



SINTEF



Foto: Shutterstock

Rapport

**Sluttrapport evaluering av
universitetskommunesamarbeidet TRD3.0 mellom
NTNU og Trondheim kommune**

Forfatter(e):

Lisbeth Øyum, Espen Carlsson, Tove Håpnes, Hans Yngvar Torvatn,
Håkon Sivertsen

Rapportnummer:

2022:01383 - Åpen

Oppdragsgiver:

Trondheim kommune

Rapport

Sluttrapport evaluering av universitetskommunesamarbeidet TRD3.0 mellom NTNU og Trondheim kommune

EMNEORDNew Public Governance
Offentlig innovasjon
Samskaping
Kommune 3.0**VERSJON**

Siste

DATO

2022-12-09

FORFATTER(E)

Lisbeth Øyum, Espen Carlsson, Tove Håpnæs, Hans Yngvar Torvatn, Håkon Sivertsen

OPPDRAKSGIVER(E)

Trondheim kommune

**OPPDRAKSGIVERS
REFERANSE**

Trude Kristin Kjelstad

PROSJEKTNUMMER

102021028

**ANTALL SIDER OG
VEDLEGG**

77

SAMMENDRAG

Denne rapporten er en sluttevaluering av Universitetskommunesamarbeidet (TRD3.0) mellom Trondheim kommune og NTNU. Rapporten gir en samlet evaluering av TRD3.0 i hele perioden fra 2018, men hovedfokus er på status i 2022. Rapporten er sluttleveransen fra følgeforskningsprosjektet 'UniverCity', finansiert av FORKOMMUNE programmet i Norges Forskningsråd og med Trondheim kommune som prosjekteier. Prosjektet har fulgt utviklingen av TRD3.0 fra 2018 og fram til medio 2022. Dette er den andre rapporten fra UniverCity prosjekt, den forrige fra 2020.

Hovedkonklusjonen fra rapporten er at den reviderte avtalen for 2022-2025 bidrar sterkt til at målene for TRD3.0 kan nås. Det er den organisatoriske systematikken som er utviklet, som kanskje er det viktigste fortrinnet ved dagens TRD3.0. Det er etablert en tydeligere organisatorisk struktur innad hos organisasjonene, som gjør at satsningen bygger på en felles forståelse og retning. Videre har den nye avtalen en klarere og bedre målstruktur, med tallfestede mål for perioden frem til 2025. Der det originale målet for begge organisasjonene hadde et sterkt fokus på å styrke mengde og kvalitet på oppdragsforskning har begge organisasjonene endret fokus til langsiktig kunnskapsutvikling.

Vi anbefaler at det fortsatt jobbes kontinuerlig med å generere aktiviteter på det operative nivået, som er der konkrete samarbeidsaktiviteter skjer. Det strategiske nivå gir visjoner, det taktiske nivå konkretiserer og knytter kontakter, mens det operative nivået utfører. Det foregår allerede et stort samarbeid på operativt nivå, men det er vanskelig å se at dette er direkte knyttet til TRD3.0. Samtidig påpekes det fra det taktiske nivå at man har blitt bedre kjent, det finnes en avtale som gir legitimitet til dette arbeidet og man har en bedre balanse og gjensidig respekt partene imellom. Dette er viktige resultater i seg selv.

UTARBEIDET AV

Lisbeth Øyum m.fl.

SIGNATUR**KONTROLLERT AV**

Lone Sletbakk Ramstad

SIGNATUR
[L.S.Ramstad \(Dec 9, 2022 09:01 GMT+1\)](#)**GODKJENT AV**

Espen Gressetvold

SIGNATUR**RAPPORT NR.**

2022:01383

ISBNISBN 978-82-14-
07895-4**GRADERING**

Åpen

GRADERING DENNE**SIDE**
Åpen



SINTEF

Innholdsfortegnelse

Innhold

1	Innledning	6
1.1	TRD3.0: en struktur for forpliktende samarbeid mellom Trondheim kommune og NTNU	6
1.2	TRD3.0 som eksempel på en samarbeidsform for å møte utviklingstrekk i kommunal sektor og universitetssektoren.....	7
2	Om Universitetskommunesamarbeid som idé	8
2.1	Erfaringer internasjonalt	8
2.2	Erfaringer i Norge	12
2.2.1	Universitetssykehus og universitetsskoler	13
2.3	Partnerskap som innovasjonsstrategi og styringsform	14
3	TRD3.0 som innovativ organisatorisk modell for strukturert partnerskapsamarbeid mellom kommune og universitet	16
3.1	Målområdene for TRD3.0.....	18
3.2	Resultatmål og indikatorer for måloppnåelse av TRD3.0 avtalen	19
3.3	Tematiske innsatsområder i TRD3.0.....	21
3.4	Organisatorisk struktur i TRD3.0.....	22
3.4.1	Styringsgruppen.....	22
3.4.2	Samarbeidsutvalg.....	23
3.4.3	Prosjektledere	23
3.4.4	Koordinatorer.....	24
4	Metode og data	25
4.1	Analytisk design.....	25
4.2	Data og datakilder	26
4.2.1	Dokumenter om TRD3.0	26
4.2.2	Andre dokument om universitetskommunesamarbeid	27
4.2.3	Prosjektgenererte data over samarbeidsaktiviteter	27
4.2.4	Observasjon	27
4.2.5	Intervju.....	28
4.2.6	Surveys	29
5	Resultat - status etter tre år	31
5.1	Resultater på operativt nivå.....	31
5.1.1	Gjennomføring av TRD-NTNU undersøkelsen.....	31
5.1.2	Bakgrunnsdata på respondentene	32



5.1.3	Motivasjon for FoUI-samarbeid	32
5.1.4	Motivasjon for samarbeid om utdanning	35
5.1.5	Hvordan oppstår samarbeid?	37
5.1.6	Omfang og erfaringer med samarbeid mellom TK og NTNU.....	38
5.1.7	Resultater av samarbeidet og TRD 3.0	41
5.1.8	Resultater av TRD 3.0	43
5.1.9	Kvalitative resultater- eksempler.....	45
5.1.10	Syn på framtiden.....	48
5.2	Resultater på taktisk nivå	49
5.2.1	Samarbeidsutvalg.....	49
5.2.2	Prosjektleder- og koordinatorrollen.....	51
5.3	Resultater på strategisk nivå	53
5.4	Resultater på regionalt nivå.....	53
5.4.1	Survey til operativt nivå i Levanger kommune og Steinkjer kommune	54
6	Aktiviteter	59
6.1	Forskningssamarbeid	59
6.1.1	Forskningssamarbeidet har fått en mer tydelig institusjonell forankring	60
6.1.2	Samskaping ligger nedfelt som prinsipp for samarbeidet.....	60
6.1.3	Fastlagt framgangsmåte for opprettelse av nye prosjekter	61
6.2	Utdanningssamarbeid.....	61
6.2.1	Trainee-ordning for sykepleiere	62
6.2.2	Bærekraftige internships.....	62
6.2.3	Bærekraftsklinikk	62
6.2.4	Samarbeid med Ekspertter i team (EiT) gjennom landsbyer	62
6.3	Samarbeid om nyskaping	63
6.4	Formidling og spredning av TRD3.0	64
6.4.1	Arena UNIKOM.....	64
7	Diskusjon	67
7.1	Den største suksessen er den fortsatte eksistensen av TRD 3.0 gjennom en fornyet avtale ..	67
7.2	Organisasjonene har "mentalt" endret syn på hva samarbeidet dreier seg om.....	68
7.3	Bedre kjennskap til hverandre gir mer balanse i forholdet	69
7.4	Taktisk nivå er styrket.....	69
7.5	Operativt nivå trenger tid for å styrke samarbeidet om kunnskapsutvikling	70
8	Konklusjoner og råd for videre bygging av TRD3.0.....	71
8.1	Endringer i rolleforståelse, organisering og systemer som følge av TRD3.0	71
8.2	Implikasjoner for etablering av andre universitetskommuner.....	73
9	Litteratur	74

BILAG/VEDLEGG

Klikk eller trykk her for å skrive inn tekst.

1 Innledning

1.1 TRD3.0: en struktur for forpliktende samarbeid mellom Trondheim kommune og NTNU

I 2018 inngikk Trondheim kommune og NTNU en samarbeidsavtale, 'TRD3.0', om å etablere systematiske samarbeidsformer for at universitetet og kommunen sammen kan forstå og ruste seg for fremtidens kompetansebehov i kommunal sektor, og på den måten styrke samarbeidet om morgendagens utdanning og arbeidsliv. Avtalen hadde utspring i en politisk beslutning i Trondheim kommune om å samarbeide med NTNU for å sikre en kompetansebasert utvikling av kommunen. Til grunn lå en erkjennelse av at Trondheim kommune, som kommuner generelt, ikke kan ta for gitt at det i framtiden finnes sterke fagmiljøer som vil og evner å svare på bredden og kompleksiteten i kommunens kunnskapsbehov. NTNU på sin side, har gjennom sitt samfunnsoppdrag et ansvar for å utdanne relevante kandidater og drive med forskning og utdanning som bidrar til økt nyskaping i offentlig sektor.

I begynnelsen av 2022 ble avtalen besluttet videreført for nye fire år, 2022-2025 og signert av NTNUs rektor Anne Borg og ordfører i Trondheim kommune, Rita Ottervik. Denne nye avtalen er en videreføring av intensjonene og målene med den første avtalen, men det er foretatt endringer med utgangspunkt i erfaringer fra de første fire årene. I hovedsak utgjør disse endringene konkretiseringer av målsettinger for 1) forskningssamarbeid, 2) utdanningssamarbeid, 3) samarbeid om nyskaping, og 4) formidling og nasjonal modell, og med tilhørende resultatmål for hvert av de fire områdene. Det er også utviklet nøkkelindikatorer for TRD3.0, noe som gjør det mulig å vurdere måloppnåelse kontinuerlig i avtalens periode. I tillegg er det foretatt endringer i tematisk innretning, sammensetting, mandat og ansvar for Samarbeidsutvalgene, som tidligere ble kalt Innovasjonsutvalg, og ansvaret og rollene til prosjektledere og koordinatorene er presisert. I all hovedsak er vår vurdering at den nye avtalen er en tydeligere avtale enn den første, og at den kan fungere både som et arbeids- og styringsdokument for de ulike ansvarsrollene i prosjektet. Dette beskrives nærmere i kapittel 2.

SINTEF har hatt ansvaret for å følgevaluere TRD3.0 gjennom det forskningsrådsfinansierte prosjektet 'UniverCity'. I midtveisrapporten '*Er TRD3.0 «godt på vei»*' (Øyum mfl. 2021), konkluderte vi med at TRD 3.0 var godt på vei i arbeidet med å oppnå avtalens intensjoner. I denne sluttrapporten diskuterer vi hvordan innholdet i den nye avtalen bidrar til en ytterligere styrking av det forpliktende samarbeidet, ikke minst gjennom de revideringer av struktur, roller og måleindikatorer som nå er tydeligere formulert. Samtidig er det et mål at vi gjennom analyse og diskusjon kan gi Trondheim kommune og NTNU anbefalinger for hvilke organisatoriske og ressursmessige mekanismer det særlig er viktig å holde fokus på framover for å realisere de konkrete målsettingene som er satt.

1.2 TRD3.0 som eksempel på en samarbeidsform for å møte utviklingstrekk i kommunal sektor og universitetssektoren

Samarbeid mellom (u)relaterte parter innen og på tvers av mer eller mindre tradisjonelle sektorielle skillelinjer er i nyere forskning og praksis ansett som en stadig viktigere driver for innovasjon i offentlig sektor (jf. Bommert 2010; Sørensen og Torfing 2011a; Torfing 2019). Dette gjenspeiler seg også i Stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019 – 2020), der det blant annet påpekes at offentlig sektor *må* søke nye former for samarbeid. Også i stortingsmelding om utdanning for omstilling og økt arbeidsrelevans i høyere utdanning (Meld. St. 16 (2020 – 2021), pekes det på behovet for å legge til rette for bredere dialog og mer systematisk samarbeid mellom universiteter, høyskoler og virksomheter både i stat og kommune, privat næringsliv og frivillig sektor.

Modeller for tettere samarbeid må utvikles innenfor de store strukturelle endringene som både kommunal sektor og UoH-sektoren har stått, og fortsatt står, ovenfor. Kommune- og regionreformen av 2017 har bidratt til omlegging av det regionale samarbeidet som følge av færre, og større kommuner og fylkeskommuner. Helt siden 2011 har norske universiteter og høyskoler vært pålagt å opprette Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) med bl.a. representanter fra vertskommuner, fylkeskommuner og partene i arbeidslivet. Hovedkonklusjonen fra en evaluering (Tellermann 2017) er at RSA har bidratt til å styrke den gjensidige forståelsen mellom UoH og arbeidsliv, styrket samarbeidet og skapt nye kontaktflater og samarbeidsmønstre. Som referert av Lyby et al (2020, s. 13) har utviklingen både innen kommunal sektor og UoH-sektoren vært preget av strukturelle endringer både i form av sammenslåinger av UoH og omorganiseringer av forvaltningsapparatet under Kunnskapsdepartementet. Dette har ført til at flere UoH-er har blitt større og har fått universitetsstatus, i tillegg til at nye forvaltningsorganer har erstattet gamle. Det har altså være en dualitet i endringer av både sektor og sektorledelse.

Denne sluttrapporten diskuterer hvordan TRD3.0 kan fungere som et konkret eksempel for andre universitet og kommuner som vil tilnærme seg de forskningsbaserte anbefalingene om nye samarbeidsformer som ruster universitetet og kommunen til å svare på de store samfunnsmessige utfordringene i offentlig sektor med oppdatert kunnskap, kompetanse og nyskaping. For eksempel, i vårt forskningsprosjekt har ett av fokusområdene vært å vurdere hvordan samarbeidsmodellen TRD3.0 er for Trondheim kommune og NTNU også videre brukes av omkringliggende kommuner i regionen: nye Trøndelag fylkeskommune, nye Steinkjer kommune, og nye Orkland kommune. Videre, på den årlige konferansen Arena Unikom, etablert som del av TRD3.0, møtes academia og kommuner som enten har, eller ønsker å inngå, samarbeid. Erfaringsdeling står her sentralt.

2 Om Universitetskommunesamarbeid som idé

Før vi gjennomgår, analyserer og diskuterer TRD3.0 presenterer vi i dette kapitlet internasjonale og nasjonale erfaringer så langt med forpliktende og strukturert samarbeid mellom kommuner og universitet. Dette danner et teoretisk og kontekstuel bakteppe for de videre diskusjonene.

2.1 Erfaringer internasjonalt

Over hele verden er det en økende erkjennelse av at strategisk partnerskap mellom byer og universiteter kan gi betydelige fordeler for begge sider. Samtidig er samarbeid mellom byer/kommuner og universitet på ingen måter et nytt tema, da universitet alltid har hatt sammensatte relasjoner med byen/kommunen der de er lokalisert (jf. van Winden mfl. 2021).

Slik Gibbons med flere (1994) konstaterte for snart tretti år siden, har universitetets rolle og måten kunnskapsproduksjon skjer på endret seg i retning av å bli mer trans-disiplinær, heterogen og refleksiv. I arbeidet med strategier og handlingsplaner for smart spesialisering for regional utvikling i Europa det siste tiåret - som også har inspirert innsatser og virkemidler i Norge (jf. eks. Finne et al 2021) - har interaksjons- og samarbeidsmodeller mellom universiteter/FoU-aktører, næringsliv og lokale/regionale/nasjonale myndigheter vært en sentral bestanddel (Jf. også EU Regional Policy 2011). I mye av forskningen på området er det nettopp samarbeid og partnerskap mellom byer og universitet som belyses (jf. eks. Webber 2012, Caughman mfl. 2020, Curry 2016, den Heijer & Magdaniel 2018, Withycombe mfl. 2018, Keeler mfl. 2019, Compagnucci og Spigarelli 2020, Mohammed mfl. 2022).

Fra forskjellige perspektiver, men noen ganger i de samme strategiske planene, kan universiteter forstås å være overalt, ingensteds og på et sted - samtidig (Cochrane 2018, s. 614). I en stadig mer globalisert UoH-sektor er det en tendens til å sette søkelys på deres allestedsnærværende rolle - de kan praktisk talt nås gjennom digitale løsninger og et stadig bredere spekter av distribuerte studiesteder og partnerskap. Gjennom studenter og universitetsansattes mobilitet strekker forbindelsene seg langt utenfor nasjonale grenser. Universitetenes lokalisering er sekundært når akademikere møtes på globale konferanser og skriver for internasjonale tidsskrifter. Men, som Cochrane (ibid.) påpeker - universiteter er likevel mer eller mindre på fast plass. De har alltid et forhold til byene/kommunene der de er lokalisert, selv om det ikke er det som preger universitetets overordnede strategier. Deres daglige aktiviteter har ofte betydelige lokale konsekvenser, de former og formes av sted. De bidrar til å definere stedene de befinner seg som merkevare, på samme måte som stedene definerer universitetene og markeder for studenter/ansatte. Selv om universitetene alltid er koblet til andre steder, og søker studenter, finansiering, ideer og akademiske nettverk (inter)nasjonalt, er de også nødvendigvis lokalisert i kraft av daglig praksis og formelle samfunnsforpliktelser, der de fysisk befinner seg.

Selv om det er store forskjeller i nasjonale høyere utdanningssystemer, regionalpolitiske rammeverk og typer av HEIs/UoH, og som har varierte oppdrag og ledelsesstrukturer, som igjen påvirker konkrete artikuleringer av samarbeid, har universiteter i stadig større grad blitt omtalt som nettopp "territoriale aktører" gjennom tilstedeværelse og kapasitet til å omforme urbane og regionale miljøer (Addie 2021). Dette kan enten være rollen som økonomisk motor som driver regional innovasjon, eller som en "ankerinstitusjon" som stabiliserer eller revitaliserer bysamfunn. I møte med skiftende lokale forventninger og utvidede globale mandater blir universiteter i økende grad identifisert «*som sentrale transformative noder i en nettverks- og markedsdominert verden, som bærer budskap om konkurransevne og innovasjon*». (Cochrane & Williams, 2013, s. 46, i Addie (2021, side 61, vår oversetting).

Litteraturen viser at samarbeidet eller partnerskapene mellom byer/kommuner og universitet foregår ofte som felles initiativer som nettverksplattformer, læringsprogrammer, gründeraktiviteter, og prosjekter for å forbedre samarbeidet. Stimulering til innovasjon for sosioøkonomisk utvikling, og å tiltrekke seg og beholde talentfulle studenter og høyt kvalifiserte arbeidere, er den viktigste fellesoppgaven. Heijer og Magdaniel (2018, s. 439-440), viser til nettverket "EUniverCities, lansert i Europa i 2012 og "the MetroLab Network", lansert i USA i 2015, som sentrale eksempler på denne typen partnerskapsavtaler. Det ble nylig lansert en håndbok fra førstnevnte, der 13 mellomstore byer og deres universiteter fra 13 land jobber sammen (i såkalte tandems) for å styrke samarbeidet med det formål å fremme økonomisk, sosial og teknologisk innovasjon som drivere for å bygge smarte, bærekraftige og inkluderende samfunn (van Winden mfl. 2021). Målet med nettverket er å utveksle og formidle kunnskap, ekspertise og erfaring om by-universitetssamarbeid på tvers av «det urbane Europa." Trondheim UniversityCity TRD3.0 er ett av fem dybdecasestudier i van Winden mfl. (2021, s. 76-83) sammen med Lausanne, Ghent (x2), og Turku. I tillegg presenteres eksempler på erfaringer fra 16 samarbeid mellom universitet og byer/kommuner i andre europeiske byer.

