Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

KUNNSKAPSDEPARTEMENTET
Postboks 8119 DEP

0032 OSLO

Vår ref:	*Deres ref:*	*Dato:*
21/01536-3		*10.09.2021*

Innspill til neste langtidsplan for forskning og høyere utdanning

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) takker for muligheten til å gi innspill til arbeidet med å revidere langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Langtidsplanen er et svært viktig politisk verktøy for den langsiktige utviklingen av norsk forskning og høyere utdanning. Samtidig er det en plan for hvordan UH-institusjonene kan bidra i omstillingsarbeidet knyttet til bærekraftig samfunnsutvikling i samspill med andre aktører. Med den nye UH-loven er bidrag til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig utvikling, blitt del av formålet til universiteter og høyskoler, sammen med utdanning, forskning og formidling.

Vi mener følgende overordnede tema bør være gjennomgående i langtidsplanen:

- **Utdanning og kompetanse** må integreres i hele planen som en forutsetning for å nå alle målene og treffe alle prioriteringene. Siden gjeldende langtidsplan ble utarbeidet, er det utviklet mye politikk på utdannings- og kompetansefeltet. Tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid står her sentralt, og planen må tydeliggjøre hvordan mål og virkemidler skal følges opp og videreutvikles i årene som kommer.

- **Livslang læring** må synliggjøres som en forutsetning for at Norge skal klare omstillingen til et mer bærekraftig samfunn og kunne møte de komplekse utfordringene og endringene vi står overfor. Det må bygges strukturer for å gjøre høyere utdanning mer fleksibel og tilgjengelig, og for å sikre kontinuerlig

POSTADRESSE
Postboks 1093
5809 Bergen
post@hkdir.no

HOVEDKONTOR
Fortunen 1
HJEMMESIDE
www.hkdir.no

TELEFON
+47 55 30 38 00
ORG.NO
974 788 985

SAKSBEHANDLER
Ragnhild Tungesvik
ragnhild.tungesvik@hkdir.no
+47 950 25 153

kompetanseutvikling i samfunns- og arbeidsliv. Dette gjelder også for ansatte i UH-sektoren.

- **Digitalisering** transformerer hele samfunnet. Kunnskap utvikles og tas i bruk på nye måter. Arbeidsliv, produksjon, samhandling og kommunikasjonsmønstre endres. Høyere utdanningsinstitusjoner må utvikle kunnskap om ny teknologi, i spiss og i bredde. De må ha kompetanse til å kunne integrere digitalisering i alle deler av virksomheten, og utnytte mulighetene digital teknologi gir for faglig utvikling, undervisning og formidling. Langtidsplanen må vise hvordan den nye digitaliseringsstrategien for UH-sektoren skal implementeres.

- **Internasjonalisering** som vilkår for kvalitetsutvikling og forutsetning for å løse store samfunnsutfordringer, må tydeliggjøres i langtidsplanen. Globalt samarbeid er avgjørende for å nå FNs bærekraftsmål. Kunnskapspolitisk har Norge og EU mange felles mål, blant annet knyttet til tverrsektorielt samarbeid og tettere koblinger mellom utdanning, forskning og innovasjon. EUs forsknings- og utdanningsprogrammer er viktige virkemidler for å nå målene i langtidsplanen.

- **Studentens rolle** som aktiv deltager i egen læring og partner i fagmiljøenes arbeid med forskning og innovasjon, må bli tydeligere i langtidsplanen. Studentene bringer med seg kompetanse og erfaringer og kan være ressurser i omstillingsprosesser i sektoren, blant annet knyttet til digitalisering og tverrsektorielt samarbeid. Studentmedvirkning må betraktes som kjennetegn på gode forsknings- og fagmiljøer.

1. Hvilke endringer i samfunnet (eller i bestemte sektorer) gir behov for forsterket innsats innenfor forskning og høyere utdanning i årene som kommer?

De store samfunnsendringene og utfordringene langtidsplanen peker på, som klima- og miljøkrise, demografisk endring og bærekraftig velferd, digital transformasjon, utenforskap og tillitssvikt, er fortsatt like relevante. Utviklingen siden gjeldende langtidsplan ble utarbeidet, bekrefter og forsterker utfordringsbildet. Klimautfordringer og trusselen mot natur og biologisk mangfold er akutt. Å møte disse utfordringene vil kreve kunnskap, omstillingsevne og samarbeid på tvers av samfunnssektorer, og UH-sektoren vil ha en sentral rolle.

