scientometrics	2
Enterprise and Innovation Management Studies	1
Financial History Review	1
Forskningspolitikk	1

IEEE Communications Magazine	1
Industrial and Corporate Change	1
International Business Review	1
International Journal of the Economics of Business	1
International Journal of Technology Management	1
Journal of Technology Transfer	1
Norsk geografisk tidsskrift	1
Regional Studies	1



## Appendiks 4: Deltagere i møder med styregruppen

I forbindelse med evalueringens institutionsbesøg har styregruppen mødt følgende personer:

Ledelsen:

- Professor Keith Smith, institutleder og forskningschef for STEP indtil december 2000
- Seniorforsker Johan Hauknes, institutleder på STEP januar 2001- august 2001, administrasjonssjef
- Sven Otto Remøe, kommende institutleder på STEP fra august 2001

Projektledere:

- Forsker Heidi Wiig, Cand. polit. (Statsvitenskap)
- Seniorforsker Svein Olav Nås, Cand.mag.

Forskere og forskningsassistenter:

- Seniorforsker Anders Ekeland, cand.polit. (Sosialøkonomi)
- Forsker Eric J. Iversen, MA (Science, Society and Technology)
- Forsker Finn Ørstavik, Dr. Philos. (Sosiologi)
- Forsker Lillian Hatling, Cand.polit. (Samfunnsgeografi)
- Forsker Nils Henrik Solum, MA (Science, Society and Technology)
- Forsker Trond Einar Pedersen, MA (Science, Society and Technology)
- Forskningsassistent Marianne Broch MA (Science, Society and Technology)
- Forskningsassistent Markus M. Bugge, MA (Science, Society and Technology)

Repræsentanter for styret:

- Førsteamanuensis Olav Wicken, styremedlem
- Afdelingsdirektør Petter Knudtzen, styremedlem

Desuden har styregruppens formand samt en repræsentant for EVA holdt efterfølgende møder med:

- Administrationschef Johan Hauknes, konstitueret institutleder, STEP
- Afdelingsdirektør Kari Balke Øiseth, Forskningsafdelingen, KUF
- Afdelingsdirektør Rolf Larsen Universitets- og høghskoleafdelingen, KUF
- Direktør Kari Kveseth, Strategi afdelingen, Norges forskningsråd
- Terje Emblem (Special adviser Science policy Unit), Norges forskningsråd
- Rådgiver Arne Berge, Norges forskningsråd

## Appendiks 5: Styregruppens medlemmer

Jan Magnussen, formand for styregruppen

- Direktør for Forvaltningen for uddannelse, Erhverv og Kultur, Frederiksborg Amt (1998-d.d.)
- Rektor, Sydjysk Universitetscenter (1989-1998)
- Formand for Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd (1981-1983)
- Cand.scient. i kulturgeografi, Københavns Universitet (1969)

Narve Bjørge

- Professor ved Norges forskningsråd, med arbejdsplads på Historisk institut UiB (1993-d.d.)
- Administrerende direktør for Norges almenvideenskabelige forskningsråd (1991-1993)
- Rektor ved Universitet i Tromsø (1973-1991)
- Cand. Philol. Universitetet i Bergen (UiB), fagkredsen historie, nordiske sprog, germanistikk (1964)

Søren Christensen

- Forskningsprofessor i Institutionel organisationsanalyse, Handelshøjskolen i København (1998-d.d.)
- Medlem af Ph.d. studienævnet, Handelshøjskolen i København (1995)
- Direktør for Scandinavian Consortium for Organizational Research, Stanford University (1989-1998)
- Cand.merc., Handelshøjskolen i København (1964/65).

Gunnar Eliasson

- Professor i industriell økonomi/industriell dynamik, Kungl. Tekniska Högskolen (KTH) Stockholm (1994-d.d.)
- Chef for Industriens Utredningsinstitut (IUI), Stockholm (1977-1994)
- Cheføkonom og afdelingschef for svensk industriforbund (SI), Stockholm (1970-1976)
- Dr. Phil og Docent i national økonomi, Uppsala Universitet (1968)

Lillemor Kim

- Forskningsleder ved Swedish Institute for studies in Education and Research (SISTER),
- Fil. dr. i pædagogik, Uppsala Universitet (1998)
- Rektor ved Mälardalen Universitetet (1989-1995)
- Chef for Utrednings- och FoU-enheten ved Universitets- och högskoleämbetet (1983- 1989)

Lars Klöver

- Sekretariatschef for Teknologirådet (1994-d.d.)
- Bestyrelsesmedlem Selskabet for TeknologiAnalyse og –Vurdering (STAV),(1990-1992)
- Partner i kommunikationsvirksomheden, Klöver & Prestegaard I/S, 1986-1992)
- Cand.scient. biologi/miljø, Københavns Universitet(1984)