Van Winden mfl. (2021, s. 18-19) utforsker årsakene til at byer/kommuner og universiteter (eller deres bestanddeler) ønsker å samarbeide tettere. Det identifiseres flere **drivere som oppmuntrer byer og universiteter til å samarbeide strategisk**, der forfatterne (ibid) nevner følgende ni varianter:

- 1) Det opplevde behovet for praksisbasert eller praksisrettet utdanning krever tettere samspill mellom universitet og samfunn: byen blir et klasserom og et levende laboratorium.
- 2) Livslang læring. Arbeidsmarkedet er i konstant endring og høyere utdanning må holde seg oppdatert. Organisering av utdanning i form av såkalt samskaping (co-creation)- med arbeidsgivere og samfunnsaktører er en strategi for å tette gapet mellom utdanning og sysselsetting. Dette fører til mer samhandling mellom universitet og samfunn.
- 3) -Praksisorienterte forskningsmetoder og innsikt. At forskere – spesielt innen samfunnsvitenskapene deltar aktivt i prosjektet eller fenomen som er aktualisert har fått større utbredelse. Forskningsprosjekter som vektlegger prosess og deltakende forskningsmetoder er enklere å iverksette hvis by og universitet har utviklet rike former for samhandling og utveksling

- 4) Betydningen av universitetets tredje oppdrag (eng: "third mission"/TM) og behovet for å begrunne bruken av skattepenger til forskningsaktivitet ovenfor samfunnet. Dette kommer på toppen av deres første og andre oppdrag som er hhv. undervisning/utdanning og forskning. Med TM sikter eller hevder universitetene å bidra til den sosiale, økonomiske og kulturelle utviklingen i regionene de opererer i, ved å overføre kunnskap og teknologi til industrien og samfunnet ellers. Gjennomføringen av dette oppdraget driver universitetene til å etablere et tettere samarbeid med aktører i byregionen de befinner seg i, der kommuneorganisasjonen er en nøkkelaktør i så måte (se ellers Compagnucci & Spigarelli 2020, samt kapittel 4 om universitet og lokal/regional utvikling)
- 5) Finansieringskrav. Ekstern finansiering er en betydelig og økende inntektskilde for mange universiteter. Et økende antall finansieringsordninger for FoU og innovasjonsarbeid krever at konsortier ikke bare består av forskere, men også fagpersoner fra næringsliv, offentlig sektor eller ulike former for organisasjoner fra sivil sektor. Dette innebærer at universitetene har et insentiv til å engasjere seg i sterkere samarbeid med samfunnsaktører. Når det gjelder EU-midler relevante for byer er det som oftest et krav om deltakelse fra forskningsinstitutter/universitet. Et solid strategisk samarbeid i bunn vil dermed gjøre det lettere å finne hverandre og lykkes med å delta i samtaler om denne formen for søknader og finansieringsordninger.
- 6) "Wicked"/komplekse urbane problemer og utfordringer. Eksempel kan være vedvarende fattigdom og sosiale problemer i deler av kommunen/byen, miljøforringelser eller helseproblemer. Her er det ingen enkle eller raske løsninger, men studenter og ansattes kunnskap og analytiske evner kan aktiveres og involveres som ledd i løsningsarbeidet
- 7) Behovet for å lære opp byens/kommuneorganisasjonens ansatte. Alle fagfelt utvikles, og ansatte trenger kompetanseoppdatering med jevne mellomrom. Lokale universitet kan spille en viktig rolle i og for opplæring- og livslang læring. Universitetet er også en viktig rekrutteringsarena, og det finnes eksempler på studentpraksisprogram for å oppmuntre studenter til å søke jobb i byen/kommuneorganisasjonen.
- 8) Behovet for informert bypolitikk. Universiteter kan og spiller en rolle i å gi informasjon og bevis for å informere eller underbygge retningslinjer som støtter implementeringen av effektiv arbeidsmarkedspolitik i regionen.
- 9) Sist, men ikke minst, ønsket om å bidra til FNs bærekraftsmål er en viktig del av dette bildet. Siden FN vedtok disse 17 «globale målene» i 2015, har et økende antall organisasjoner, inkludert mange universiteter og byer/kommuner, forpliktet seg til å bidra til dem. I Trondheim er ambisjonen om å jobbe med bærekraftsmålene en viktig driver for det strategiske samarbeidet mellom by og universitet (se case i håndboken).

Her kan det også nevnes at Caughman mfl. (2020) har testet ut et verktøy for sanntid evaluering av partnerskap mellom by-universitet rundt spørsmål om bærekraft og resiliens, altså byer/kommuners motstandskraft og evne til å finne løsninger på store utfordringer.

Selv der universitet og by har mange gode grunner og begrunnelser for å samarbeide, kan en rekke **barrierer og problemer** oppstå når by og universitet begynner å samarbeide. Og som van Winden

mfl. (2021) påpeker kan mange av dem stamme fra nettopp de grunnleggende forskjellene som eksisterer mellom byer/kommuner og universiteter. De skiller seg for eksempel ut fra hverandre når det gjelder arbeidskulturer og belønningsstrukturer. Akademikere er på den ene siden i en svært konkurransepreget verden der det konkurreres om f.eks. prosjektmidler samtidig som status og karriere i stor grad avhenger av publikasjoner. Det er dermed ikke naturlig å engasjere seg i kommuneprosjekt med mindre de tilbyr penger for å forske, gir utsikter til vitenskapelige publikasjoner på høyt nivå eller bidrar til utdanning. Fra by/kommune-siden blir de ansatte ofte allokert til spesifikke oppgaver eller prosjekter som de bruker "tidsbudsjettet" på. Uten ytterligere ordninger har de ofte ikke tid igjen til å delta i nye og ekstra aktiviteter (ibid.)

På grunnlag av arbeidet i EUniverCities-nettverket gir van Winden mfl. (2021) oversikt over identifiserte utfordringer i samarbeidet mellom universitet og byer/kommuner. Disse forskjellene har innvirkning på alle typer samarbeid, men blir som forfatteren påpeker ofte uttalte eller "tause", og kan potensielt gi opphav til forvirring, misforståelser og frustrasjon.

Aspect	City	University	Challenge
Time cycles	Election cycles Policy cycles: From initiative to law Policy projects or programmes Calendar years	Academic years: Semesters, trimesters or blocks PhD trajectories (4 years) Thesis work (3-6 months) Long summer break	Finding timeframes suitable for both sides Dealing with lack of flexibility Developing a long-term perspective independent of political cycles
Relevance of research topics & questions	Practical/use value Must contribute to urban/policy challenges	Useful insights/knowledge for policy making	Translating research into practical/policy value Translating policy questions into relevant scientific projects Finding a way to co-formulate research questions
Research context/ embedding	Research must relate to policy priorities, body of practice and absorptive capacity of city staff	Research must "talk to" existing body of expert knowledge/literature	Dealing with knowledge gaps on both sides Dealing with difference in professional cultures
Relevant end product	Useful insights/knowledge for policy making	Publications Theses (Ba, Ma, PhD)	Translating scientific research into practical language and finding methods and resources to do so
Language	Accessible policy language National language	Academic, specialist language Dominance of English	
Impact	Local	(Inter)national	Creating international, high level impact with local research

Figur 2-1 Utfordringer i samarbeidet mellom universitet og byer/kommuner (van Winden et al 2021, s. 21)

Webber (2012: 3-5) lanserer 10 forslag om effektive by-universitet-partnerskap med utgangspunkt i samarbeid i Boston, USA. Herunder påpekes blant annet at bærekraftige partnerskap er basert på gjensidig egeninteresse og at de har klare regler for engasjement. Slike partnerskap har også høye transaksjonskostnader og krever ansatte med ferdigheter innen "brobygging". At partnerskapet involverer ansatte som har erfaring fra begge sider av gjerdet er avgjørende for vellykket partnerskap, ifølge Webber.

2.2 Erfaringer i Norge

I løpet av de siste årene er det flere eksempler på brede samarbeids-/partnerskapsavtaler mellom universitet og kommuner – ofte klassifisert som universitetskommuneavtaler - også i Norge. I likhet med de refererte internasjonale erfaringene og eksemplene bygger avtalene i Norge på troen på vitenskapelig kunnskap og innovasjon, universitetets samfunnsmessige relevans og nøkkel til lokal og regional utvikling. I NTNUs strategi for perioden 2018 - 2025 er innovasjon et kjerneområde. Universitetet har strategiske samarbeidsavtaler med store statlige virksomheter, og de siste årene har de også inngått samarbeidsavtaler med flere kommuner innenfor ulike modeller for universitetskommunesamarbeid, blant annet Bærum, Gjøvik, Ålesund, Oppdal og Trondheim. De har også inngått avtale om det vi kan kalle 'universitetsregion' Nord-Gudbrandsdal, som omfatter en rekke mindre kommuner.

TRD3.0 og KS (2021) har som ledd i arbeidet med Arena UNIKOM lansert en nettside¹ som sammenfatter erfaringer med samarbeid mellom kommuner og academia i Norge. Her blir kjennetegn, tema, resultater, erfaringer og læringspunkter fra 15 universitetskommunesamarbeid beskrevet. Enkelte av disse har en historie tilbake til slutten av 80-tallet og millenniumskiftet, men de fleste formaliserte samarbeidseksemplene er etablert de siste fem-seks årene. Som oftest kommer initiativet til samarbeidet fra kommunesiden i partnerskapet (både politisk og administrativt nivå), men det er også eksempler på gjensidig tilnærming i initiativfasen.

Kaloudis mfl. (2019, s. 133-134) lanserer i en NTNU-rapport tre diskusjonspunkter om universitetets engasjement i innovasjonsprosesser i offentlig sektor. Det første som nevnes er den tverrfaglige karakteren til innovasjoner i offentlig sektor en utfordring. Til tross for at behovene til sivilsamfunn og offentlig sektor ofte er tverrgående, og bygger bro mellom politikkområder, teknologier og vitenskapelige disipliner, er det adskillig færre finansieringsordninger som kan benyttes for samarbeid mellom offentlig forskning (forstått som universiteter og forskningsinstitutter) og offentlig sektor – herunder kommuner, enn hva som finnes for næringslivet. Det er derfor behov for en større variasjon av tverrfaglige programmer som involverer forskningsgrupper fra ulike disipliner og universiteter/forskningsinstitutt og interessenter fra offentlig sektor, i tillegg til eks. deltakelse fra næringslivet. For å møte samfunnsbehov bør også universiteter, enten alene eller i samarbeid med

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/samarbeid-mellom-kommuner-og-universitet>

relevante offentlige etater, forsøke å utvikle nye læringsarenaer (programmer, sentre, innovasjonsprosjekter) som forbinder forskere med eksperter i offentlig sektor og andre beslutningstakere. Kaloudis mfl. (2019) påpeker at Universitetskommune-samarbeidet TRD3.0 er ett eksempel på hvordan dette kan gjøres på kommunenivå.

Det andre punktet som trekkes frem er at universitetene må utvikle sin forståelse av hva som påvirker innovasjon i offentlig sektor. Det er vanskelig å få nøyaktige mål på effektene samhandlingen mellom universitet og offentlig sektor har på innovasjon innen sektoren og måten det offentlige møter samfunnsutfordringer på. Systemisk samhandling og ringvirkninger er komplekse, og effektene er ofte langsiktige. Kaloudis mfl. mener likevel at det bør være en ambisjon å utvikle indikatorer og en kvalitativ evalueringspraksis som gjør det mulig å nettopp identifisere slike effekter, i tillegg til å peke på forbedringsområder. Søkelystet på rollen universitetskandidater spiller i utviklingen av offentlig sektors læringsevner må dessuten økes, og rollen til studenter og andre kandidater bør inkluderes i alle relevante strategier på området.

For det tredje, og dette er også relatert til punkt 1, er det et behov for kunnskapsutvikling om hvordan team preget av tverrfaglighet og interessentmangfold kan bidra til å identifisere fremtidige utfordringer og muligheter for offentlig sektor (ibid.). Universitetene bør i samarbeid med relevante partnere utvikle nye metoder for strategiutvikling og strategisk læring som inkluderer foresight-metoder, involvering av tverrfaglige forskningsteam og et bredt spekter av andre interessenter, som innbyggere, for å ta hensyn til behovet for bærekraftig, ansvarlig FoU og innovasjon.

2.2.1 Universitetssykehus og universitetsskoler

Det er seks universitetssykehus i Norge. Arbeidet med TRD3.0 i Trøndelag har vært inspirert av en slik modell, der sykehuset er tilknyttet et medisinsk fakultet ved et universitet og deltar i forskning, klinisk og teoretisk utdanning av leger og sykepleiere.

Flere av universitetene i Norge har gjennom flere år hatt ordninger med universitetsskoler, Tromsø (siden 2011) Oslo (siden 2009) Stavanger (siden 2018) Trondheim v/NTNU (siden 2015), Levanger v/Nord Universitet (siden 2019). Begrepet universitetsskole har ulikt innhold i ulike land og kontekster; men også innen land kan samarbeid mellom skole og universitet ha ulik bredde og dybde (Smith 2016, Lazarova mfl. 2021), Det kan skilles mellom tre forbindelser – hhv. praksisskole, partnerskole (som primært "eies" av universitetet) og universitetsskole, med økende grad av integrering og samarbeid. Hovedideen bak konseptet i Norge er at utvalgte skoler har samme status som universitetssykehus der læring skjer på begge arenaer og der involverte aktører har delte stillinger og dermed ansatt på både universitetet og i skolene. Som Smith (2016) slår fast kan ekte partnerskap mellom skoler og universitet bare utvikle seg under visse forhold, og det er blant annet avgjørende å utvikle en felles visjon, engasjement og gjensidig respekt for hverandres ekspertise. Også Jakhelln mfl. (2017, side 24) argumentere for hvordan Universitetsskolene utgjør et lovende konsept for å realisere et likeverdig partnerskap der teoretiske og erfaringsbaserte kunnskapsformer møtes og settes i spill: "Det er en arena der vi kan kultivere de akademiske og erfaringsbaserte kunnskapsformene i kraft av aktiviteter og praksiser som gjør dem synlige, og dermed både mer

tilgjengelige og meningsfulle for lærerstudentene. Dette kan etter hvert informere samarbeidet med alle praksisskolene som lærerutdanningene er avhengige av. Likevel mener vi at vi foreløpig bare har sett noe av det potensialet som finnes i universitetsskolene som arena for systematisk profesjonalisering av utdanningene"

Som vi ser av NTNUs egen beskrivelse av ordningen (Se <https://www.ntnu.no/universitetsskole>), er "Universitetsskolesamarbeidet i Trondheim" et partnerskap om universitetsskoler mellom NTNU, Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune. Hensikten er å fremme samarbeid mellom universiteter og universitetsskoler om forskning og utviklingsarbeid, med mål om en fremtidsrettet skole og lærerutdanning med best mulig læring for elever, tar utgangspunkt i universitetssykehusmodellen. Ideer om praksisnær og praksisrelevant forskning er basert på et tett samarbeid mellom forskere, lærere og studenter. Det er et mål om å dele den forskningsbaserte kunnskapsutviklingen med "andre skoler og dermed styrke utviklingen av skolene i Trondheim og Trøndelag". Avtalen omfatter alle NTNUs lærerutdanninger (GLU 1-7, 5-10, lektor 8-13, PPU og YFL), involverer tre utvalgte skoler på alle trinn, og har til hensikt å (1) utvikle kunnskap om hvordan man kan styrke elevenes motivasjon og læring, (2) gjøre forsøk med nyskapende undervisning innenfor trygge rammer, (3) styrke skolens evne til å utvikle seg systematisk og forbedre lærernes kompetanse, (4) styrke lærerutdanningen gjennom større integrering av disiplin-fag, profesjonsfag og praksis, (5) drive forskning og utviklingsarbeid i skolene og (6) drive forskning og utviklingsarbeid i lærerutdanningen. I underveieevalueringen av universitetsskoleprosjektet i Trondheim (Stene og Thøring 2018) pekes det på mulige forbedringer og forslag til videreføring, deriblant forankring både mellom partene og internt, utvikling av konkrete mål for videreføring, behov for klargjøring av hvilke ressurser som er nødvendige, samt utvikle en plan for dokumentasjon av resultater, samt intern og ekstern spredning. Evalueringen viste også at partene hadde ulike interesser og perspektiver på enkelte områder. I første fase viste det seg vanskelig å motivere til FoU-prosjekter i universitetsskolepartnerskapet (jf. Oddane og Stenøien 2021). Arbeidet med partnerskapets første handlingsplan ble i igangsatt i 2019, og man så muligheter for å lansere et "såkorntiltak" – altså betalt prosjektutvikling med sikte på videre forskningsfinansiering, f.eks. fra NFR. Dette tiltaket anses som en suksess og førte til at 45 forskere (16% av lærerutdanningsinstituttets faglig ansatte), ble "involvert i samskapte FoU-prosjekter i universitetsskolene", og der daglig leder og innovasjonsleders handlinger var orientert mot fire sekvensielle, sammenfildrede strategier for å skape adaptiv spenning ved å forankre, planlegge, informere og kople" (op.cit. 151-152). Basert på et EU-finansiert prosjekt har flere representanter fra universitetsskolesamarbeidet i Trondheim vært delaktig i utarbeidingen av en veileder for denne typen partnerskap (se: Lazarova mfl. 2021).

2.3 Partnerskap som innovasjonsstrategi og styringsform

Formaliserte avtaler benyttes som samarbeidsinstrumenter – inkludert direkte/indirekte insentiver - for å fremme samarbeid mellom universitet/industri/bedrifter og andre parter i samfunnet. Partnerskapsmodellen, som typisk involverer bilaterale forhold, for at nye ideer kan testes kjapt og der byråkratiske og økonomiske begrensninger overvinnes, og problemer løses med "nye metoder

og banebrytende teknologier", er en av fem sentrale innovasjonsstrategier for myndigheter/offentlig sektor identifisert av Eggers og Singh (2009, s. 10).

Det store spørsmålet er hvordan man kan organisere partnerskap mellom byer/kommuner og universitet best mulig, jf. van Winden mfl. 2021, som har utgitt en håndbok som tilbyr innsikt og råd for ledere i byer og universiteter som ønsker å gå utover «ad hoc»-prosjekter og ta neste skritt mot et strategisk og bærekraftig partnerskap. Håndboken identifiserer "lovene retninger", men også barrierer og fallgruver og hvordan disse kan unngås, samt konkrete råd om de ulike stadiene av strategisk by-universitetssamarbeid (jf. kapittel 2.1)

Partnerskap mellom byer og universiteter kan adressere noen av de interne strukturelle barrierene for omstilling, (for eksempel når det gjelder bærekraftsmål). Men, slike partnerskap skaper ikke nødvendigvis omveltende resultater fordi forhold mellom byer og universiteter kompliseres av historie, politikk og strukturene partnerskapene prøver å overvinne (Coughman mfl. 2020, s.1). Potensialet som ligger i samarbeid mellom et universitet og vertsby/vertskommune kan lett overskygges av daglige konflikter, f.eks. knyttet til planlegging, arealbruk og transport, og tvister – der selv en enkelt, uløst hendelse – kan skape en varig fortelling om motsetningsforhold som undergraver det som pågår og det man ønsker å oppnå (jf. Cury 2016). Også Webber (2012, s. 3-5) argumenterer for at partnerskap mellom universiteter og byer er iboende utfordrende, på grunn av ulike mål og prioriteringer de to sidene. Men, samtidig har slike partnerskap et stort potensial. Der byer og kommuner primært er tjenestetilbydere, forvalter og utøvere av offentlig politikk, skal akademiske institusjoner primært utdanne studenter og produsere forskning. I tillegg har sistnevnte som vi har sett fått et stadig mer sentralt "tredje oppdrag" som handler om bidrag til samfunnet på bred basis.

I innovasjonssystemtilnærminger er det vanlig å se på organisasjoner som formaliserte strukturer og institusjoner som «spillereglene» (lover, regler, forskrifter, rutiner og vaner). Institusjoner kan være eksterne for organisasjoner eller lokalisert i dem (jf. Borrás & Edquist 2019). Organisasjoner kan påvirke institusjoner og vice versa. Og det er nasjonale lover og regler som regulerer forholdet mellom organisasjoner. Men, å skape, rive og endre institusjoner er avgjørende for vedlikehold og dynamikk i innovasjonssystemer (Borrás & Edquist 2019, s. 34), der eksempel på viktige institusjoner er IPR, anskaffelsesforskrifter, tekniske standarder, skattelover, miljø- og sikkerhetsforskrifter, FoU-investeringsrutiner, anskaffelsesregler, faste spesifikke regler og normer osv. Disse påvirker organisasjoner og innovasjonsprosesser ved å gi insentiver (eller hindringer) til organisasjoner og individer for å innovere, og er sentrale dimensjoner i forståelsen av partnerskap mellom universitet og kommune som innovasjonsstrategi, styringsform og for bygging av kapasitet for bærekraftig omstilling som svarer ut samfunnsutfordringer i bred forstand.