Internasjonale spenninger har økt, og stormaktsrivalisering påvirker UH-sektoren. Siden gjeldende langtidsplan ble utarbeidet, har det blitt mer oppmerksomhet rundt

utfordringer i internasjonalt akademisk samarbeid. Det kan knytte seg til intellektuelt eierskap, deling av data og teknologi, tap av sensitiv informasjon, eller utvikling og bruk av kunnskap som utfordrer norske forskningsetiske standarder. Samtidig er internasjonalt samarbeid viktigere enn noen gang for å møte globale utfordringer. Løsningen er å bygge kompetanse på ansvarlig internasjonalisering.

I EU har utviklingen gått i retning tettere integrasjon på utdannings- og forskningsfeltet. I 2020 ble målet om et europeisk utdanningsområde innen 2025 presentert. De politiske målsettingene er sammenfallende med norske målsettinger på utdanningsområdet: kvalitet, inkludering, og grønn og digital omstilling. EU ser også forskning og utdanning mer i sammenheng enn tidligere. Det er viktig at de norske UH-institusjonene utnytter mulighetene som ligger i Erasmus+ i arbeidet med kvalitet og omstilling, og ser Erasmus+ og Horisont Europa i sammenheng.

Langtidsplanen viser til globale pandemier som en potensiell trussel. Med koronaviruset ble scenariet virkelig. Pandemien har fått store samfunnskonsekvenser som vi enda ikke ser rekkevidden av. I UH-sektoren er rask og omfattende digitalisering en av de mest merkbare konsekvensene. Det har ført til verdifull faglig og pedagogisk innovasjon. Samtidig har pandemien avdekket at kompetansenivået er svært varierende. Det er viktig å styrke den digitale kompetansen i sektoren for å unngå store kvalitetsforskjeller. Pandemien har også vist at digitalisering ikke må gå på bekostning av gode, inkluderende lærings- og studiemiljø hvis utdanningskvalitet og gjennomføring skal sikres.

Pandemien har videre aktualisert en annen trend, som gjeldende langtidsplan peker på, nemlig sviktende tillit til politiske institusjoner, etablerte medier og forskning i deler av befolkningen. Utviklingen har vist at politisk destabilisering og trusler også mot stabile demokratier kan følge i kjølvannet av en slik utvikling. Det er viktig at UH-sektoren bidrar til åpenhet og tillit i samfunnet gjennom formidling, samarbeid med andre sektorer og ikke minst utdanning av høy kvalitet og relevans.

2. Er det konkrete hindringer i det norske kunnskapssystemet som svekker måloppnåelsen og hva kan i så fall gjøres?

En tydeligere integrering av studenter og utdanningsaktiviteter i forskning og innovasjon i UH-sektoren, er viktig for måloppnåelsen i LTP. For at utdanning skal få en mer sentral rolle, er det viktig at strukturer og insentiver legger til rette for dette i et langsiktig perspektiv. Hvordan utdanningsaktivitet blir finansiert, har stor betydning for hvordan utdanning blir prioritert og hvilke ressurser det er til utviklingsarbeid. I tillegg er det en rekke andre forhold som har stor betydning for kvalitet, herunder lov og forskrifter, institusjonsstruktur, ledelse ved institusjonene, kvalitetssikringsarbeid, tilsyn av kvalitetsarbeid og målrettede virkemidler for kvalitetsutvikling.

I Meld. St. 19 (2020–2021) Styring av statlige universiteter og høyskoler, annonseres det at regjeringen vil starte en helhetlig gjennomgang av finansieringen av UH-sektoren. HK-dir mener denne gjennomgangen bør vektlegge forholdet mellom de store samfunnsoppdragene; utdanning, forskning og innovasjon. Et sentralt spørsmål er i hvilken grad finansieringsmodellen og øvrig insentivstruktur bidrar til best mulig utvikling og samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon i UH-sektoren.