3 TRD3.0 som innovativ organisatorisk modell for strukturert partnerskapssamarbeid mellom kommune og universitet

I dette kapitlet beskriver vi mål- og organisasjonsmodellen for TRD3.0 slik det foreligger i den nye avtalen for perioden 2022-2025. Vi løfter fram de endringene som er foretatt fra den første til dagens avtale, og beskriver våre vurderinger av endringene. Beskrivelsen vil brukes i vår senere diskusjon om resultater, aktiviteter og konklusjoner.

En av konklusjonene våre er at organisasjonsmodellen for TRD3.0 er et godt eksempel på «tilsvar» til de anbefalingene som nå gis innenfor EU og teorien på bygging av innovasjonspartnerskap for å møte fremtidens utfordringer i samfunnet. Det er også et uttalt mål for NTNU og Trondheim kommune at TRD3.0-samarbeidet skal bidra til etablering av en nasjonal modell for samarbeid mellom kommuner og akademiske institusjoner. Beskrivelsen av TRD3.0 som gis i dette kapitlet kan derfor fungere som eksempel for andre universitet og kommuner som ønsker å utvikle en forpliktende samarbeidsstruktur.

I kommuneplanens samfunnsdel for 2010-2020 (Trondheim kommune 2010) er det første hovedmålet at Trondheim er en internasjonalt anerkjent teknologi- og kunnskapsby. Arbeidet med TRD3.0 underbygges i planverket av mål om at Trondheim og Trøndelag kan bruke kunnskapsinstitusjonene bedre i utviklingen av kompetanse i privat og offentlig sektor, og for å sikre seg kandidatene fra den forskningsnære utdanningen. For å få dette til erkjennes det som nødvendig å styrke nettopp gjensidigheten i forholdet. Dette er et sentralt poeng i eksisterende litteratur om universitetskommune/by-samarbeid diskutert i kapittel 2, herunder drivere som oppmuntrer byer og universiteter til å samarbeide strategisk.

Trondheim kommune ble tildelt innovasjonsprisen 2019 av daværende Kommunal- og Moderniseringsdepartementet for måten samarbeidet med NTNU er organisert gjennom TRD3.0 (KS 2019). Prisen ble begrunnet med at det er en ny måte å drive innovasjonsarbeid på, og kommunen berømmes spesielt for arbeidet med å øke innovasjonskapasiteten hos alle ledere i organisasjonen og deres ansatte gjennom "ledelsesskolen". Trondheim kommune er et godt forbilde som mange kommuner kan lære av, at det arbeides med innovasjons- og digitaliseringsarbeid i flere sektorer, tenkes helhetlig og langsiktig, påpekes det.

Målsettinger og tiltak i TRD 3.0 legger grunnlaget for nye møteplasser, forbindelser og måter og jobbe på for gjensidig og bred partnerkspabasert utvikling. Dette gjelder aktiviteter og prosjekter innen forskning, utdanning og nyskaping av felles interesse for kommunen og NTNU, innenfor prioriterte tematiske områder med utfordringer for offentlig sektor.

I 2015 ble det ferdigstilt en felle masterplan for Trondheim bycampus i samarbeid mellom NTNU, Studentsamskipnaden, SINTEF, studentene, Næringsforeningen, Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune. Etter at det høsten 2015 ble besluttet at NTNU skal samle sin campus i Gløshaugenområdet har Trondheim kommune og universitetet arbeidet med et felles planprogram for utbyggingen som vil foregå i perioden 2024-2028 (Trondheim kommune 2022b, NTNU 2022).

Dette er behørig omtalt i planverket til Trondheim kommune, senest i detaljreguleringsplanene for Gløshaugen og Høgskoledalen, lagt ut til offentlig ettersyn av Bygningsrådet 21.6.22. (Trondheim kommune 2022c). Prosjektet har utløst behov for fire nye reguleringsplaner som omfatter all ny utvikling – ikke bare NTNU Campussamling.

Dette er tunge prioriteringer og beslutninger som på ulike måter berører flere av de tematiske områdene for TRD3.0 - og sentrale deler av litteraturen om universitet-by/kommune-samhandling (jf. kapittel 2.1). Om universitetskommuner skal være mer enn retorikk blir en velfungerende samhandlingsplattform for kunnskapsutvikling og læring i partnerskap mellom NTNU og Trondheim kommune - innen og på tvers av sektoren som representeres i de prioriterte tematiske områdene-avtalefestet gjennom TRD3.0., avgjørende.

Trondheim kommune og NTNU har bygd en formell struktur for å sikre realisering av avtalens overordnede intensjoner og konkrete mål, og denne strukturen ivaretar de formelle beslutningsveiene i de to organisasjonene. Dette betyr at den organisatoriske strukturen i TRD3.0, som beskrives i dette kapitlet, er tillagt nødvendig ansvar og myndighet til å ta beslutninger som er forenlig med partnerorganisasjonenes strategier.

Figuren under visualiserer TRD3.0 som struktur for prioritert innsats innen tema og målområder. De neste delkapitlene beskriver disse temaene og målområdene samt styringslinjen i prosjektet.



Figur 3-1 Organisering og målområder TRD3.0 2022-2025 (Kilde: <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/annet/trd3/om-trd3/>)

3.1 Målområdene for TRD3.0

Målområdene for avtalen er 1) forskningssamarbeid, 2) utdanningssamarbeid, 3) samarbeid om nyskaping, og 4) formidling og nasjonal modell. Det er altså disse områdene NTNU og Trondheim kommune forplikter seg til å samarbeide om i TRD3.0 2022-2025. Tabellen under viser hovedtrekkene innenfor de fire målområdene:

MÅLOMRÅDER- hovedtrekk			
Forskning	Utdanning	Nyskaping	Nasjonal modell og formidling
<p>Utvikle relevant kunnskap som kan benyttes til utvikling eller forbedring av kommunens tjenester.</p> <p>Utvikle innovasjons- og forskningsprosjekter i nasjonale og internasjonale konkurransearenaer innenfor strategisk viktige områder for partene.</p>	<p>Øke arbeidsrelevans i utdanninger</p> <p>Tilgjengelige og attraktive utdannings- og praksisarenaer.</p> <p>Utvikle utdanningsprosjekter på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer</p> <p>Møteplasser og nettverk mellom forskning og praksis.</p> <p>Relevant grads- og etter- og videreutdanninger for kommunalt arbeidsliv</p>	<p>Bærekraftig nyskaping av tjenestene i kommunal sektor</p> <p>Synliggjøring av NTNUs samfunnsansvar som en endringsaktør i offentlig sektor.</p> <p>Tjenesteinnovasjon i offentlig sektor og</p> <p>Ny næringsvirksomhet i regionen basert på kunnskap fra NTNU i samarbeid med kommunen.</p>	<p>Synliggjøre samarbeidet som verdiskapende for NTNU og Trondheim kommune, både regionalt og nasjonalt.</p> <p>Formidle resultater på regionale og nasjonale arenaer</p> <p>Påvirker til bedre rammebetingelser for forskning og innovasjon i/med kommunesektoren</p> <p>Nasjonal modell for samarbeid mellom kommuner og akademiske institusjoner.</p>

Figur 3-2 Hovedtrekk målområdene i TRD3.0 avtalen for perioden 2022-2025. Kilde: Trondheim kommune og NTNU

Sammenlignet med den første avtalen er det først og fremst området 'nyskaping' som er tydeligere formulert, samt at 'nasjonal modell og formidling' er prioritert som eget innsatsområde. Sistnevnte er prioritert både for å internt i partnerorganisasjonene synliggjøre verdien i samarbeidet for NTNU og Trondheim kommune, men også for at regional og nasjonal formidling av resultater av samarbeidet kan bidra til bedre rammebetingelser for forskning og innovasjon i, og med kommunesektoren.

I tillegg er også økt arbeidslivsrelevans i utdanningene kommet med som en rettleiding i utdanningssamarbeidet. Dette kan ikke minst forklares gjennom at Stortingsmeldingen om økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning kom i 2021 (Meld. St. 16 (2020–2021)). På grunn av TRD3.0 er det rimelig å hevde at NTNU er godt rustet til å raskt kunne møte flere av anbefalingene i denne stortingsmeldingen siden TRD3.0 nettopp hadde som startpunkt at NTNU skulle bidra til å sikre at kommunen har den nødvendige kompetansen de trenger framover.

3.2 Resultatmål og indikatorer for måloppnåelse av TRD3.0 avtalen

I SINTEFs midtveisevaluering av TRD3.0 (Øyum mfl. 2020) var én av anbefalingene framover at de overordnede målene med samarbeidet må omformes til konkrete aktiviteter og aksjoner. Underforstått i denne anbefalingen var behovet for å utvikle indikatorer, både kvalitative- og kvantitative, som kan fungere både som en handlingsplan for prioritering av aktiviteter og også et måleverktøy for å evaluere om man er på rett vei i måloppnåelsen. Konkrete indikatorer kan også bidra til at ansatte ved NTNU og i Trondheim kommune lettere kan se i hvilken grad de deltar i arbeidet med å oppnå målene for TRD3.0 avtalen.

I den nye avtalen TRD3.0 2022-2025 er slike indikatorer formulert. Innen alle målområdene, med unntak av 'nasjonal modell og formidling', er det formulert både kvantitative måltall og kvalitative indikatorer. For målområde 'nasjonal modell og formidling' er indikatorene av kvalitativ art da det er et område hvor måloppnåelsen ikke bare avhenger av Trondheim kommune eller NTNU, men også av nasjonale myndigheter og publikum. I tabell 3 under er resultatmålene og indikatorene listet opp.

Forskning	Utdanning	Nyskaping	Nasjonal modell og formidling
<ul style="list-style-type: none"> • 20 forsknings- og innovasjonssøknader sendt årlig, hvorav 7 søknader skal innvilges årlig • Oppstart av 4 eksternfinansierte PhD kandidater årlig • Antall møteplasser og nettverk mellom forskning og praksis fra 2021 til 2025 økes • Det er etablert rutiner for å tilgjengeliggjøre kommunale data for forskningsformål 	<ul style="list-style-type: none"> • Tre utdanningssøknader sendt årlig, hvorav én søknad skal innvilges • Økning i antall møteplasser og nettverk mellom utdanning og praksis fra 2021 til 2025 • 30 nye masteroppgaver startet med Trondheim kommune som problemeier årlig • 50 nye bacheloroppgaver startet med Trondheim kommune som problemeier årlig. • 20 eksperter i team landsbyer gjennomføres med Trondheim kommune som problemeier årlig. • 50 NTNU-studenter tilbys årlig praksisplasser i kommunen i tillegg til de øvrige avtalefestede ordningene, • 30 NTNU-studenter gjennomfører årlig prosjektarbeid med utgangspunkt i problemstillinger fra kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbeidet skal realisere tjenesteinnovasjon i offentlig sektor. I perioden er det prioritert 4 områder for målrettet kunnskapsutvikling som grunnlag for nyskaping. Kunnskap fra samarbeidet skal årlig resultere i endringer i 8 tjenester/prosesser i kommunen for å levere bedre tjenester til innbyggerne. • Nye løsninger og samarbeidsformer i minst 20 piloter testet i perioden 2022-2025. • Det skal etableres 8 kommersialiseringer eller selskap i perioden 2022-2025. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arena Unikom arrangeres annet hver år med årlig økt deltagelse. • Øke besøkstallet til nettsidene for TRD3.0 og antallet påmeldte i nyhetsbrev og antall følgere på sosiale medier. • Universitetskommunen TRD3.0 skal være synlig i lokale og nasjonale medier med minst 5 saker årlig. • TRD3.0 skal være kjent blant ansatte i kommunen og NTNU. • Samarbeidet skal ha blitt en nasjonal modell for universitetskommune anerkjent av nasjonale myndigheter. Herunder skal rammebetingelsene for forskning og innovasjon i kommunesektoren være styrket i avtaleperioden, og nettverket Unikom skal ha blitt en fast dialogpartner for nasjonale myndigheter og organer for finansiering av forsknings-, utdannings- og innovasjonsprosjekter.

Figur 3-3 Resultatmål og indikatorer for målområdene i TRD3.0 for avtaleperioden 2022-2025. Kilde: Styringsdokument samarbeidsavtale Universitetskommunen TRD3.0, Trondheim kommune og NTNU

Antallet resultatmål er høyt, og siden avtalen av 2022-2025 nylig er inngått har man ennå få holdepunkter for å si at man er på riktig vei for å nå målene. Likevel, som vi viser i kapittel 6,

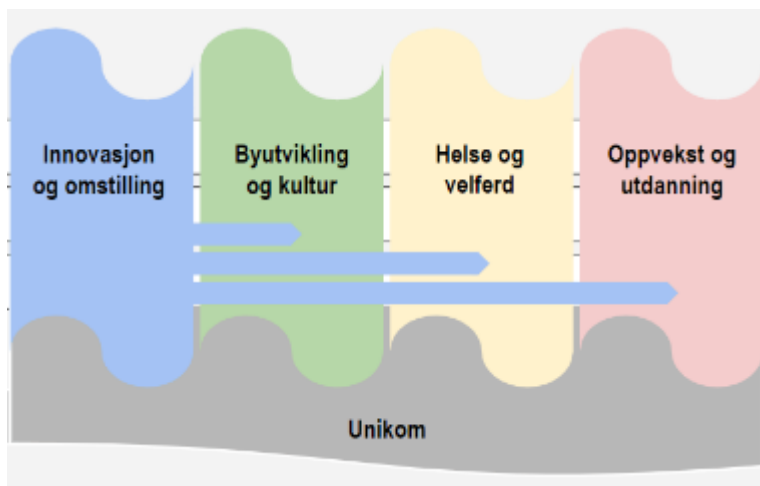
aktiviteter, er arbeidet med realisering i gang. For eksempel er det innvilget finansiering til én kandidat til offentlig ph.d. (resultatmålet er fire totalt), det nye bachelorprogrammet 'digital forretningsutvikling' startet opp høsten 2022 med 8 kandidater og innen område nyskaping er det bevilget finansiering av fire forprosjekt innen et stort samarbeidsprosjekt på sosial bærekraft.

Selv om antallet resultatmål er høyt er ikke *innholdet* i mange av målene nye i den forstand at de innebærer hittil helt nye aktiviteter i samarbeidet mellom kommunen og NTNU. Der finnes mange gode og etablerte praksiser som kan videreføres for å realisere målene. Dette gjelder særlig målområde forskning og målområde utdanning, områder det har vært samarbeidet om i mange år. Det som forsterkes innenfor disse to områdene er å etablere møteplasser mellom nettverk av forskning og praksis samt at antallet grader på ulike nivå tallfestes. Her kan også nevnes at Trondheim kommune blir vert for hele 20 grupper av studenter i faget 'Eksperter i team' (mot 9 stykker i 2021). Faget er et obligatorisk mastergradsemne for alle studenter på master- og profesjonsnivå ved NTNU hvor studentene utvikler sin tverrfaglige samarbeidskompetanse gjennom teamsamarbeid på tvers av studieprogram. Videre er det viktig at det innenfor den nye avtalen nå etableres rutiner for at kommunen kan tilgjengeliggjøre kommunale data til forskningsformål. Dette er en forutsetning for at kommunen skal kunne fungere som det laboratoriet for forskning som formuleres som ønskelig i den nye avtalen.

Det er særlig innen målområde 'nyskaping' at den nye avtalen skiller seg betydelig fra den forrige. Nå formuleres det indikatorer for kommersialiseringer eller etablering av nye selskap, samt mål om utvikling av tjenesteinnovasjoner. Det som ikke er spesifisert, og som må jobbes fram i perioden, er hva som menes med «endringer i 8 tjenester/prosesser» og «nye løsninger og samarbeidsformer i minst 20 piloter testet». Vi kan her se for oss både utprøving av ny teknologi, nye organisasjonsløsninger innenfor, eller på tvers av tjenesteområder, nye former for samhandling med innbyggere og brukere, utforming av nye bygg, osv. Uansett innhold vil utprøving av nye løsninger være ressurskrevende, noe det må tas høyde for i realiseringen av dette resultatmålet. Det blir også viktig å evaluere erfaringene med pilotutprøvingene slik at det ikke bare er antallet, men også kvaliteten ved pilotene som måles.

3.3 Tematiske innsatsområder i TRD3.0

Figuren under viser de fem tematiske innsatsområdene som innbefattes i avtalen.



Figur 3-4 Tematiske innsatsområder i TRD3.0 for perioden 2022-2025.

Som figuren viser er det tre innsatsområder som kan sies å være områdespesifikke. Dette gjelder innsatsområde *Byutvikling og kultur* som innbefatter fagområder innen planlegging, arkitektur, design, teknologi, bygg, kunst og kultur, innsatsområde *Helse og velferd* som innbefatter fagområder innen helse, omsorg, velferd, og livsløp, og innsatsområde *Oppvekst og utdanning* med fagområder knyttet til barnehage, skole, oppvekst, og pedagogikk.

Innsatsområde *Innovasjon og omstilling* er mer tverrgående både i faglig innhold og som en sektor- og virksomhetsovergrepende satsing. Innovasjon, organisasjonsutvikling, økonomistyring, bærekraftig omstilling, og kommersialisering er definert som faglig innhold i dette området.

Også innsatsområde *Unikom* er et tverrgående område, men da ikke bare innenfor samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU, men også utadrettet. Unikom er definert til å ha ansvar for arbeidet med nasjonal modell og forskrift, oppfølging mot nasjonale myndigheter, følge opp og arrangere nettverksarenaen 'Arena unikom', samarbeid og kunnskapsoverføring regionalt og nasjonalt, samt koordinering med andre universitetskommuner og UH-sektoren.

I arbeidet med den reviderte avtalen for perioden 2022-2025 ble det diskutert hvorvidt også temaet *Digitalisering* skulle være et tverrgående område på lik linje med Unikom. I stedet for ble det besluttet at digitalisering som tema, herunder utvikling og i bruktaking av nye digitale løsninger innenfor alle de fire målområdene i TRD3.0, skulle inngå som del av alle de fem innsatsområdene.

Den store endringen i den nye TRD3.0 avtalen sammenlignet med den første avtalen er at kunst- og kulturområdet er tydeliggjort, ikke bare som fagområde, men også som en viktig del av det å utvikle byen.

3.4 Organisatorisk struktur i TRD3.0

I midtveisrapporten (Øyum mfl. 2021) anbefalte vi flere organisatoriske grep som vi mente burde vurderes for å sikre en tydeligere ansvars- og rollefordeling innenfor og mellom de ulike organisatoriske enhetene i TRD3.0s organisasjonsstruktur. Særlig påpekte vi at det ansvaret prosjektlederne hadde tatt var helt avgjørende for de resultatene som var oppnådd så langt, og at styringsgruppen og Innovasjonsutvalgene (kalt ‘Samarbeidsutvalg’ i den nye avtalen) var helt avhengige av prosjektlederne. Vi argumenterte for at dette var en sårbarhet som partnerorganisasjonene måtte ta tak i, hvordan skal man sikre erfaringsoverføring fra prosjektlederne til andre personer i partnerorganisasjonene når pilotperioden for TRD 3.0 er over? Vi anbefalte at Innovasjonsutvalgene, som hadde et svært vidt mandat og en uklar ansvarsrolle, i enda større grad måtte jobbe sammen med prosjektlederne i arbeidet med å prioritere aktiviteter og satsinger. Vi argumenterte også for at det her ville være fornuftig at Innovasjonsutvalgene samordnet seg slik at de samlet sett kunne bidra til måloppnåelsen i TRD3.0.

Disse anbefalingene har i stor grad blitt tatt høyde for i organiseringen av TRD3.0 for 2022-2025. Særlig har rollen, ansvaret og myndigheten til de ulike nivåene i organisasjonsstrukturen blitt tydeliggjort, så også kommunikasjonslinjene. Følgende figur viser organisasjonsstrukturen:



Figur 3-5 Organisatorisk struktur for TRD3.0

3.4.1 Styringsgruppen

Det er Trondheim kommune v/kommunedirektøren som leder styringsgruppen for prosjektet. NTNU har nestleder i styringsgruppen v/ NTNUs prorektor for nyskaping. I tillegg sitter det tre dekaner og to kommunaldirektører i styringsgruppa, hvorav hver representerer ett Samarbeidsutvalg (se 3.4.2). Styringsgruppas overordnede ansvar er å sikre at prosjektets leveranse er i samsvar med

samarbeidsavtalen, herunder sikre ressurser, kvalitetssikre leveranser og progresjon, avklare strategiske spørsmål fremmet av samarbeidsutvalgene og prosjektlederne, samt godkjenne prosjektets leveranser i en årsrapport. Det er også styringsgruppa som skal utpeke ledere for samarbeidsutvalgene og godkjenne sammensetning av utvalgene.

3.4.2 Samarbeidsutvalg²

Hvert innsatsområde har et samarbeidsutvalg som har ansvaret for faglig og strategisk ledelse av sitt område. Herunder ligger ansvaret for å utarbeide egne strategier og handlingsplaner og å foreta nødvendige prioriteringer innenfor sitt område. Utvalgene består av nøkkelpersoner ved NTNU og Trondheim kommune; personer som har spisskompetanse og tjenestansvar til å kunne foreta prioriteringer som har direkte konsekvenser for faglige mål og aktiviteter innenfor ulike fag- og virksomhetsområder relatert til aktuelle innsatsområder. Antallet deltagere varierer mellom utvalgene, fra 4 til 14 personer, og det er styringsgruppa som peker ut hvem som skal delta i det enkelte samarbeidsutvalg.

Det er samarbeidsutvalgene som skal foreta prioriteringer av satsinger og ressursbruk innenfor sitt innsatsområde, og de skal støtte og rådgi prosjektlederne slik at de kan utøve rollen sin på best mulig måte. Og, ikke minst er det i den nye avtalen definert at samarbeidsutvalgene har et ansvar for å sikre involvering av ansatte i Trondheim kommune og faglige ansatte i NTNU og å sørge for at aktivitetene i TRD3.0 forankres i egen linjeorganisasjon.

3.4.3 Prosjektledere

Hvert innsatsområde ledes av en prosjektleder. Disse har en 50% stilling ved hhv NTNU og Trondheim kommune. Av praktiske årsaker er ansettelsesforholdet lagt til Trondheim kommune.

Vi påpekte i midtveisevalueringen at prosjektlederne hadde fått en nærmest ubegrenset stor rolle for å realisere TRD3.0. I den nye avtalen for 2022-2025 er rollen tydeligere spesifisert. Ikke minst gjelder dette styringslinja mellom prosjektlederne og samarbeidsutvalgene, hvor prosjektlederrollen kan forstås som å jobbe på oppdrag fra aktuelle samarbeidsutvalg. Prosjektlederrollen er nå definert med følgende ansvar og oppgaver:

- Er sekretariat for samarbeidsutvalg
- Legge fram sine saker og sine samarbeidsutvalgs saker i styringsgruppemøtene
- Følge opp vedtak fra styringsgruppe og samarbeidsutvalg samt rapportere fremdrift til utvalgene
- Følge opp og utføre faglige og strategiske prioriteringer fra samarbeidsutvalg og styringsgruppe
- Fasilitere og legge til rette for at forskningssøknader blir skrevet
- Koordinere tverrfaglig arbeid på tvers av samarbeidsområdene
- Rapportere på mål og indikatorer i prosjektet til samarbeidsutvalg og styringsgruppe
- Plan og budsjettoppfølging av eget område og sammen for prosjektet som helhet

² Samarbeidsutvalgene erstatter de tidligere innovasjonsutvalgene. Det er både en reorganisering og et nytt navn.

- Utarbeide årsrapport med overordnet rapportering på mål og indikatorer sammen med koordinatorene
- Sikre godt kommunikasjonsarbeid i prosjektet

Flere av oppgavene er av administrativ karakter, blant annet å være *sekretariat* for samarbeidsutvalget «sitt», *koordinere* arbeid på tvers av innsatsområdene, og *rapportering* framdrift og måloppnåelse ut fra indikatorene. Andre oppgaver er av utforskende art, for eksempel «følge opp og utføre faglige og strategiske prioriteringer (...)». Samtidig har de en stor og viktig oppgave med å «fasilitere og legge til rette for at forskningssøknader blir skrevet». Om dette betyr at de selv skal utforme forskningssøknader, eller om de skal koble faglig ansatte ved NTNU og ansatte i kommunen slik at de «finder hverandre» og sammen kan utforme forskningssøknader, framstår uklart.

3.4.4 Koordinatorer

Hver av partnerorganisasjonene Trondheim kommune og NTNU har en koordinator med en sekretariatsfunksjon ovenfor styringsgruppen i TRD3.0. Koordinatorfunksjonen kan forstås som styringsgruppas «forlengede arm», og hvor de to koordinatorene representerer styringsgruppas ledelse; kommunedirektør og prorektor for nyskaping. Følgende ansvar og oppgaver er tillagt rollen:

- Er sekretariat for styringsgruppemøter
- Sikre løpende oppdatering på prosjektet av ledelse i begge organisasjoner
- Ferdigstille årsrapport
- Sikre forankring av prosjektet i begge organisasjoners interne råd og utvalg
- Rådgi prosjektlederne og samarbeidsutvalg
- Fasilitere kontakt med nødvendige ressurser i TK/NTNU
- Oppfølging av vedtak fra styringsgruppen der prosjektlederne ikke er ansvarlige

4 Metode og data

I dette kapittelet beskrives metode, data og datakilder og analytisk tilnærming. Først skisserer vi analytisk design på et overordnet nivå, deretter gir vi en oversikt over data og datakilder. Siden dette er sluttevaluering og rapporten er en oppsummerende rapport for hele prosjektet nevner vi alle datakilder som har vært brukt i hele perioden, men vi presiserer om noen data bare har blitt brukt i den første delen av evalueringen (før midtveisrapport) og de data som er samlet inn den siste tiden.

4.1 Analytisk design

Denne rapporten er den andre rapporten som evaluerer TRD 3.0. Den forrige rapporten var en midtveiseevaluering fra 2020. Den evaluerte hva som var gjort i prosjektet de første årene, med et spesielt søkelys på risiko og forbedringsmuligheter for å nå målene. Dette var det som i evalueringsteorien kalles en formativ evaluering, en underveisevaluering for å forbedre måloppnåelse. Ifølge Scriven (1991, s. 49) er en formativ evaluering å sammenligne med en kokk som smaker til suppen. Man bruker det for å lære og for å gjøre tilpasninger mens man er på vei mot et ferdig resultat.

Denne rapporten er en sluttevaluering etter fire år med prosjektarbeid. Fokuset er ikke så mye utvikling og forbedring, men snarere om TRD 3.0 har oppnådd målene sine. Dette er da en summativ evaluering, motsatsen til den formative, en evaluering som skal oppsummere resultater av arbeidet. Scriven fortsetter matlagingsmetaforen sin ved å si at en summativ evaluering er gjestens vurdering av suppen, den endelige vurderingen av resultat. Formativ og summativ evaluering er velkjente evalueringsteoretiske begrep, men det er ikke alltid like lett å skille. Når slutter man å lære og utvikle noe og når faller den endelige dommen? Driver man en restaurant og serverer suppe vil gjestens vurdering bare være steg på vegen til en bedre restaurant.

I tilfelle TRD3.0 er det enda vanskeligere å skille mellom formativ og summativ evaluering. Kommunen og NTNU har besluttet å fortsette samarbeidet. Basert på hva partene har lært underveis (inkludert, men ikke begrenset til midtveiseevalueringen) gjøres det endringer i både avtaleverket (strategisk nivå), målsetninger og organisering av prosjektet som også forlenges. Vi kan ikke rimelig holde situasjonen i 2022 opp mot målene, siden mål og organisering har endret seg underveis. På et vis er også denne rapporten, formativ i natur siden den sier noe om hvor langt TRD har kommet siden revisjonen.

Samtidig innebærer skiftet fra formativ til summativ evaluering et par viktige perspektivskifter. For det første er denne rapporten mer oppsummerende i natur; hva har TRD3.0 oppnådd? Det er for tidlig å holde resultatene opp mot måltavla i tabellen i Figur 3-3 men vi kan si noe om noen av disse. Dette forsøker vi å gjøre i kapittel 5 og 6. Det andre viktige skillet er at fokus er enda sterkere på "addisjonalitet" og det kontrafaktiske. Addisjonalitet er den ekstra verdien som et tiltak/prosjekt har tilført på et område som ikke ville skjedd uten tiltaket. Det er et forsøk på en "kontrafaktisk" analyse, den sier noe om hva som ville skjedd hvis ikke tiltaket hadde skjedd.

I tilfellet TRD3.0 er da spørsmålet grovt sett "hvor mye ekstra samarbeid til hvilken kvalitet har TRD 3.0" gitt? Dette spørsmålet har vi forsøkt å få svar på i flere omganger, og vi gjør en oppsummerende diskusjon av dette i kapittel 7.

4.2 Data og datakilder

Vi har fulgt prosjektet tett siden 2019. Vi har gjennom denne tiden samlet inn data gjennom interaksjon og deltakelse i prosjektet, fra ulike typer dokumenter, egen observasjon og fra data som prosjektet (primært fra prosjektlederne og samarbeidsutvalg) har samlet inn. I tillegg har vi gjort intervjuer, gjennomført surveys og andre strukturerte kartlegginger. Vi kan dele datakildene inn i 6 hovedtyper som vi så vil diskutere grundigere etter hvert.

1. Dokumenter om TRD3.0
2. Prosjektgenererte data over samarbeidsaktiviteter
3. Observasjon
4. Intervju
5. Survey

Oversikten her omfatter alle data samlet inn i hele prosjektet. Vi gjorde også en kontaktflateanalyse i 2020, hva den er og hvordan den ble brukt er diskutert der. Hverken data eller analysemuligheter er utømt med denne rapporten. Det kan gjøres andre typer analyse både av det kvalitative og det kvantitative materialet. Vi vil gjøre dette materialet tilgjengelig for analyser for andre via NSDs lagre, etter å ha gjennomført nødvendig anonymisering og personverntiltak.

4.2.1 Dokumenter om TRD3.0

Med dokumenter mener vi her ulike planer, måldokument, notater, avtaler, presentasjoner osv. som er produsert av Trondheim kommune, NTNU eller TRD 3.0 i forkant av eller underveis i prosjektet. Det er produsert svært mange slike, vi nevner her de mest sentrale, listen er ikke uttømmende:

- Avtale, underlags- og styrende dokumenter fra TK og NTNU (2018, 2022)
- Årsrapporter fra TRD 3.0 (2019-2022)
- Foredrag og presentasjoner fra prosjektledere, TK eller NTNU om temaet (inkl. Arena Unikom)
- Møtereferater fra ulike møter (Samarbeids/innovasjonsmøter, møter mellom prosjektledere, strategimøter med mer)
- Saksunderlag og notater fra prosjektlederne til Samarbeids/innovasjonsmøter
- Planer for utvikling av prosjektet (f.eks. Visjonsdokument, plandokument)

Disse dokumentene er svært viktige for å forstå TRD 3.0 og utviklingen av prosjektet. I denne rapporten, som i den foregående vil vi når vi direkte siterer oppgi hvilket dokument vi siterer fra. Dokument som siteres er åpent tilgjengelig.

4.2.2 Andre dokument om universitetskommunesamarbeid

Som en del av arbeidet med å utvikle TRD 3.0 var det også viktig å sette seg inn i andre kommuners og universitets planer, mål, aktiviteter osv. om samarbeid universitet/ kommune og universitet/andre aktører. Følgende dokumenter beskrev dette:

- Foredrag fra Unikom om andre Universitetskommunesamarbeid, inkl. utarbeidet nettside (jf. TRD3.0 og KS 2021)
- Beskrivelse av Universitetsskole og Universitetssykehusavtalen (her forskrift)
- Avtaler om samarbeid mellom universitet og andre kommuner
- Dokumenter fra Trøndelag fylkeskommune, Steinkjer kommune og Orkland kommune som omhandler innsats og strategier for forsknings- utdannings- og innovasjonsarbeid.

Disse dokumentene viser i hvilken grad TRD 3.0 er unikt som ide og prosjekt og hvordan andre former for samarbeid universitet og kommuner arter seg.

4.2.3 Prosjektgenererte data over samarbeidsaktiviteter

TRD 3.0 har selv generert en rekke data utover de dokumenter som er nevnt over. Vi har hentet opplysninger fra prosjektledernes oversikt over samarbeidsaktiviteter på hjemmesidene til TRD3.0. Disse opplysningene er åpent tilgjengelig for alle. Oversikten er opprettet og data er samlet inn og strukturert av prosjektlederne. Her vil vi påpeke at oversikten i seg selv representerer et viktig resultat for prosjektet, for det første viser den vesentlig dimensjoner ved samarbeidet NTNU og Trondheim kommune, for det andre gjør en slik oversikt det mulig for prosjektlederne å drive porteføljestyling.

4.2.4 Observasjon

Deltakende observasjon er gjennomført i hele prosjektet ved at vi har fulgt et utvalg møter og samlinger som er gjennomført i regi TRD.3.0. Vi har deltatt på og observert og laget notater fra følgende typer møter gjennom hele prosjektet:

Tabell 4-1 Observasjonspunkter gjennom evalueringen

Observasjonspunkt	Antall observasjoner i prosjektet
Styringsgruppemøter TRD 3.0	4
Samarbeids/Innovasjonsutvalgsmøter (totalt)	24
Strategimøter for prosjektledere og koordinatore	2
Arena Unikom	3
Koordinerings/Strategimøter for prosjektledere	18
Andre møter	1

På noen av møtene har vi også presentert funn og innspill fra evalueringen. Fra alle møter har vi skrevet møtereferater som vi har brukt som grunnlag i analysearbeidet. I tillegg eksisterer det for flere av disse møtene (Samarbeidsutvalgsmøter, Styringsgruppe, Arena Unikom) offisielle innkallinger, referat og underliggende sakspapirer.

4.2.5 Intervju

Gjennom hele prosjektperioden har vi gjennomført semistrukturerte intervju med ulike grupper av respondenter, enkeltvis eller i grupper. Intervjuene skilte seg fra observasjon på flere vis. Intervjuene var alltid utført med en hensikt bestemt av forskningsprosjektet. De fulgte alle en semistrukturert intervjuguide som basis for intervjuet. Guiden varierte med hensikten. De ble tatt opp og transkribert. Vi har her ikke skilt mellom gruppeintervju og individuelle intervju, og heller ikke mellom intervju gjort ansikt til ansikt og intervju gjort elektronisk.

Detaljer og fokus varierte, men sentrale temaer som ble belyst i disse intervjuene var: Hvilke aktiviteter i regi universitetskommune-samarbeidet som vedkommende tar del i, organisering og gjennomføring av aktivitetene, resultat-oppnåelse og perspektiver på nytte og relevans ved samarbeidet. Det ble også spurt mer generelt om erfaringer og synspunkter på universitetskommunesamarbeidet og om planer for videre samarbeid. I tillegg ble det innhentet synspunkter på samarbeidets organisering og kontakten de hadde over mot prosjektledere, innovasjonsutvalgene og hvordan innsatsene ble støttet av lederlinja i egen organisasjon. I en del tilfeller ble det også spurt om generalisering av universitetskommunesamarbeidsmodellen. Utover i prosjektet hvor vi gikk tilbake til de samme respondentene ble det relevant å spørre om hvordan synet på prosjektet hadde endret seg og hvorfor en eventuell endring hadde skjedd.

Tabell 4-2 gir en oversikt over antall intervjuer. Noen av intervjuene var med enkeltpersoner, andre er gjennomført som gruppeintervju. Vi har heller ikke her skilt mellom intervjuer i elektroniske medier eller ansikt til ansikt.

Tabell 4-2: Intervjuer 2019-2022

Informant	Nivå	Antall intervju 2019	Antall intervju 2020	Antall intervju 2021	Antall intervju 2022
Prosjektledere	Taktisk	5		1	
Kommunaldirektører	Strategisk	1			
Kommune direktør Trondheim	Strategisk	1			1
Prorektor NTNU	Strategisk	1			1
Samarbeids/innovasjonsutvalg	Taktisk	2	1	5	
Koordinator TK	Strategisk	1			2
Koordinator NTNU	Strategisk	1			2
Kommunaldirektør Steinkjer	Strategisk		1		
Ass. Rådmann Steinkjer	Strategisk	1			
FoUI-koordinator Steinkjer	Taktisk	1	1	2	2
Kommunaldirektør Orkland	Strategisk		1		
Personalsjef Orkland	Strategisk	1	1		
Ass. Fylkesdirektør utdanning Trøndelag FK	Strategisk	1			
Kommunale deltakere i FoUI aktiviteter	Operativt		6		
Vitenskapelig personell i FoUI aktiviteter	Operativt		3		
Ass fylkesrådmann	Strategisk		1		
Seksjonsleder Plan TFK	Taktisk		1		
Seksjonsleder utdanning TFK	Taktisk		1		
Prosjektleder NTNU, Universitetsskolesamarbeidet	Taktisk		1		
Stuedstedskoordinator Nord universitet	Taktisk		1	2	2

Listen viser en overvekt av intervju på strategisk og taktisk nivå, samt at det ble gjennomført relativt mange intervju ved oppstart av prosjektet. Dette var for å forstå prosjektet, aktører og mål så tidlig som mulig. Utover i prosjektet ble observasjon, dokumenter og prosjektets egne aktiviteter like viktig for å følge det som skjedde. Mot slutten av prosjektet gikk vi også tilbake til en del nøkkelaktører for å få dem til å beskrive utviklingen.

Det operative nivå ble intervjuet høsten 2020, respondenter da var plukket ut gjennom minisurvey til samarbeidsutvalgene. Deretter ble det operative nivåets erfaringer kartlagt gjennom survey til både Levanger/Steinkjer og Trondheim.

4.2.6 Surveys

Det ble gjennomført flere surveys i løpet av prosjektet:

- Minisurvey til samarbeids-/innovasjonsutvalg høsten 2020
- Survey til representanter fra Nord Universitet og Levanger og Steinkjer kommuner høsten 2021
- Survey til representanter fra TK og NTNU sommer 2022

Hensikten med minisurveyen var å skaffe informasjon om samarbeids-/innovasjonsutvalg (taktisk nivå) utover intervjuene. Vi kartla hvilke arbeidsformer som ble benyttet inn mot enheter i egen organisasjon for å realisere økt samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune i henhold til

målene i avtalen. Videre var vi opptatt av erfaringene medlemmene av utvalgene hadde med tanke på forhold som utgjorde hindringer for å realisere ønsket samarbeid mellom Trondheim kommune og NTNU og hvilke forhold som fremmet ønsket samarbeid. Vi identifiserte også respondenter for kvalitative intervju med det operative nivået i denne surveyen. Undersøkelsen fra 2020 ble rapportert på møter med TRD3.0 og i midtveisevalueringen.

Høsten 2021 ble en spørreundersøkelse om samarbeid universitet og kommune utviklet av forskerteamet sammen med representanter fra Nord universitet og vertskommune. Undersøkelsen rettet seg mot fagansatte ved Nord universitet i Levanger og Steinkjer campus, samt kommuneansatte med lederansvar og tillitsvalgte i Levanger og Steinkjer kommune, og gjennomført i november 2021. Vel 150 personer besvarte undersøkelsen. Spørsmålene handlet om samarbeid mellom kommune og universitet, med bakgrunn i samarbeidsavtalene Nord universitet har med disse kommunene. I det videre vil vi for enkelthets skyld kalle denne undersøkelsen for "Nord-kommunesamarbeid".