Mangel på samordning og koordinering av virkemidler og insentiver på tvers av ansvarsområdene utdanning, forskning og innovasjon, vil kunne svekke måloppnåelsen. For å få til bedre samordning, vil det være nyttig å foreta en gjennomgang av virkemidler og insentiver i lys av ulike mål og prioriteringer i sektoren. En slik gjennomgang vil være et viktig kunnskapsgrunnlag for å kunne utvikle mer hensiktsmessige virkemidler, insentiver og politikk. Det er viktig at LTP legger vekt på samspill og synergier mellom EUs utdannings- og forskningsprogrammer, og kobling til nasjonale programmer, ettersom de overordnede målene i stor grad er sammenfallende.

3. Hva bør videreføres og hva bør endres ved målene i gjeldende langtidsplan?

Langtidsplanens tre overordnede mål; 1. styrket konkurransekraft og innovasjonskraft, 2. møte store samfunnsutfordringer og 3. utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet, henger innbyrdes sammen og må forstås i lys av de store samfunnsendringene og utfordringene som beskrives i planen. Målene står seg i hovedsak godt og er forankret i den nye universitets- og høyskoleloven. HK-dir har følgende bemerkninger:

Målet om fagmiljøer av fremragende kvalitet må ikke overskygge målet om høy kvalitet i hele bredden av norsk forskning og høyere utdanning. Norge trenger fremragende fagmiljøer, og flere internasjonalt ledende miljøer finnes allerede på viktige områder som klima og hav. Her har Norge et globalt ansvar. Disse miljøene må sikres og videreutvikles, både på forsknings- og utdanningssiden. Samtidig må det satses på kvalitet i hele bredden av sektoren. I en tid preget av store og raske omskiftninger i samfunns- og arbeidsliv, er det viktig at færrest mulig faller utenfor. Inkludering og kvalitetsutdanning for alle er sentrale mål i FNs Agenda 2030 som er en viktig referanse i planen. Den norske samfunnsmodellen er også bygget på små forskjeller og gode muligheter for utdannings- og kompetanseutvikling for alle, uavhengig av bakgrunn, livssituasjon og bosted. Spissene må ikke gå på bekostning av bredden, men bidra til å løfte bredden.

Målene om konkurransekraft, innovasjonskraft og bidrag til å møte store samfunnsutfordringer, må på sin side ikke overskygge sektorens uavhengighet og den frie forskning og undervisning. Akademisk frihet og autonomi er fundamentet for institusjonenes samfunnsmandat.

4. Hva bør videreføres og hva bør endres ved prioriteringene i gjeldende langtidsplan?

Prioriteringene i langtidsplanen beskriver områder der Norge har særlige konkurransefortrinn eller kunnskapsbehov. De speiler de store samfunnsutfordringene og står seg slik godt. Langtidsplanen bør imidlertid være tydeligere på tiltak og virkemidler knyttet til de prioriterte områdene.

Prioriteringene reiser spørsmål om oppbygging av studieprogrammer og utdanningskapasitet innenfor ulike områder. Som Kompetansebehovsutvalget har pekt på, vil det blant annet være et stort utdannings- og kompetansebehov knyttet til helse- og omsorgssektoren. IKT er også et område det knytter seg utdannings- og kompetansebehov til. Styrt utvikling av utdanningskapasitet er et komplisert spørsmål som også berører institusjonenes autonomi. Det kan være aktuelt å vurdere dette i forbindelse med den varslede gjennomgangen av finansiering av sektoren.

På et overordnet nivå vil vi påpeke betydningen av utdanning og kompetanse for å løse de store samfunnsutfordringene og oppnå målsettingene innenfor alle de prioriterte områdene. Denne erkjennelsen er bakgrunnen for at EU løfter frem lærerutdanning som et eget satsingsområde innenfor det europeiske utdanningsområdet: utdanning er grunnlaget for all kunnskaps- og samfunnsutvikling. Fundamentet legges i skolen, men med ny teknologi og raske omskiftninger, vil det være behov for kompetansepåfyll gjennom hele yrkeslivet. Livslang læring er en forutsetning for å lykkes i de store omstillingsprosessene i samfunnet.