Da det skulle gjøres en studie av det operative nivået i Trondheim kommune og samarbeide i TRD 3.0 var det naturlig å ta utgangspunkt i "Nord-kommunesamarbeid" -studien og spørsmålene der. Spørsmålene ble brukt til å lage et videreutviklet spørreskjema rettet inn mot TRD3.0. Utviklingen skjedde i tett samarbeid med NTNU og Trondheim kommune. Enkelte av spørsmålene er likelydende i begge undersøkelser, noen har noen endringer i ordlyd og andre er unike. I de tilfeller det er naturlig sammenholder vi resultatene opp mot hverandre. Vi vil fremover for enkelthetsskyld kalle denne "TRD-NTNU"-undersøkelsen. En oversikt over tema er presentert under.

Tabell 4-3: Tema for undersøkelse til NTNU og TK

TEMA
Bakgrunnsvariabler
Individuelle erfaring fra prosjektsamarbeid
Innsatser/virkemidler for FOUI-samarbeid
Samarbeid om prosjekter
Resultater og bruk av FOUI-prosjekter
Motivasjon til samarbeid
Relevans i utdanningene
Studentsamarbeid, erfaringer og former
Faglig samarbeid mellom NTNU og TK
TRD3.0. måloppnåelse og framtidige prioriteringer

Vi rapporterer undersøkelsen fra Trondheim i kapittel 5.1, mens Nord-undersøkelsen er rapportert i 5.4. Der gjør vi også noen sammenligninger mellom resultatene fra TRD 3.0 og Nord-undersøkelsen.

5 Resultat - status etter tre år

I dette og det neste kapitlet oppsummerer vi de viktigste resultatene av TRD3.0. Presentasjonen her fokuserer på å beskrive status på det vi undersøker, altså beskrive hvordan det er. Den mer evaluerende delen av rapporten, det vil si en vurdering av om dette er godt/dårlig, kommer i kapittel 7 og 8.

Vi har strukturert rapporteringen etter modellen vår med operativt, taktisk og strategisk nivå. Vi starter med å beskrive hvordan situasjonen er på det taktiske nivå, her bruker vi surveydata. Deretter går vi opp til det taktiske og det strategiske nivået, belyst gjennom observasjon, dokument og intervjudata. Vi avslutter diskusjonen med et kapittel om situasjonen regionalt, primært belyst gjennom en survey.

5.1 Resultater på operativt nivå

Rapporteringen i dette kapitlet baserer seg på en spørreundersøkelse sendt ut til representanter for Nord Universitet, Steinkjer og Levanger kommune, samt en til Trondheim kommune og NTNU. Hoveddelen av rapporteringen i dette kapitlet er knyttet til undersøkelsen NTNU/TK, den første brukes som sammenligningsgrunnlag der det er mulig. Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i en mer generell problemstilling om hvordan FOUI-samarbeid kan fungere mellom kommune og universitet i større grad enn å evaluere hva som har vært oppnådd, men gir selvsagt data inn til den samlede evalueringen.

Før vi begynner rapportering av data beskriver vi kort utvikling og gjennomføring av undersøkelsen og kommenterer kort noen nøkkeltrekk i data. Vi har valgt å sette denne beskrivelsen i det kapitlet vi rapporterer på data slik at beskrivelsen av undersøkelsen er samlet et sted i rapporten, i stedet for i metodekapitlet.

5.1.1 Gjennomføring av TRD-NTNU undersøkelsen

Når vi skulle gjøre en studie av samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU måtte på operativt nivå, måtte vi gjøre en avgrensning av hvem vi spurte. Vi ønsket ikke å "teppebombe" 20 tusen ansatte i TRD kommune og 15000 i NTNU med spørsmål om TRD3.0. Vi ville fokuserte på grupper som vi mente burde ha grunnlag for å besvare spørsmålene fordi de hadde/skulle ha hatt konkrete arbeidsoppgaver og/eller ansvar for samarbeid mellom universitet og kommune.

Etter diskusjoner med Trondheim kommune og NTNU etablerte vi to utvalg, et for hver organisasjon. For Trondheim kommune ble den sendt til direktører, kommunalsjefer, enhetsledere og fagstaben, og et mindre utvalg fagansatte med erfaring fra TRD3.0. I alt sendte vi til 387 personer. Dermed fikk vi dekket det operative nivå. For NTNU gikk den til fakultets- og instituttledere, dette var 66 personer. Denne gruppen dekker både taktisk og operativt nivå på NTNU. Det var i praksis umulig å etablere et veldefinert operativt nivå for NTNU, vi mangler en klar oversikt over hvilke personer som har vært med i hvilke aktiviteter som er TRD3.0 relevante. Spesielt instituttledelsen må anses

som operativ og aktiv og ansvarlig for TRD3.0 og kan forventes å ha hørt om tiltaket og kjenne til det. Derfor burde de kunne svare.

I juni 2020 ble spørreundersøkelsen distribuert per epost til utvalgene i TRD og NTNU. Etter to purrerunder svarte 142 personer fra TRD3.0, en svarprosent på 36%. Totalt er dette som forventet, men det er en stor skjevfordeling, da kun 17 svar kommer fra NTNU. Utvalget på NTNU var vesentlig mindre med 66 personer totalt. Dette påvirker rapporteringen. Når vi har så få svar fra NTNU, blir det færre steder meningsfylt å presentere svarfordeling. Vi gjør det noen steder. De steder vi gjør det gis det en samlet presentasjon av NTNU.

5.1.2 Bakgrunnsdata på respondentene

Respondentens bakgrunn ble kartlagt primært på organisasjonstilhørighet. For Trondheim kommune kartla vi stillingstype og tjenesteområde. Hva tjenesteområde angikk var 4 prosent fra Byutvikling, 29 prosent fra Helse og velferd, 3 prosent fra Kultur og idrett, 2 prosent fra Næring, 34 prosent fra oppvekst og utdanning, 7 prosent fra organisasjon, 6 prosent fra økonomi og 14 prosent fra kommunedirektørens fagstab. De tre viktigste var altså Helse og velferd og Oppvekst og utdanning, samt kommunedirektørens fagstab. Samlet står de for 77 prosent av svarene. Hva stilling angår Respondentene i Trondheim kommune har primært stilling enhetsleder (54 prosent) eller ansatt i kommunedirektørens fagstab (42 prosent), mens 3 prosent er direktører.

På NTNU fikk vi svar fra 17 respondenter. De dekket alle fakulteter unntatt fakultet for Økonomi. Det var en respondent for "Arkitektur og Design", "Informasjonsteknologi og Elektroteknikk" og "Ingeniørvitenskap", 3 for "Humanistisk" og "Naturvitenskap", og 4 fra "Medisin og helsevitenskap" og "Samfunns og Utdanningsvitenskap". Vi ser at helsevitenskap og samfunns- og utdanningsvitenskap er de to tyngste, som vi kunne forvente. Det "matcher" kommunens representasjon. Vi vil i det videre bare se på dette som "NTNU", når vi har 17 respondenter fra de ulike fakultetene fra NTNU er det selvsagt ikke hensiktsmessig å gjøre inngående analyser av det enkelte fakultet, det er en eller to eller tre personer som svarer.

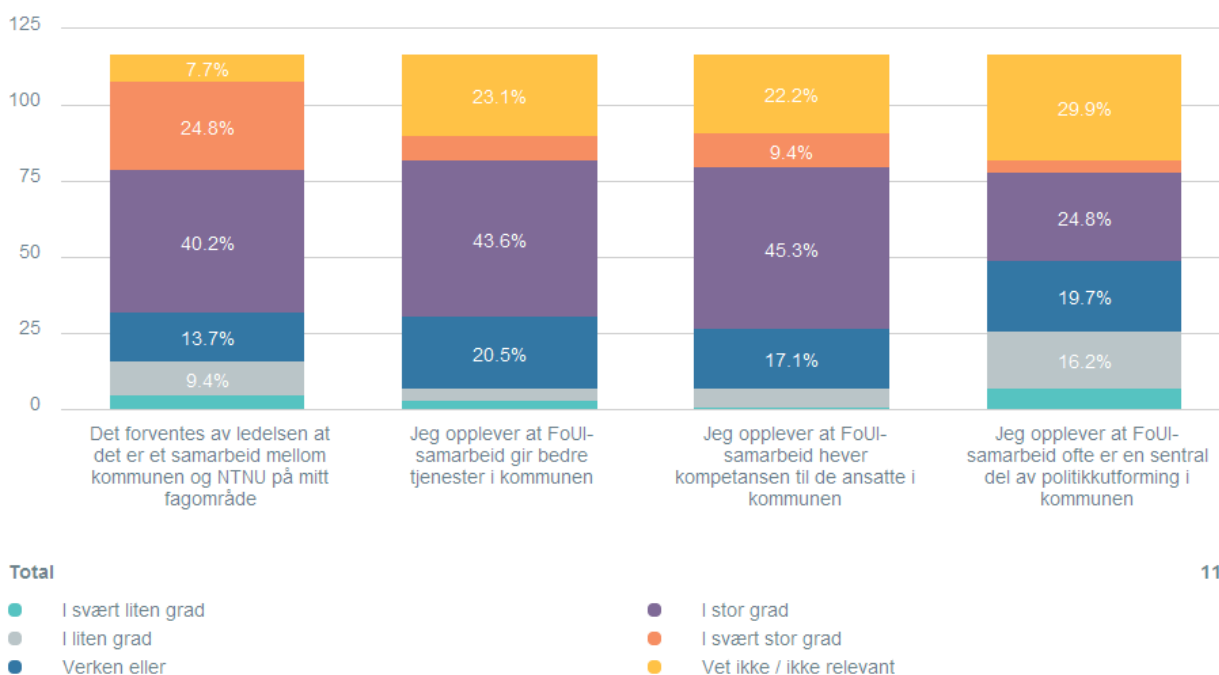
5.1.3 Motivasjon for FoUI-samarbeid

Hele TRD 3.0 prosjektet bygger på en grunnleggende ide om at det er nyttig for både NTNU og Trondheim kommune å samarbeide. Det foreligger mange begrunnelser for dette på toppledernivå og i de formelle avtalene. Se f.eks. kapittel 1 for en større diskusjon. Men når vi kommer ned på det mer operative nivået under toppledelsen, det stedet hvor samarbeidet faktisk skal skje, hva er det som får disse aktørene til å samarbeide? Og hva forventer man å få ut av samarbeidet?

Når det gjelder NTNUs motivasjon for samarbeidet henviser vi til kapittel 5.1.4. Kort sagt gir samarbeidet med Trondheim kommune NTNU tilgang på forskningsmidler, kvalitet og kompetanse på utdanning, hjelp i prosjekt og sensuroppgaver så vel som muligheter for publisering. Alt dette er elementer i NTNUs kjerneaktiviteter: forskning og utdanning.

Vi spurte det operative nivået i Trondheim kommune om deres motivasjoner for å samarbeide om forskning, utvikling og innovasjon (FoUI). Vi så fire mulige drivere: Ledelsens forventninger om

samarbeid, FoUI- samarbeid som kilde til bedre tjenester eller bedre kompetanse eller som element i politikkutforming. Svarene er gjengitt i Figur 5-1.



Figur 5-1 I hvilken grad stemmer følgende påstander om motivasjon for forsknings- og utviklingsarbeid? N=117 (TK)

Alle fire er reelle motivasjonskilder for samarbeid, men de er ikke like viktige relativt. Av disse fire var ledelsens forventning klart viktigst. For det første betyr ledelsens standpunkt noe, det er bare 8 prosent som sier at dette ikke er relevant eller de ikke vet hva som forventes. For det andre sier 65 prosent (to-tredjedeler) at ledelsens forventninger er en motivasjon i svært stor eller stor grad. Respondentene er en ledertung gruppe, men ledelsens viktighet er klart dokumentert. Toppledernivåets engasjement for samarbeidet har betydning. Det handler ikke bare at det "gis ordre" om å samarbeide. Det gis også *legitimitet* til å bruke tid på denne arbeidsoppgaven i en hverdag hvor svært mange opplever mangel på tid til alle ting man ideelt skulle gjort. Denne legitimiteten som topledernes forventning gir, gjør det mulig å prioritere denne oppgaven blant alt annet.

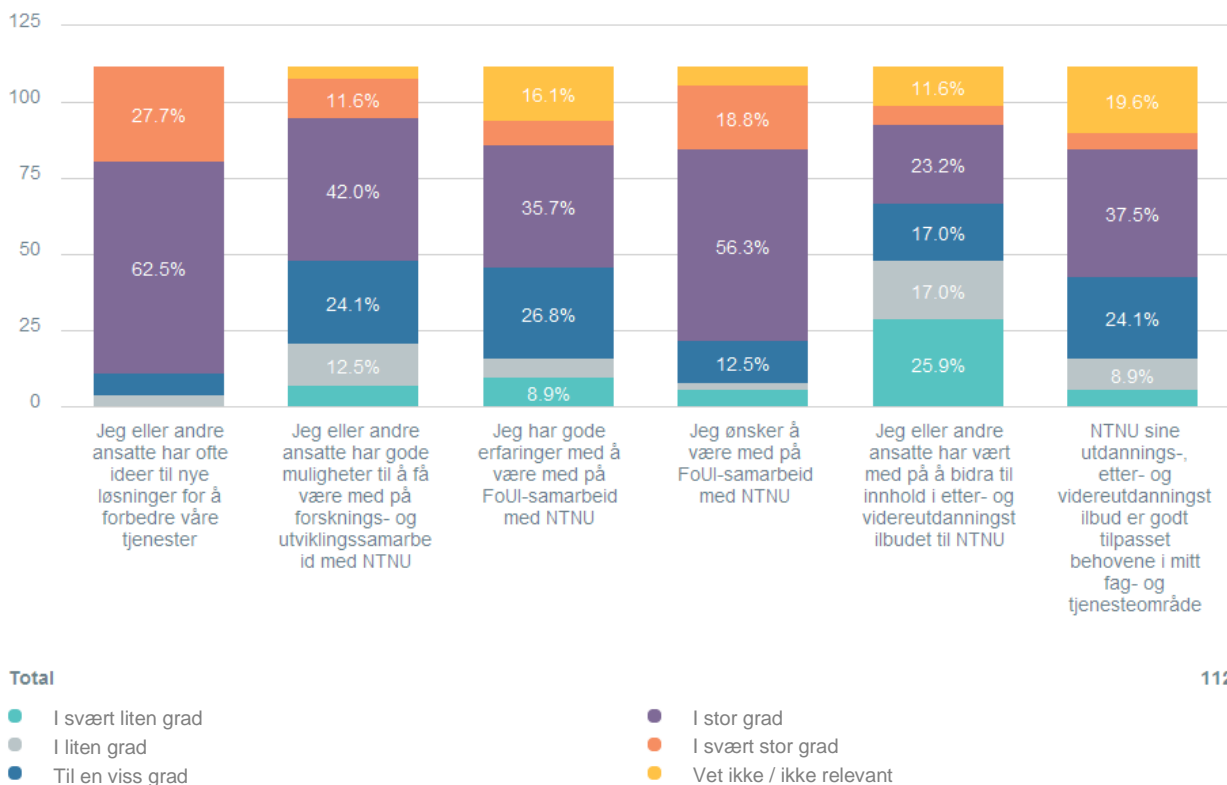
Et slikt samarbeid er nemlig også noe de ansatte ønsker. På spørsmålet "Jeg ønsker å være med på FoUI-samarbeid" med NTNU svarer nemlig 75 prosent at de gjør det i svært stor eller stor grad. I tillegg sier 53 prosent at de i svært stor eller stor grad har mulighet til slikt samarbeid. Rammebetingelsene ligger også til rette. Når rammebetingelsene, ledelsens forventninger og prioriteringer stemmer med de ansattes ønsker vil det kunne skje handling. Det er ikke sikkert at noen av dem er nok isolert sett, men når de opptrer samtidig kan det skje handling. Vi kan merke oss at NTNU også oppga at samarbeidet var prioritert, 68 prosent av instituttlederne oppga det. Med andre ord er det legitim tidsbruk for NTNU ansatte å samarbeide med kommuner. Det er på tilsvarende måte viktig.

For de andre tre påstandene var det for alle en overraskende stor andel av respondentene som ikke hadde meninger. 22-30 prosent (ikke nødvendigvis de samme) hadde ingen meninger om FoUI-

samarbeid ga bedre tjenester eller hevet kompetansen eller ble brukt i politikktutforming. De som hadde meninger var i hovedsak positive til effekter av FoUI-samarbeid på kompetanse og tjenestekvalitet, men det var mye mindre tro på at FoUI-samarbeid påvirket politikktutforming i kommunen. Usikkerheten var også størst der.

Ut ifra disse spørsmålene er den relativt viktigste årsaken til å samarbeide med NTNU at ledelsen forventer det, og den minst viktige at FoUI-samarbeid inngår i politikktutforming. Samtidig er det klart at man tror på kompetanseheving og tjenesteforbedring, som i sin tur kan forklare hvorfor ledelsen forventer det. Ser vi på hva argumentene for samarbeid er i kapittel 1 inngår bedre tjenester og høyere kompetanse som elementer i hva man ønsker å oppnå.

Vi spurte også om konkrete erfaringer med FoUI-samarbeid og innovasjonsarbeid:



Figur 5-2 Innovasjonsnivå og erfaringer om samarbeid. I hvilken grad stemmer følgende påstander for ditt fag-/tjenesteområde? N= 112 (TK)

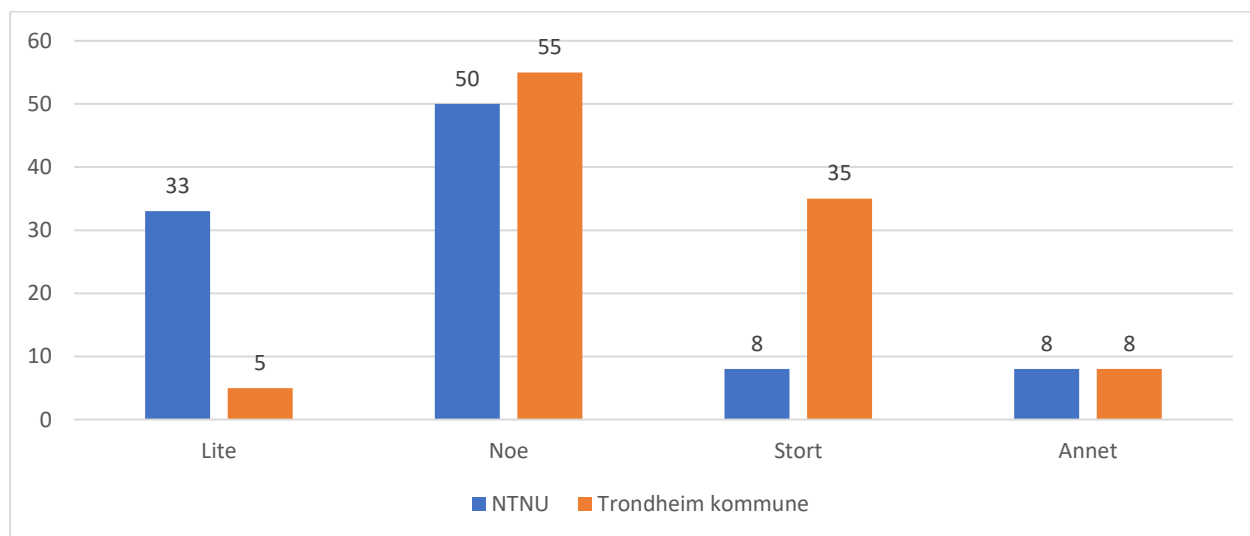
Av de seks spørsmålene her er det første et rent mål på hvor innovativ TKs ansatte oppfatter seg, vi ser at deres egenvurdering er svært positiv. De sier også at de har relativt gode muligheter til å være med på FoUI-samarbeid med NTNU (53 prosent stor eller svært stor grad.) Videre har 40 prosent av dem gode eller svært gode erfaringer med slikt samarbeid, mens under 12 prosent har negative. Samarbeidserfaringene er klart positive, og de ønsker å være med på videre slikt samarbeid (mer enn 75 prosent). De oppgir også at de eller kollegaer har vært med å utvikle etter og videreutdanningstilbudet, totalt 40 prosent har gjort dette stor eller svært stor grad. Så er de litt mer

kritiske til om NTNU sine tilbud stemmer med mitt fag og tjenesteområde, 40 prosent mener det i stor eller svært stor grad. Men de er mye mer positive enn negative (12 prosent).