Kunnskaps-, nærings- og samfunnsutvikling sees i sammenheng innenfor de prioriterte områdene i gjeldende langtidsplan. En slik tverrsektoriell tilnærming er i tråd med tenkningen i FNs Agenda 2030. Hovedvekten ligger imidlertid på forskning og innovasjon som svar på de store samfunnsutfordringene. Utdanning omtales primært i et eget kapittel. HK-dir vil understreke viktigheten av at utdanning, forskning, innovasjon og arbeidsliv sees i sammenheng innenfor alle de prioriterte områdene i den reviderte planen.

Tverrsektorielt samarbeid er viktig for kvalitet og relevans i utdanningene for at forskning og arbeidsliv får de kandidatene de trenger, og for å drive kunnskapsutvikling, innovasjon og omstilling fremover i samfunnet. Gjennom kontakt med samfunns- og arbeidslivet utenfor akademia i løpet av studietiden, utvikler studentene fagspesifikk og tverrfaglig kompetanse og generiske ferdigheter som evne til kritisk tenkning, problemløsning og samarbeid. Dette er ferdigheter som har avgjørende betydning for omstillingsprosessene i samfunnet.

Universitetet er tuftet på idéen om at forskning og undervisning skal være forbundet gjennom nær kontakt mellom underviser og student, og ved at undervisningen er basert på forskning. Forventninger om tett samarbeid med arbeids- og samfunnsliv

utenfor akademia er av nyere dato. Dette samarbeidet er også i akademias interesse. Avansert kunnskaps- og kompetanseutvikling skjer i dag i ulike samfunnssektorer.

Sammenlignet med andre land er det svake tradisjoner for tverrsektorielt samarbeid i den norske UH-sektoren, selv om det er store variasjoner mellom ulike miljøer. Den reviderte langtidsplanen må løfte frem mulige virkemidler for tverrsektorielt samarbeid og tverrsektoriell mobilitet. En rekke nasjonale og internasjonale virkemidler stimulerer dette, blant annet EUs forsknings- og utdanningsprogrammer. Disse virkemidlene må sees i sammenheng og utnyttes bedre. Erfaringer fra utviklingsarbeid må deles til inspirasjon og læring for andre, og det må forskes på ulike samarbeidsmodeller og effekten av disse.

Et aktuelt eksempel er EUs nye flaggskipinitiativ European Universities, der flere norske universiteter deltar. Dette er på mange måter et laboratorium for fremtidens universitet: et åpent universitet som samarbeider tett og bredt, med andre universiteter og samfunnet utenfor akademia, for å utvikle kvalitet i spiss og bredde og finne løsninger på samfunnets store utfordringer. Dette initiativet må følges opp, og lærdommer må komme hele sektoren til gode.

De store endringene og omstillingsprosessene i samfunnet og i sektoren, krever samarbeid også mellom UH-institusjonene. Det er hensiktsmessig å samarbeide om store, tverrgående satsinger knyttet til for eksempel digitalisering og livslang læring. Mer samarbeid og kunnskapsutveksling om internasjonalt arbeid er også viktig for at institusjonene skal kunne navigere godt i et komplekst og krevende landskap. Videre er samarbeid med andre deler av utdanningssektoren viktig, både grunnskolen, videregående opplæring og høyere yrkesfaglig utdanning. Med sine tette bånd til arbeidslivet, kan fagskolene være verdifulle partnere i tverrsektorielle samarbeidsprosjekter.

5. Hva slags opptrappingsplaner bør den nye langtidsplanen ha, og hvordan og på hvilke områder bør de innrettes?

Gjeldende langtidsplan inneholder en opptrappingsplan for kvalitet i høyere utdanning på 250 millioner kroner. Basert på en gjennomgang av aktiviteter under planen og innspill vi har innhentet fra sektoren, mener HK-dir det er behov for ytterligere opptrapping når det gjelder kvalitetsutvikling i høyere utdanning.

Et eget innspill om dette er levert til Kunnskapsdepartementet, i tråd med bestilling til HK-dir. Kort oppsummert er følgende er spilt inn:

- Det er behov for å følge opp satsingen på studentaktive læringsformer og inkludering av studenter i forskning og innovasjon.
- Det er behov for økt finansiering til utvikling og drift av fleksible videreutdanningstilbud for at denne satsingen ikke skal gå på bekostning av det ordinære utdanningstilbudet.