5.1.4 Motivasjon for samarbeid om utdanning

Universiteter er både forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Kapittel 2 **Feil! Fant ikke referanseilden.** sa noe om prosjektsamarbeid og om FoUI, men ikke om samarbeid på utdanningssiden. Trondheim kommune har åpenbare grunner til å samarbeide med NTNU også på utdanningssiden. Samarbeid med NTNU gir tilgang på studenter i alle deler av utdanningene, og det gir muligheten for kompetanseheving av kommunens eksisterende medarbeidere. Viktige tema for samarbeid er innhold i utdanningstilbudet, videre- og etterutdanning, praksisplasser og ulike former for analyser og utredninger som kan gjøres som studentoppgaver.

Når det gjelder samarbeid om utdanning er en åpenbar motivasjon for å engasjere seg i det behovet for å sikre relevans og kvalitet i utdanningen. Trondheim kommune ender jo som arbeidsgiver for en rekke studenter, og er selvsagt interessert i at disse studentenes faglige grunnlag er mest mulig relevant for dem. Vi spurte derfor om hvor oppdaterte og relevante Trondheim kommunes medarbeidere opplevde utdanningene på NTNU ved å spørre om tjenesteområdene har behov for å påvirke innholdet i relevante utdanninger:



Figur 5-3 Opplevd behov for å endre utdanningene ved NTNU (n=12) og TK (N=110) Tall i prosent.

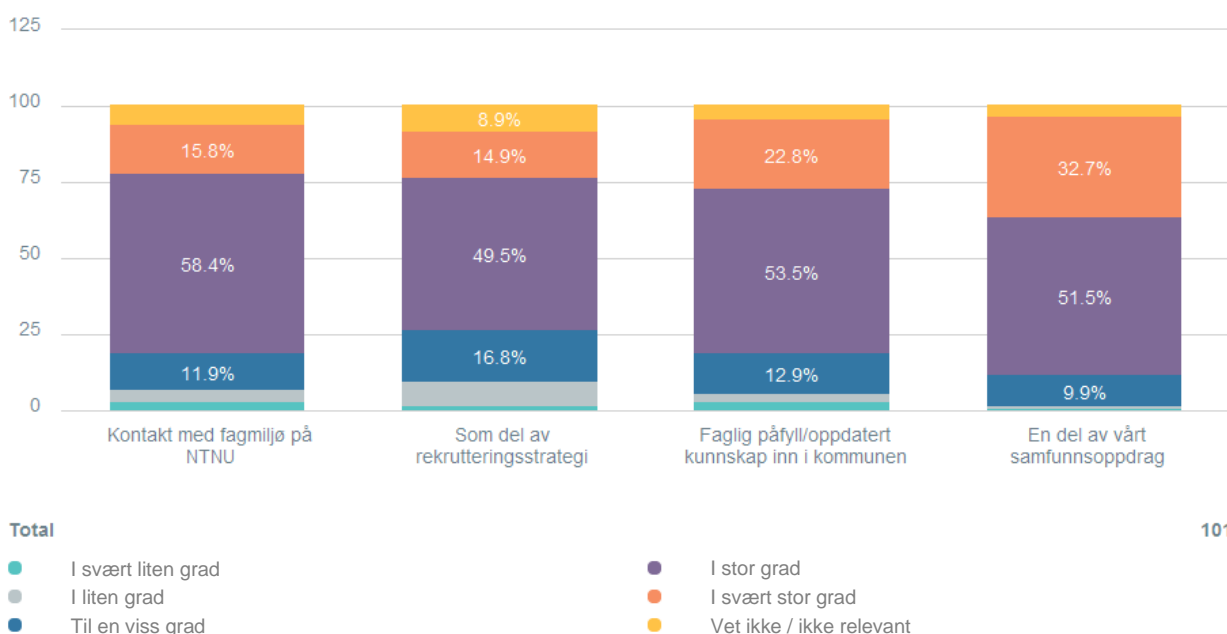
Ikke overraskende ser vi at NTNU og TK vurderer behovet for å bedre utdanningen ulikt. NTNUs representanter, som jo er de ansvarlige ved ulike institutt, mener det er lite behov for radikale endringer, men et visst behov for mindre justeringer. Trondheim kommune er relativt uenig. 55 prosent mener at det er behov for å oppdatere utdanningene litt, mens 32 prosent mener det er et stort behov (mot 5 prosent ved NTNU).

Vi har ikke noe grunnlag for å si at kommunens syn er et riktig eller rimelig standpunkt som vurdering av kvaliteten på utdanningen, det er altfor mange andre faktorer som inngår i det. Men det er åpenbart at Trondheim kommune har meninger om kvaliteten på utdanningene, og at de er ikke

like positive som NTNU. Fra Trondheim kommunes synspunkt blir det da viktig og riktig å engasjere seg i utdanningskvalitet på ulike måter, gjennom kontakt med fagmiljø, gjesteforelesninger, etablering av studentprosjekt og annet. Gitt svarene her er det åpenbart viktig å være nær NTNU for å påvirke. Det stemmer godt med at mer enn 40 prosent av respondentene i Figur 5-2 oppgir at de eller andre ansatte har vært med på å bidra til innhold i etter og videreutdanningstilbudet. Man kan ikke forvente at alle gjør det, det er imidlertid en betydelig innsats som rapporteres her.

Fra NTNUs side er det ikke samme behov for å samarbeide, men tross alt kan og bør det gjøres justeringer og da kan det hende Trondheim kommune har innspill. God nok grunn til å samarbeide, spesielt siden det åpner for en rekke andre former for viktig samarbeid (forskningsmidler, studentprosjekt og publisering). Summa summarum blir det for begge parter rasjonelt å samarbeid om utvikling av fagtilbud.

Uavhengig av syn på kvalitet på utdanning, er kontakt med studenter viktig for kommunen. Studenter kan gjøre arbeidsoppgaver for kommunen under studiet (praksis), de kan gjøre utrednings- og forskningsoppgaver (bachelor og master), de kan formidle ny kunnskap direkte og de er fremtidige arbeidstakere. Tidlig kontakt med studenter er også viktig for Trondheim kommune for å finne gode arbeidstakere, ved tilgang tidlig i studiet får Trondheim kommune et forsprang på andre kommuner i rekrutteringsarbeid. Vi spurte derfor Trondheim kommune om motivasjon for samarbeid med studenter, se Figur 5-4. Fire årsaker ble nevnt: Kontakt med fagmiljø, som en rekrutteringsstrategi, som en kilde til kunnskap og som en del av samfunnsoppdraget.



Figur 5-4 I hvilken grad motiverer følgende for å engasjere seg i studentsamarbeid? N=101 (TK)

Alle disse fire, kontakt med fagmiljø, rekrutteringsstrategi, faglig oppdatering og samfunnsoppdrag er motiverende for å engasjere kommunen i studentsamarbeid. Alle fire betyr noe, med score på over 50 prosent på "stor grad eller svært stor grad". Faktisk er "En del av vårt samfunnsoppdrag" den som

relativt er viktigst. Her tenker kommunens ansatte tydeligvis langsiktig og utover de konkrete nyttene studenter kan gi. Etter hvert er det jo ganske mange kommuneansatte som har vært studenter selv, og det er ikke utenkelig at de derfor er positivt innstilt til at de skal hjelpes frem. Uansett, vi ser at kommunen har flere viktige årsaker til å engasjere seg i studentarbeid.

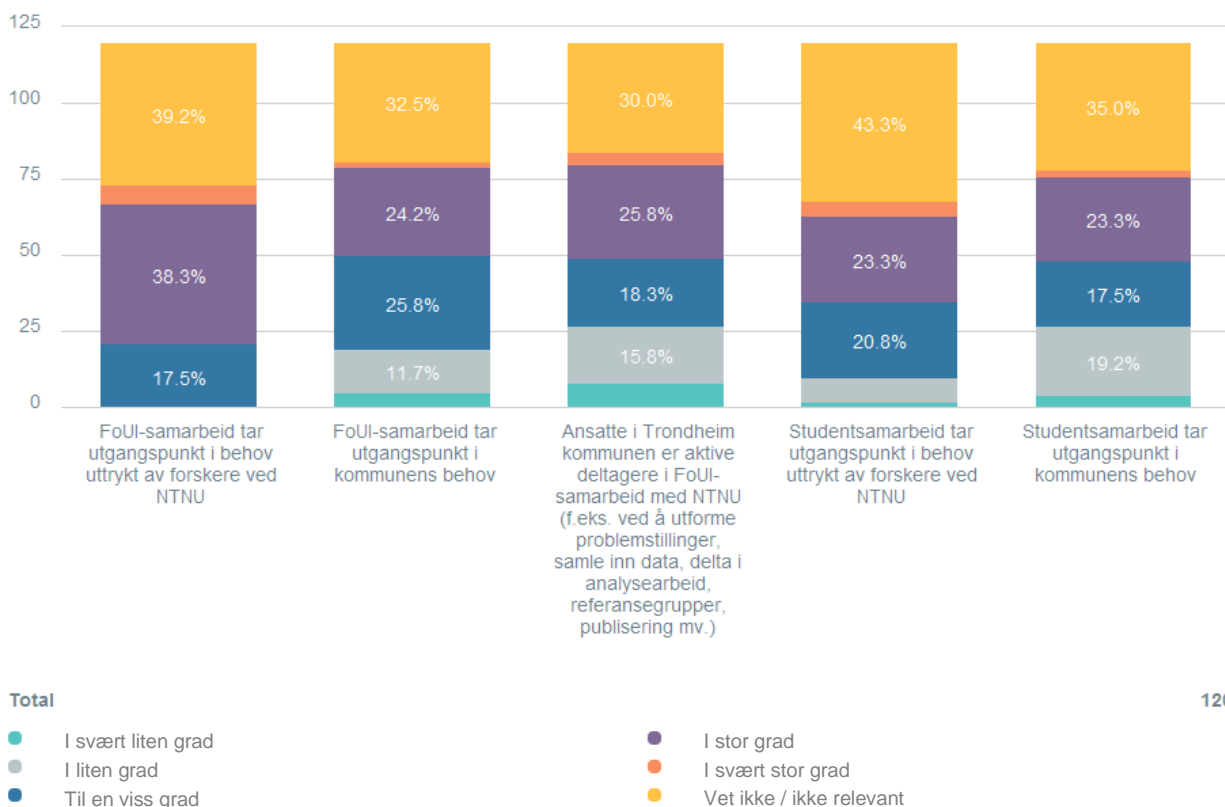
5.1.5 Hvordan oppstår samarbeid?

Vi har sett at begge parter kan ha stort utbytte av samarbeid. Men hvordan skjer det? På hvem sine premisser skjer det? Er det slik at den ene parten kommer løpende med ideer til den andre?

En klassisk modell for samarbeid om FoUI er jo at brukerparten har en ide til et problem som skal løses og så kommer til FoU miljøet for å få realisert løsningen. Når vi spør Trondheim kommune om de har ideer til forbedring av tjenester er svaret et rungende ja, 93 prosent av respondentene sier at de ansatte i Trondheim kommune ofte eller svært ofte har ideer til forbedringer av tjenester. Så det er i alle fall god grunnbunn for utvikling av FoUI-aktiviteter.

Nå vil ikke alle slike ideer realiseres og slett ikke alle krever samarbeid fra universitet. Ser vi litt nærmere på hvor ideer til samarbeidsaktiviteter kommer fra er bildet litt annerledes. 6 prosent sier at TK tar initiativ oftest, 18 prosent sier det er jevnt, 17 at NTNU tar det, Samarbeidsutvalgene er eksplisitt nevnt av 4, mens hele 52 prosent sier vet ikke. (3 prosent annet).

Svarene her er fra både kommunen og NTNU, men gitt at kommunen har ti ganger så mange respondenter som NTNU er det dominert av svarene til kommunen. Trondheim kommune er sjelden den viktigste initiativtakeren. NTNU tar ifølge disse svarene er initiativ grovt sett 3 ganger så ofte fra NTNU eller omforent, mens en liten del mener at samarbeidsutvalgene er viktigst. Det aller tydeligste svaret er likevel at man (52prosent) rett og slett ikke vet hvem som tar initiativ. Dette kan være overraskende, men kan også ses på som et uttrykk for at det er ikke så viktig hvem som kommer opp med ideen først, det vi til sist går for er et felles initiativ. Arbeider vi kontinuerlig med noen så er det ikke så viktig, eller så klart, når den første ideen til et prosjekt dukker opp. Denne uklarheten i hvem i samarbeidet som gjør hva/hvem sine behov som mottas understøttes av Figur 5-5. Her spør vi om samarbeid tar utgangspunkt i NTNUs behov, kommunens behov, om ansatte er aktive deltakere osv.



Figur 5-5 Utforming av FoUI-samarbeid. I hvilken grad stemmer følgende påstander om oppstart og gjennomføring av FoUI-samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune? N=128 (TK og NTNU)

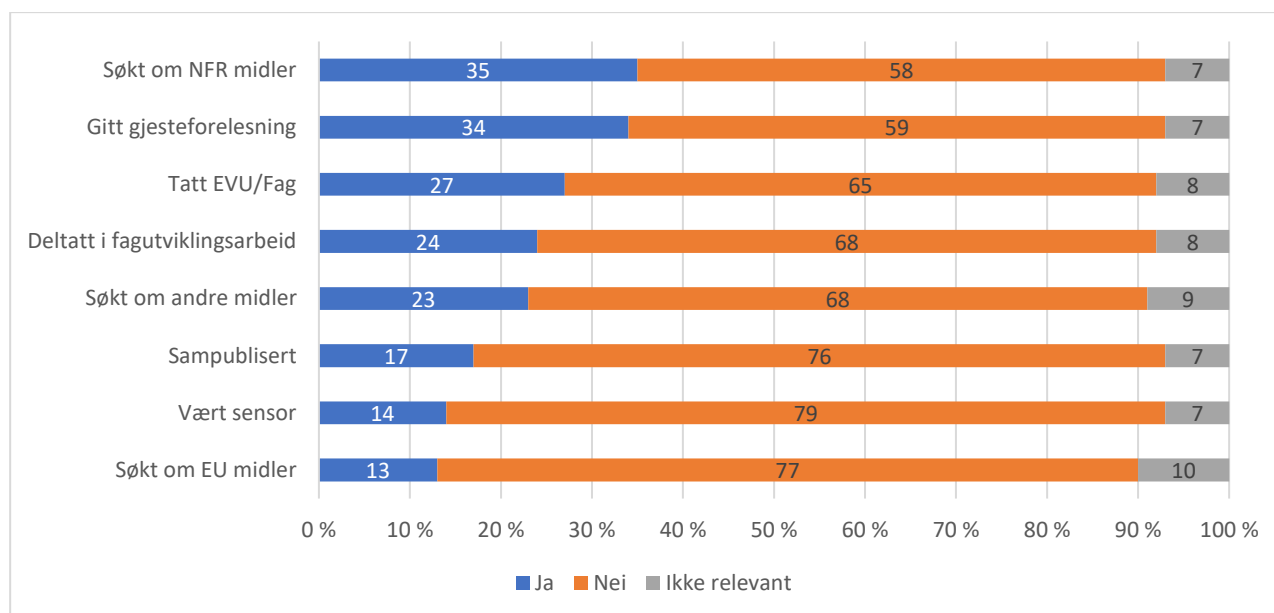
For det første ser vi at det er ganske stor usikkerhet om hvem sine behov som ivaretas og hvem som er med. "Vet ikke"-prosenten varierer fra 43 til 30 prosent. Videre ser vi at samarbeidet søker å ta utgangspunkt i begge grupperes behov, "i stor grad" prosenten med enighet varierer fra 23 til 38. Men blant de som gjør seg opp en mening ser vi at selv om begge grupperes behov ivaretas oppgis det større vekt på NTNUs behov på FoUI-biten, mens det er likt på studentbiten. Selv med denne ujevnheten i vekt tyder det på at man i arbeidet forsøker å ivareta begge grupperes behov og ønsker innenfor de rammene man har. Ideer og innspill samles og utvikles i fellesskap og blir til et felles initiativ som FoUI eller studentsamarbeid.

5.1.6 Omfang og erfaringer med samarbeid mellom TK og NTNU

Det er et akseptert mål for begge organisasjonene å samarbeide, men hvor stort omfang har samarbeidet egentlig? Det foreligger ikke noen form for offisiell statistikk som viser mengden av samarbeid mellom TK og NTNU. Det mulig å trekke opp noen nøkkeltall for noen former for samarbeid, på nettsidene sine viser TRD3.0 til 97 FoUI-prosjektsamarbeid. (Se ellers kapittel 6.1). Slikt prosjektsamarbeid er bare en av samarbeidsformene mellom NTNU og TK. Det er f.eks. samarbeid om undervisning (flere dimensjoner), praksisplasser, studentprosjekt, sensur og annet. Dette er i liten grad dokumentert i offisielle statistikker, men vi har fått rapportert utbredelse av samarbeid i denne surveyen.

Dersom vi ser på det å ha konkrete samarbeid (ikke spesifisert hvilke former) mellom Trondheim kommune og NTNU finner vi at 48 prosent av respondentene oppgir å ha deltatt i et slikt samarbeid, 45 prosent sier nei og 7 prosent er usikre. (N = 128). Det ble ikke spurt om samarbeid på undervisning, vi må anta at ytterligere en del av respondentene har vært med på det. Av de 60 som har vært med i en konkret FoUI-aktivitet sier videre 68 prosent av disse at aktiviteten bidro til endret/forbedret praksis innenfor fag- og tjenesteområdet. Kun 8 prosent sier nei, de øvrige sier at det ikke var relevant eller at det er usikkert. Om dette er et nivå på påvirkning som man er fornøyd med kan diskuteres, hvor mye av det som skyldes TRD3.0-prosjektet er enda mer usikkert, men det er klart at NTNU faktisk har en klar og direkte påvirkning på praksis i de ulike enhetene i Trondheim kommune. Størrelsen på påvirkningen er vanskelig å anslå, men den eksisterer.

Samarbeid og påvirkning er gjensidig, kommunen er viktig for NTNUs faglige utvikling. Dette blir tydelig når vi ser på hvilket faglig samarbeid den enkelte medarbeider faktisk selv har vært med på.



Figur 5-6 Har du selv noen form for faglig samarbeid med NTNU (N=101)

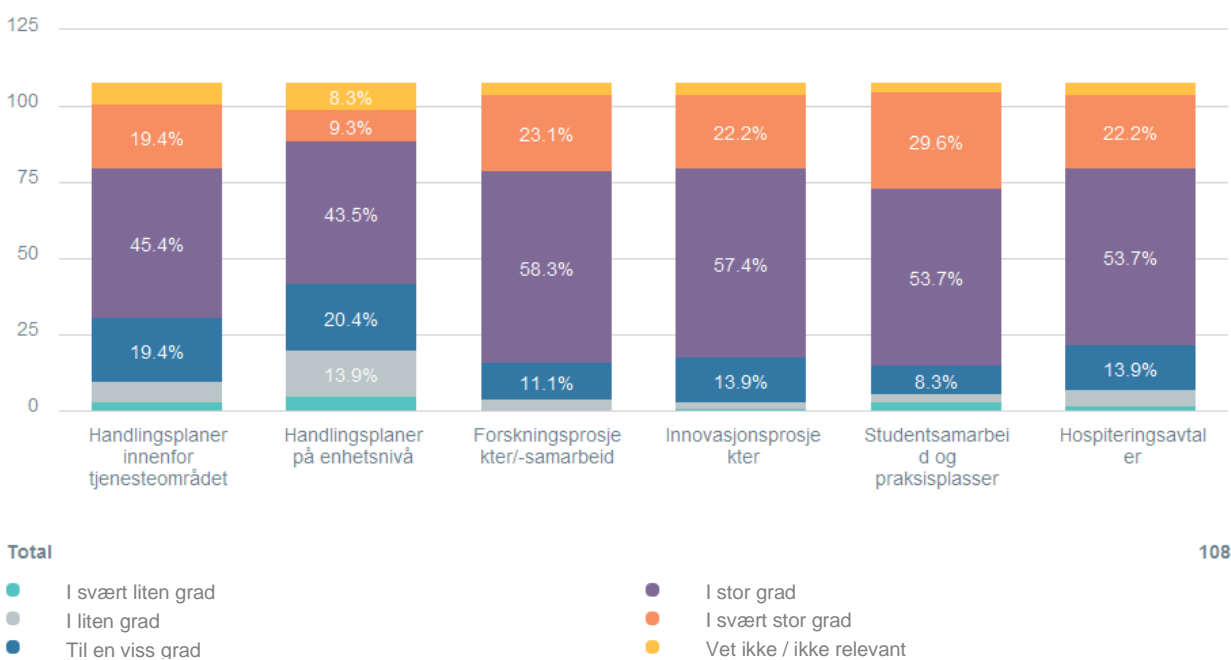
Rangert etter hvilke former for samarbeid som er mest vanlig ser vi at 35 prosent har søkt om midler fra Forskningsrådet (høyest), mot at 13 prosent har søkt om midler fra EU (lavest). Gjesteforelesninger, fag, fagutvikling, sampublikasjon, sensor osv. er fordelt mellom disse. Rundt 8 prosent mener at de ulike aktivitetene ikke er relevante for deres enhet/fag.

Dette samarbeidet viser selvsagt at påvirkningen og viktigheten også går fra Trondheim kommune til NTNU. Data viser nemlig hva NTNU får ut av samarbeidet med Trondheim kommune. Grovt sett er det tilgang til forskningsmidler, kunder for etterutdanningstilbudene, faglig bidrag til å være oppdatert og relevant, samt publiseringsmuligheter. Dette er viktige resultater for NTNU, faktisk resultater av "Key Performance Indicator" -type. Det understreker en gjensidighet i samarbeidet, hvor Trondheim kommune faktisk støtter NTNU på kjerneområder.

Mye av dette kan ikke komme uten at NTNU samarbeider med noen. NTNU er avhengig av å ha brukere/samarbeidspartnere for å oppnå midler fra Forskningsrådet, EU og andre. Ikke alltid og til alle prosjekter, og det trenger ikke være Trondheim kommune. Andre kommuner og andre brukere kan selvsagt fungere og gjør det i mange tilfelle. Brukersamarbeid er imidlertid nødvendig for å få forskningsmidler i nesten alle typer forskningssamarbeid. Publisering er et nøkkeltall for å måle universitetets kvalitet, sampublikasjon går da rett inn på den "akademiske bunnlinjen". EVU-kurs må ha kunder, og kontakt med kommunen gir grunnlag for å få det. Gjesteforelesninger er en del av undervisningen og uten sensorer stopper eksamen. Kort sagt viser denne tabellen at Trondheim kommune bidrar i en lang rekke kjerneaktiviteter ved NTNU. Om NTNU ikke stopper uten dette samarbeidet (det finnes andre brukere som kan gå inn) kan vi trygt si at NTNU vil gå saktere og dårligere uten. At dette samarbeidet ikke har en påvirkning på NTNU er svært usannsynlig. Påvirkningen går begge veier, men årsak, opphav og hvem som ivaretas er uklart. Begge parter har gevinst av samarbeidet og begge parter vil kunne tjene på å utvikle det. Og denne tabellen viser da selvsagt også hva NTNU har av motivasjon for samarbeide med Trondheim kommune.

Oppsummert ser vi en sterk og bred tradisjon for samarbeid, hvor begge aktører kan ha store gevinster i kjerneområdene. Den viser også et potensiale for ytterligere samarbeid, de som har samarbeidet en gang vil ofte kunne klare det flere ganger. Det å investere i de relasjoner man har etablert er ofte bedre og billigere enn å etablere helt nye. TRD 3.0 er en måte å gjøre dette på mer systematisk.

Det kan også tas en kikk på hvordan deltakerne tror samarbeidet kan styrkes. Vi spurte om det var behov for handlingsplaner på ulike nivå og hvordan ulike samarbeidsformer stimulerer til videre samarbeid. Resultatene er vist i Figur 5-7:



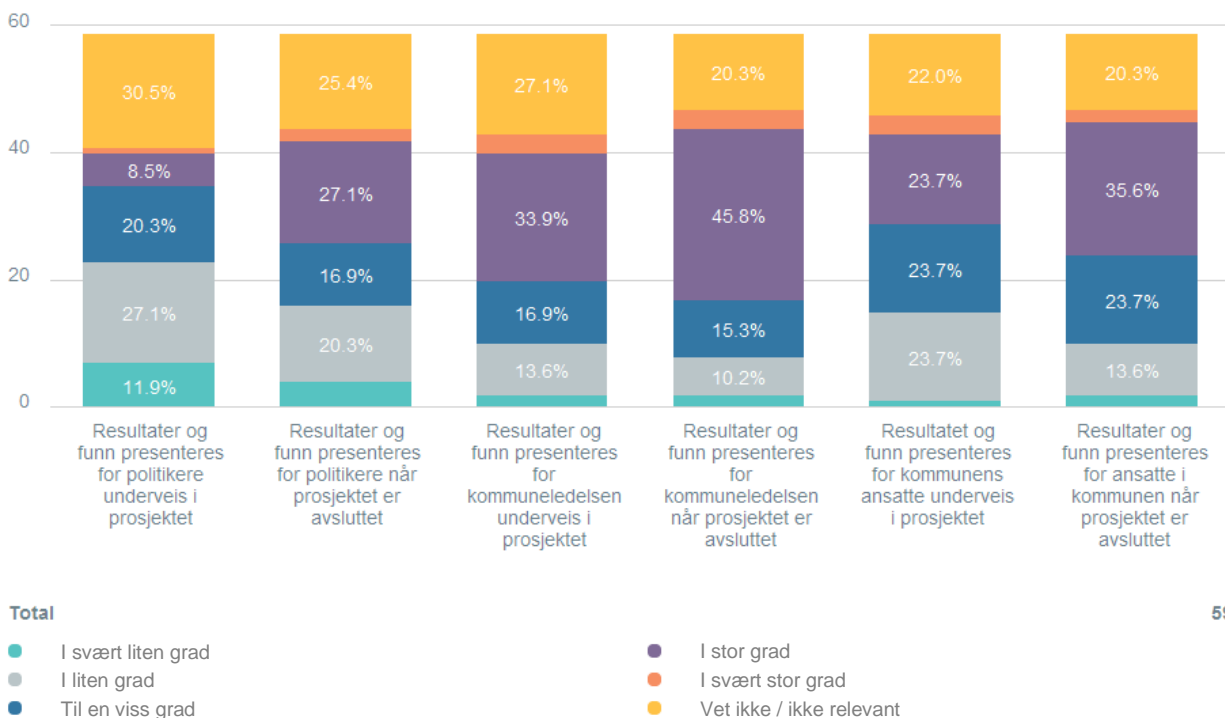
Figur 5-7 Med tanke på å øke FoUI-samarbeid mellom NTNU og ditt tjenesteområde, hvor viktig er det å prioritere følgende tiltak/innsatser? N=108 (TK)

Et klart trekk ved svarene i Figur 5-7 er at "Do", not "Plan" som foretrekkes. Planer har verdi, men mindre enn konkret samarbeid. Konkret samarbeid på hvilket som helst av de fire andre aktivitetene scorer høyere enn å etablere planer. For å samarbeide må vi samarbeide. Studentsamarbeid og praksisplasser er det som scorer aller best, men forskjellen er små og den relative forskjellen mellom dem kan i stor grad ignoreres. Alle konkrete samarbeidsformer anses å virke stimulerende på videre samarbeid.

5.1.7 Resultater av samarbeidet og TRD 3.0

Vi har allerede sett antydninger til resultater i tabellene og diskusjonene presentert så langt. For det første søker både NTNU og Trondheim kommune å gjenta samarbeidet av alle aktiviteter. Dette samarbeidet har vart i ti-år, med store variasjoner mellom fakultet og enheter i aktivitetsnivå og resultat. Likevel er det en rimelig antakelse at begge parter totalt opplever positive resultater. For NTNU er kanskje de mest konkrete resultatene vist i som konkretiserer hva kommunen og NTNU samarbeider om. For kommunen er det åpenbart verdifullt med tilgang til studenter for rekruttering og resultater som genereres i FoUI prosjekter. Det er også verdifullt å være med på å kvalitetssikre relevans i utdanningen, selv om dette kan være svært langsiktig arbeid.

Eksakte tall for verdi ("impact") og nytte er umulig å etablere. Vi kan imidlertid si noe om når FoUI blir tatt i bruk og nytte av de ulike studentprosjektene. Dette er generelle resultat uavhengig av TRD 3.0. Vi spurte imidlertid en del spørsmål om resultatene av TRD 3.0 spesielt og vil rapportere på dette i kapittel 5.1.8



Figur 5-8 Påstander om bruk av konkrete resultater fra FoUI-samarbeid? N=59 (TK og NTNU - kun de som har deltatt i samarbeidsprosjekt)

I Figur 5-8 har vi en oversikt over når og hvordan konkrete resultater presenteres fra FoUI-prosjekt til Trondheim kommune. Vi skiller mellom tidspunkt og målgruppe. Tidspunkt er presentasjon underveis eller presentasjon ved prosjektavslutning. Målgrupper er en av tre: politikere, kommuneledelse og ansatte som får presentert resultatene.

Veldig overordnet ser vi at de er en stor gruppe med "Vet ikke/ikke relevant" for alle spørsmål her, det er nok ikke lett å være helt sikker på hvor, når og hvordan hver enkelt aktivitet har blitt presentert. Men vi ser at med ett unntak (presentert for politikere underveis i prosjektet), oppgis det at man presenterer resultat "I stor grad" i 23-46 prosent av tilfellene, mot "I liten grad" på 10 til 23 prosent. Resultater blir i stor grad presentert, men det varierer til hvem og når.

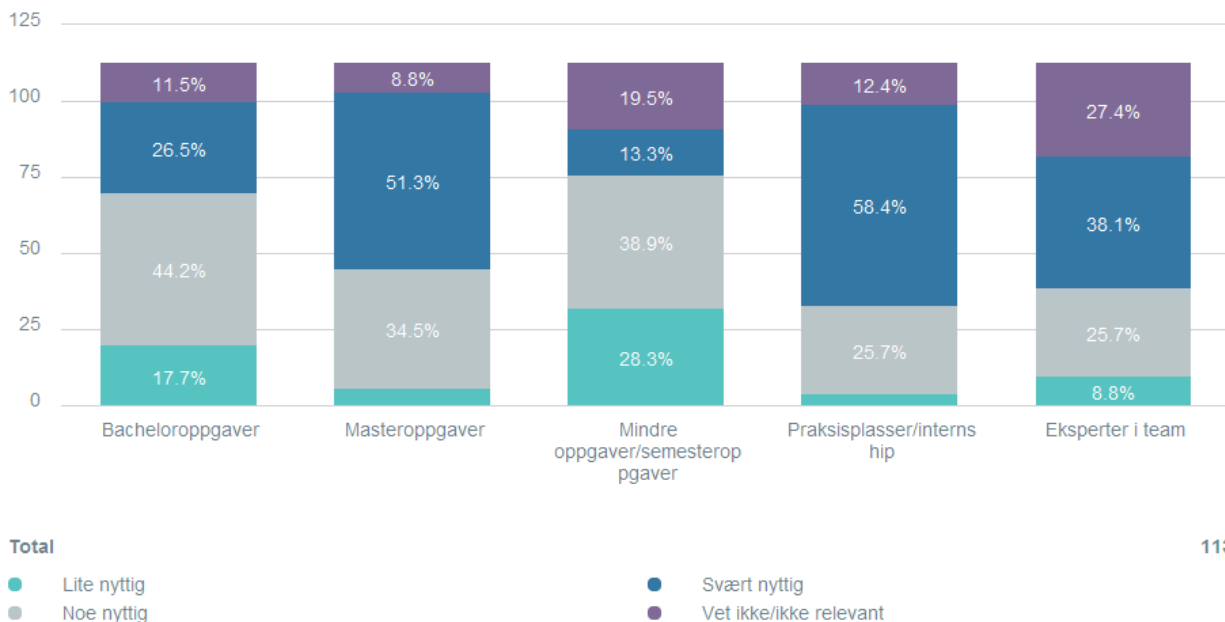
Når det gjelder tidspunkt ser vi klart at det vanligste er å presentere resultatene ved prosjektslutt. Uansett målgruppe er det mer resultatpresentasjon ved slutten enn underveis. Dette er ikke overraskende. Ved slutten av et prosjekt bør det alltid foreligge noen resultater å presentere, underveis kan det være vanskeligere. En del prosjekt er videre så små eller korte at det ikke er tid til å presentere underveis, eller at det rett og slett ikke har noen hensikt.

Ser vi på målgruppe er forskjellene klare. Politikere får sjeldnere presentert resultater sammenlignet mer kommuneledelse og ansatte. Den gruppen som informeres mest er kommuneledelsen. Respondentene sier seg at dette stemmer i stor eller svært stor grad i litt under femti prosent av tilfellene, mens under 15 prosent sier at det skjer "I liten" eller "svært liten" grad. Kommuneledelsen er også den som får mest rapportering underveis. Ansatte får også rapportering relativt ofte, om enn litt sjeldnere enn kommuneledelsen.

Vi vil her ikke trekke noen evaluerende konklusjoner om dette er godt eller dårlig, om politikere eller ansatte burde vært informert oftere. Ideelt skal politikerne være informert når kommunen er det, kommuneledelsen forventes å gi relevant informasjon til politikerne. En rolle for kommuneledelsen er jo i praksis å være portvokter overfor politikere, som kneler under informasjonsbyrde allerede, og sortere ut det som bør politisk behandles. I Figur 5-8 er det snakk om direkte presentasjon av prosjektresultater til politikere. Det er en spesifikk informasjon som kan hende ikke er så relevant i alle tilfeller, vi kan anta at en rekke prosjekter ikke er av en slik art at det trengs *direkte* resultatpresentasjon fra prosjektet. Samtidig har vi sett underveis i TRD 3.0 at konkrete forskningsprosjekt kan "eksplodere" inn på politisk arena når en gruppe tar det opp i media. Da er det ikke sikkert at generell informasjon fra kommuneledelsen er nok. Gitt at en rekke prosjekter fokuserer på helse, oppvekst og utdanning og byplanlegging er det nok mulighet for politisk sprengstoff.

Det som derfor kan være en ide, og som vi ikke har noe data på om skjer/ikke skjer, er at aktivitetene skal gjøre en vurdering ved oppstart om resultatene bør presenteres for politisk nivå underveis og ved avslutning. En bevist kommunikasjonsstrategi hvor man presenterer til riktig målgruppe(r) på riktig tidspunkt. Her bør åpenbart kommunen bistå i vurderingen av hva som kommuniseres når og hvordan. Gitt at prosjektene inkluderer innsats fra kommunen er det viktig å formidle fra dem, og man bør ha en plan for det.

Studentoppgaver er en annen viktig samarbeidsaktivitet. Her har vi bedt om vurdering på bachelor, master, mindre oppgaver, praksisplasser og Eksperter i Team. (Se kap. 6.2.4).



Figur 5-9 Nytte av studentaktiviteter. N=113 (TK)

Praksisplasser og masteroppgaver er klart de nyttigste. Begge er "Svært nyttig" i mer enn femti prosent av tilfellene. Minst nyttig er klart mindre oppgaver/semesteroppgaver. Eksperter i Team får god score av de som kjenner/ser ordningen som relevant. Bachelor oppgaver gir noe, men betydelig mindre enn masteroppgaver.

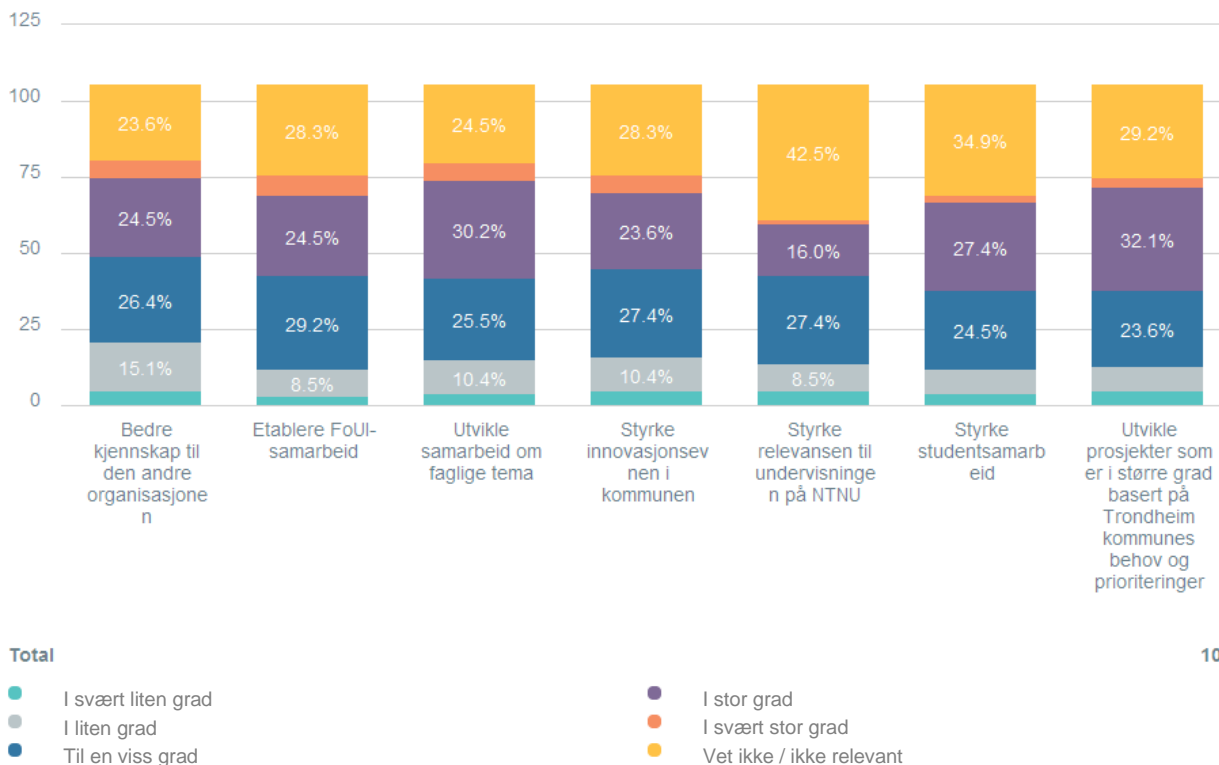
5.1.8 Resultater av TRD 3.0

Avslutningsvis vil vi presentere noen resultater som presenterer deltakernes syn på TRD 3.0 resultater. Vi vil her se på kjennskap til TRD3.0, måloppnåelse, viktighet av arbeidsområde i TRD 3.0, viktigheten av samarbeidsavtalen og potensialet for samarbeid fremover. Vi strukturer rapporteringen etter spørreskjemaet, men i tillegg til tallene tar vi med noen illustrerende kommentarer fra de åpne svarene vi fikk.

Det første spørsmålet skulle se i hvilken grad respondentene hadde direkte kjennskap til avtalen. Vi ser at selve avtalen var godt kjent, kun 5 prosent av respondentene sa de ikke hadde noe kjennskap. Av de 95 prosent som hadde kjennskap var det 37 prosent som bare hadde hørt om, 33 prosent som hadde vært med på møter om dette og 26 prosent som hadde vært med i eller foreslått aktiviteter.