- Det er behov for tiltak som retter seg mot utvikling av digital og utdanningsfaglig kompetanse ved institusjonene for å gi bedre utdanning, læring og evaluering ved bruk av innovative metoder.
- Det er behov for insentiver som styrker tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid og utvikling av tverrfaglige studietilbud. Det er blant annet behov for å stimulere tverrfaglig og tverrsektorielt utdannings- og forskningssamarbeid som adresserer komplekse samfunnsutfordringer.
- Ordningen Sentre for fremragende utdanning (SFU) er et viktig virkemiddel for å stimulere universiteter og høyskoler til å utvikle fagmiljø av fremragende kvalitet på utdanningsfeltet. HK-dir foreslår at ordningen inngår i videre opptrappingsplan med årlige tildelinger.
- Det må satses ytterligere på kvalitetsfremmende tiltak i høyere yrkesfaglig utdanning.

HK-dir har videre fått i oppdrag fra KD å levere datagrunnlag for mulige opptrappingsplaner for utdanningskapasitet i høyere utdanning og høyere yrkesfaglig utdanning. Frist for leveranse på dette oppdraget er 10. oktober.

Det er institusjonene som har ansvar for dimensjonering i tråd med de overordnede målene om å dekke samfunnsbehov og møte studiesøkingen. Lærestedene skal jobbe tett med arbeidslivet for å kunne tilby riktig dimensjonert og mest mulig relevant utdanning. Utformingen av studietilbud må også gi muligheter for livslang læring og videreutdanning.

Framskrivinger av kompetansebehov frem mot 2035 viser at det vil være størst mangel i utdanninger innen helsefaglig kompetanse med vekt på både helsefagarbeidere og sykepleiere (HU og HYU), tekniske fag (fagbrev og HYU) og IKT-kompetanse (HU og HYU). Det er også relevant å sette søkelys på rekruttering til lærerutdanningene på bakgrunn av nedgang i søkertall og ledige studieplasser på grunnskolelærerutdanningene de siste årene.

Basert på foreløpige vurderinger, ser vi behov for opptrapping og styrking av følgende utdanninger og områder:

- Høyere yrkesfaglig utdanning; generell opptrapping som må utformes i samspill med arbeidsliv, fagskoler og fylkeskommuner
- Sykepleie
- IKT (med vekt på IKT-utviklere og IKT-sikkerhet)
- Livslang læring og videreutdanning
- Utvikling av nye studietilbud for å møte de store samfunnsutfordringene, med vekt på tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid og arbeidslivets behov

6. Er det noen områder som kan prioriteres ned eller mulige effektiviseringstiltak som kan iverksettes for å sikre handlingsrom til prioriterte opptrappinger?

Forslag om nedprioritering av hele områder i UH-sektoren er krevende og komplekst og griper fort inn i det som kan ansees som UH-sektorens faglige frihet. Basert på den gjennomgangen HK-dir har gjort av eksisterende kunnskapsgrunnlag innenfor rammene og tidsfristen for dette innspillet, er det ikke grunnlag for å foreslå konkrete områder for nedprioriteringer. HK-dir vil vurdere spørsmålet på nytt knyttet til oppdrag om kunnskapsgrunnlag for mulige opptrappingsplaner for utdanningskapasitet, som har frist 10. 10.21.

Nærmere vurdering av områder for nedprioritering kan legges inn i mandatet til utvalget som skal foreta en helhetlig gjennomgang av finansieringen av universiteter og høyskoler. En gjennomgang av virkemiddelapparatet for forskning, utdanning og innovasjon og finansiering av høyere utdanning, vil være et viktig grunnlag for å samordne prioriteringer og satsingsområder. En bedre samordning vil kunne bidra til å sikre handlingsrom for prioriterte opptrappinger. Også bedre samordning av satsinger, mål, strategier og politiske planer, vil bidra i denne sammenheng.

7. Hvis det skal utvikles virkemidler for samfunnsoppdrag/ «missions» i Norge, hvordan bør de være innrettet, og på hvilke områder er samfunnsoppdrag særlig aktuelt?

Målrettede samfunnsoppdrag/«missions» kan styrke muligheten for å finne løsninger på store, komplekse samfunnsutfordringer ved å sikre nødvendige ressurser og knytte berørte aktører sammen på tvers av samfunnssektorer. Dersom det skal satses på utvalgte samfunnsoppdrag, er det viktig å gjøre en grundig vurdering av hvilke områder som egner seg, og hvordan utvalgte samfunnsoppdrag kan finansieres og koordineres effektivt.

Uavhengig av område eller tematikk, er HK-dir sitt viktigste budskap at utdanning og kompetanse må få en tydelig plass. Det er gjennom utdanning forskningsbasert kunnskap når ut og tas i bruk i samfunns- og arbeidslivet. HK-dir vil også påpeke viktigheten av å se eventuelle norske samfunnsoppdrag i et internasjonalt perspektiv. Det vil være en stor fordel om de kan knyttes opp mot satsinger i EU, med tanke på samarbeidspartnere og synergier i politikk og virkemidler.

8. Hva er det viktigste som kan gjøres for å sikre tillit til forskningsbasert kunnskap i befolkningen?

Tillit til forskningsbasert kunnskap er viktig for å løse de store samfunnsutfordringene. Denne tilliten må være bygget på kjennskap til hva forskning er, og hvordan forskere arbeider. Tillit til forskning skal ikke være blind. En viktig

ferdighet studenter skal lære, er nettopp kritisk tenkning, derunder evne til å vurdere data, metodebruk og faglige argumenter kritisk. Ved å involveres i forskning får studenter kjennskap til metodiske og teoretiske verktøy, og de får forståelse for hvordan forskningsresultater fremkommer. Dette tar de med seg ut i samfunns- og arbeidsliv. Kritisk og analytisk vurderingsevne må trenes gjennom hele utdanningsløpet, også i grunnskole og videregående opplæring. I denne sammenheng er lærerutdanningene viktige.

Bred kontakt og samhandling med samfunnet utenfor akademia er viktig for tilliten til forskning. Forskningsformidling og deltagelse i samfunnsdebatten må være en prioritert oppgave, og det må sikres tid og ressurser til dette. Som del av forskningsformidlingen bør det være åpenhet om eventuell usikkerhet knyttet til resultater. Språk er også en viktig del av formidlingen. Det må publiseres og formidles i en språkform som er tilgjengelig for en bred allmennhet. Godt norsk fagspråk må stimuleres og videreutvikles, et ansvar UH-loven pålegger institusjonene.

Samarbeid med aktører utenfor akademia fremmer kjennskap til sektoren og gir den legitimitet. Samtidig er det viktig at forskningen og utdanningen forblir fri og uavhengig av særinteresser og økonomiske interesser. I en tid der sektoren oppfordres til å samarbeide mer med aktører utenfor akademia for å bidra til innovasjon og løsninger på samfunnsutfordringer, er det viktig å ha oppmerksomhet mot dette. Høy forskningsetisk bevissthet må vektlegges. Dette er også et institusjonelt ansvar.

9. Andre innspill

Kvalitet og relevans i høyere utdanning har fått økt faglig og politisk oppmerksomhet de senere årene. Stadig flere tar høyere utdanning, og større deler av samfunns- og arbeidslivet påvirkes av, og etterspør høyere utdanning. Samtidig vet vi fortsatt for lite om hva som fremmer kvalitet under ulike betingelser. Mye ressurser har vært investert i utviklingsarbeid, blant annet støttet gjennom programmer forvaltet av HK-dir. Fra vår portefølje vet vi at mye har vært oppnådd i mange miljøer. Samtidig ser vi at prosjektene opplever implementering og spredning av egne resultater som krevende. Mange er usikre på om resultatene er overførbare til andre miljøer, og uttrykker behov for mer dokumentasjon og forskning på effekten av utviklingsarbeidet.

Mer forskning på kvalitet og innovasjon i høyere utdanning er en forutsetning for en kunnskapsbasert politikk på feltet. Det trengs større syntetiserende studier om hva som fremmer kvalitet innenfor gitte rammevilkår. Vi trenger også forskning på effekten av programmer og tiltak som settes i verk. Vi må få bedre kunnskaper om faktorer som påvirker tverrfaglig og tverrsektorielt samarbeid, hvordan digitalisering transformerer høyere utdanning og hvordan samspill mellom forskning, utdanning og innovasjon best kan fremmes.

Med vennlig hilsen
Sveinung Skule
direktør

Ragnhild Tungesvik
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.