At 95 prosent av respondentene hadde hørt om avtalen kan ikke generaliseres til hele TK eller NTNU. Utvalgene var spesifikt laget for å finne personer som hadde grunnlag for å si noe om samarbeid kommune og universitet, dermed måtte vi forvente at disse hadde kjennskap. Samtidig har avtalen hatt synlighet der den skulle, og synligheten går forbi det å være med på møter. Det har også skjedd en del mobilisering rundt TRD3.0, 1 av 4 av denne gruppen har vært aktive. Avtalen har nådd ut og det har blitt mobilisert på det operative nivået.

Det neste spørsmålsettet vårt handlet om resultatoppnåelse. Respondentene som kjente til avtalen før ble spurt om å vurdere i hvilken grad følgende resultater var oppnådd: Bedre kjennskap, etablere FoUI-samarbeid, samarbeid om fagtema, styrket innovasjonsevnen, styrket relevansen til fag, styrke studentsamarbeidet, utvikle prosjekter mer relevant for TK.



Figur 5-10 Måloppnåelse: I hvilken grad mener du TRD 3.0 så langt har lyktes i å oppnå: N=106 (TK og NTNU)

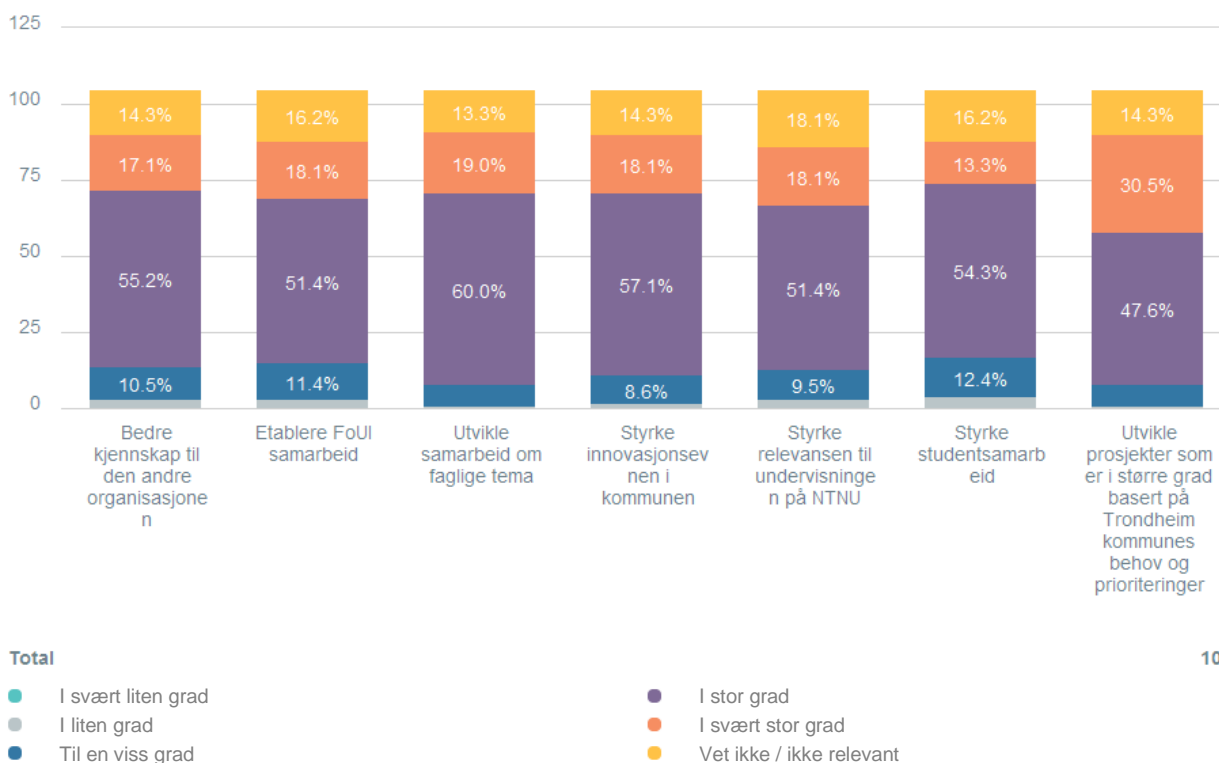
Ser vi på svarene samlet legger vi middelbart merke til at det er en god del "Vet ikke/ikke relevant"-svar her. Dette er ikke overraskende gitt at mange sier de bare har kjennskap til TRD 3.0 fra omtale eller møte. Vurdering av resultater da er selvsagt vanskelig, og mange avstår. Av de som har meninger ser vi et klart positivt inntrykk hele veien. Svar av typene "I stor grad" eller "Svært stor grad" dominerer, med en del "Verken/eller" og en betydelig mindre andel "I liten grad eller svært liten grad".

Sett fra Trondheim kommunes ståsted er det interessant at det resultatet som er oppnådd i størst grad er "Utvikle prosjekter som er i større grad basert på Trondheim kommunes behov og prioriteringer". Dette betyr at Trondheim kommunes ansatte mener de gjennom prosjektet har påvirket NTNU i en retning som er viktig for dem. Interessant nok er det nest høyeste resultat relativt "Utvikle samarbeid om faglige tema". Gitt at kommunen var så tydelig på at det var behov for å gjøre dette, ser det også her ut til at TRD3.0 har gitt resultater på område av verdi for kommunen. Her bør vi imidlertid også ta med at det å "styrke relevansen til fag på NTNU" er det relativt dårligste resultatet. Samarbeid er etablert, men sett fra kommunens side har man kanskje ikke nådd så langt man ønsket. Alternativt

har samarbeidet overbevist kommunens ansatte om at behovet er mindre enn de trodde, det er selvsagt mulig. Uansett er det å etablere samarbeid en ting, å styrke relevansen er en annen.

Ellers kan vi merke oss at kommunens innovasjonsevne styrkes gjennom samarbeidet, selv om kommunens ansatte vurderte innovasjonsevnen sin som god tidligere. Å styrke samarbeidet om studenter har også en klar positiv score. At noe eksisterte før TRD3.0 hindrer ikke at TRD3.0 kan og har styrket det og må anses som et positivt resultat.

Det har altså blitt oppnådd resultater, men er de temaene vi spurte om viktige? Figur 5-11 sier noe om man har arbeidet med de riktige oppgavene.



Figur 5-11 Viktighet av arbeidsområde: I hvilken grad mener du at det har vært viktig for TRD 3.0 å arbeide med: N=105 (TK og NTNU)

Vi kan merke oss først at andelen "ikke relevant" har gått ned. Respondentene har en mening om at dette er viktig i større grad enn hva som er oppnådd av resultater. Videre er faktisk alle temaene ansett som viktige i stor grad. Det aller viktigste er å utvikle prosjekt, fulgt av "faglig samarbeid". De to områdene man rapporterer best resultater på er altså de viktigste (av disse seks). Forskjellene videre er små (alle temaene må anses som viktige), ingen av temaene har under femti prosent på summen av "Svært stor grad og stor grad".

5.1.9 Kvalitative resultater- eksempler

Vi har sett på svarene på de åpne spørsmålene og kommenterer dem her. Alle svar kommenteres ikke, og det var en del "vet ikke/for tidlig å si" svar. Vi har konsentrert oss om de som utvider forståelsen av de kvantitative spørsmålene. Spørsmålene i Figur 5-3 om nyttige prosjekter for TK og det å etablere faglig samarbeid, handler om å bli hørt og likeverd. Kommunen ønsker at deres

utfordringer og deres kompetanse (begge) skal tas seriøst både i prosjektutvikling og fagutvikling. Begge deler er viktig for kommunen. Vi har noen sitater som illustrerer nettopp dette med gjensidig anerkjennelse som et viktig resultat, se Tabell 5-1

Tabell 5-1 Sitater fra Trondheim kommune om gjensidig balanse og avhengighet som resultat.

Sitater om gjensidig balanse mellom kommune og NTNU
Vi ser en tydeligere kobling mellom kommunens og universitets samfunnsoppdrag og de prosjektene som utvikles
At vi har et omforent mål om å bygge bærekraftig og relevant kompetanse for å møte innbyggernes helseutfordringer i fremtiden
At vi sammen ønsker å nå målene om et bærekraftig samfunn. Vi trenger å samarbeide rundt utenforskap, klima og eldrebølgen
En dagsorden er satt med målsettinger om et tydeligere og mer likeverdig samarbeid.
Anerkjennelse av hverandres kompetanse og styrker
At det er tydeligere at vi er gjensidig avhengig av hverandre og at vi i kommunen har noen kanaler vi kan bruke inn på NTNU for å lete frem muligheter
Ser hverandre sine behov- og begge er villige til å justere seg for å bedre samarbeidet videre

Dette er åpne svar på spørsmål om hva som er resultater. Respondentene er kommunalt ansatte, i fritekst. Det de kommunalt ansatte ønsker her er ikke diktatorisk makt hverken over prosjektutvikling eller faglig utvikling. Det de ønsker er likeverd, partnerskap og anerkjennelse av kompetanse. Selv om man har samarbeidet før har man ikke alltid opplevd likeverd. Sitatene er ikke spesifikt knyttet til om gjensidigheten gjelder fag eller prosjekt, har man respekt på et område følger det på det andre. Dette er åpenbart viktig for kommunens ansatte.

Et annet ofte nevnt resultat er bedre kjennskap til hverandres organisasjon:

Tabell 5-2 Sitater om bedre kjennskap som resultat

Eksempler på kjennskap
Bedre kunnskap om hverandre, og derigjennom større muligheter til å spille på hverandres behov og kompetanser.
Etablere kontaktpunkter
Forstå hverandres kulturer/arbeidsmåter slik at vinn - vinn potensialet oftere finnes
Kjennskap
Kunnskap om universitetet, både faglig og hvordan organisasjonen fungerer

Kjennskap er et viktig resultat for TK, både i survey direkte og når vi spør om viktige resultat åpent. Disse sitatene er enkle å tolke, men vi har også noen sitater som er litt lengre og mer reflekterende og/eller kritiske. Vi har sett fire slike som vi mener er viktig å ta frem og diskutere.

Tabell 5-3 Refleksjonssitat

Sitater refleksjon
" Samarbeidet mellom TK og NTNU har eksistert i lang tid før Trd.3.0. Etter etablering av universitetskommune oppleves samarbeidet mer byråkratisk og tungrodd. Mye møtevirksomhet og aktivitet på siden av. Det er en fare for at det blir en ny tung organisasjon i organisasjonene, med egne rutiner, ledelse og verneombud til slutt.. "
"På mitt fagområde har dette fungert fint før denne formaliseringa. Til en viss grad oppleves det som at det nå har blitt større avstand, og flere ledd, mellom våre ansatte og de fagansatte ved NTNU. Ikke all koordinering gir bedre samarbeid. Det kan oppleves som feil å ta direkte kontakt uten at det går via koordinatore/samarbeidsorganer først."
"Viktig start på et langsiktig samarbeid som krever kulturendring i begge org. Vil gå gjennom mange faser: oppmerksomhet og bevisstgjøring viktig i starten, kjennskap til osv. vil bli nødvendig med enda mer forankring og involvering bredt i begge org samtidig med pådrivende, aktiv prosjektorganisasjon for å sikre konkret prosjekter og bredde i disse"
"Synes samarbeidet så langt ikke har gitt særlig synlige effekter. Samarbeidet og de som jobber i universitetskommunesamarbeidet virker ikke som de har et mål med arbeidet/ hva de ønsker å oppnå. Mye møter uten særlig mål og mening, men kun fir møtets skyld. Samarbeidet mangler tydelige på hva vi vil oppnå og hva de som jobber i det faktisk skal gjøre."

Det første og andre sitatet illustrer mye ved TRD3.0. De er begge en kritikk, det var godt samarbeid før, skal man nå etablere en ny tung organisasjon? Det er en viktig kritikk av flere grunner. For det første er det åpenbart en korrekt beskrivelse på mange vis. Samarbeidet har eksistert lenge før TRD3.0 og det har blitt etablert et "byråkrati med møter og aktivitet på siden". Det er kanskje usikkert om det har blitt faktisk etablert flere ledd, men at det kan føles slik er rimelig. De to sitatene viser noe som er omtrent uunngåelig når man etablerer strukturer. De skal følges. Det vil kunne komme i veien for fullstendig frihet. Det betyr behov for rutiner, ledelse og muligens til slutt verneombud. Blir det en stor nok organisasjon følger jo det av norsk lov.

Samtidig er det spørsmål om hva en "tung organisasjon" er. Sett utenfra er TRD 3.0 noen mål og aktiviteter, noen samarbeidsarenaer, to koordinatore i deltid og fem prosjektledere. Veldig tungt i forhold til NTNU og TK er det ikke. Faktisk under tiltaksgrensen for verneombud. Så kommentaren gir retning for hvor samarbeidet bør gå. Byråkrati er ikke bare en negativ ting. Regler, prosedyrer, likebehandling og systematikk i arbeidet er verdifullt, selv om det kan komme i veien for de aller mest kreative og aktive.

Det tredje sitatet illustrere behovet for langsiktighet. NTNU og TK er gamle organisasjoner og samtidig organisasjoner som vil være her i overskuelig fremtid. De må samarbeide, men de må også lære seg det. Det vil ta tid og det vil kreve bevisst arbeid. Kan hende kan man lage en litt mer lettbeint organisasjon?

Det fjerde sitatet er klart negativ til resultatene. Det er oppnådd lite, i alle fall synlig. Det mangler klare mål og arbeidsoppgaver for de ansatte. Vi skal ikke her argumentere for at respondenten tar feil i vurderingen av størrelse, i stedet vil vi understreke viktigheten av å klargjøre mål og arbeidsoppgaver.

5.1.10 Syn på framtiden

Vi stilte noen spørsmål om hvordan respondentene så på framtidig samarbeid. Her kan vi sammenligne hva TK og NTNUs ansatte sier om tid til FOUI-arbeid, avtalen og langsiktig samarbeid generelt.

Tabell 5-4: Påstander om momenter som fremmer FoUI-samarbeid

	Ansatte har tilstrekkelig tid og ressurser til å delta i FoUI-arbeid		Vi har avtaler mellom NTNU og TK som fremmer felles FoUI-samarbeid		Jeg ser at det er behov for et langsiktig samarbeid mellom Trondheim og kommune og NTNU for å utvikle det fag-/tjenesteområdet som jeg jobber innenfor	
	TK	NTNU	TK	NTNU	TK	NTNU
I svært liten grad	20,0	18,2	5,3	18,2	2,1	-
I liten grad	48,4	18,2	12,6	9,1		9,1
Verken eller	14,7	18,2	21,1	54,5	7,4	18,2
I stor grad	12,6	45,5	32,6	9,1	51,6	36,4
I svært stor grad	-	-	3,2	9,1	33,7	27,3
Vet ikke / ikke relevant	4,2	-	25,3	-	5,3	9,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

TK ansatte oppgir, ikke overraskende at de har mindre tid til å delta i FoUI-arbeid enn NTNU-ansatte. Det er tross alt ikke en kjerneoppgave for dem. Samtidig er det noen som har noe tid, det er muligheter også innenfor Trondheim Kommune. Så samarbeid kan skje selv med dagens ressursituasjon.

På avtalesiden er Trondheim Kommune mye mer positive til at avtalene vil fremme felles FoUI-samarbeid enn NTNU. TK er klart positiv til avtaler og ser verdi, men på det operative nivå er man på NTNU først og fremst likegyldig til slike avtaler. Hva årsaken til forskjellene er kan vi ikke si ut ifra disse tallene. Muligens er dette et uttrykk for at TK er en mer hierarkisk organisasjon enn NTNU, hvor formelle avtaler tillegges større vekt. Muligens er det fordi vitenskapelig ansatte på NTNU har stor frihet i hva de forsker på og at de følger det unødvendig å ha en formell avtale, vi kan skaffe de avtaler som trengs selv. Men tallene viser uansett et behov for å forklare bedre på NTNU hva disse avtalene gir. Tross alt er svarene fra instituttstyrere - som fordi de er ledere - kan forventes å se behov og nytte for formelle avtaler.

Går vi så til det siste spørsmålet, nemlig behovet for langsiktig samarbeid mellom NTNU og TK ser vi igjen klare forskjeller, men de er mindre og mer gradforskjeller en før. Begge parter er interessert i langsiktig samarbeid, men TK sterkere enn NTNU. Men det er en gradforskjell, begge er enige i målet, henholdsvis 85 mot 63 prosent ønsker dette i stor eller svært stor grad. Det er mer enn nok positivitet i begge organisasjoner til ideen om at man kan bygge videre på det.

5.2 Resultater på taktisk nivå

I vår modell har vi plassert samarbeidsutvalgene, prosjektlederne og koordinatorene på det taktiske nivået. Under diskuterer vi resultater av utviklingen av det taktiske nivået.

5.2.1 Samarbeidsutvalg

Midtveisevalueringen av TRD3.0 konkluderte med at samarbeidsutvalgenes (daværende 'Innovasjonsutvalg') rolle framsto uklart. De hadde ikke et definert ansvar og heller ikke myndighet til å ta beslutninger. Kommunikasjons- og myndighetslinjen mellom innovasjonsutvalgene og prosjektleder for aktuelle innsatsområder var ikke definert og vi erfarte at utvalgene samarbeidet ulikt med «sin» prosjektleder og hadde ulik forståelse av hva prosjektlederen egentlig skulle gjøre innenfor sin stillingsinstruks. Vi påpekte også at sammensettingen i særlig tre av utvalgene framsto som «sektorspesifikke», noe som var et brudd med idealet om vertikal og horisontal integrering mellom faglige siloer for å fremme forskning, undervisning og innovasjon som svarer på tverrsektorielle, komplekse samfunnsutfordringer. I slutten av 2021 ble deltagerne i de gamle Innovasjonsutvalgene invitert til intervjuer hvor vi ønsket å få deres erfaringer med å være deltager i utvalget. Særlig var vi interessert i å få kunnskap om deres motivasjon til deltakelse, status i samarbeidsutvalgene/innovasjonsutvalgene, utvalgenes arbeidsmåter og interaksjon med organisasjonene, resultater fra arbeidet i utvalgene, styring og ledelse, og fremtidstanker om utvalgene og TRD 3.0.

Fra intervjuene ser vi at TRD 3.0 oppfattes som godt forankret i toppledelsen, og at samarbeidsutvalgene skal være et rådgivende organ for prosjektlederne slik at sistnevnte settes i stand til å operasjonalisere avtalen til konkrete aktiviteter. Ett av utvalgene uttrykker derimot at de opplever at samarbeidsutvalget «natur» har endret seg, fra å være utforskende til å nå være mer styrende. De forteller at starten av TRD3.0-samarbeidet bar preg av å være en proaktiv fase med workshops for å utvikle mulige fellesprosjekter, om ulike former for ideutveksling, speed-dating, behovsbeskrivelser, møteplasser og relasjonsbygging. De opplever derimot at utvalget nå har fått en annen funksjon, en funksjon som kan minne om en styringsgruppe, sier de. Alle utvalgene understreker at det er mye utveksling av informasjon i møtene i samarbeidsutvalg, og at dette har tatt over for det proaktive arbeidet.

I gruppeintervjuet med et annet samarbeidsutvalg argumenteres det for at TRD3.0 er et for topptungt prosjekt, hvor man har utfordringer med å nå ut til forskerne og programlederne for studiene. Som de sier, må målet med samarbeidet være å gjøre universitetskommuneprosjektet overflødig, slik at samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU går sømløst. Samtidig uttrykker informantene at man er avhengige av prosjektlederen fordi aktuelle prosjektleder har god oversikt over begge partnerorganisasjonene. Flere av utvalgene uttrykker at prosjektlederne er en nøkkelperson i utvalgene, og funksjonen deres beskrives som avgjørende for framdrift i arbeidet i utvalget, både som sekretær, pådriver og koordinator.

Et annet utvalg sier at de har jobbet mye med hva mandatet til utvalget er og skal være, men at man aldri har kommet til en klar konklusjon. Generelt viser intervjuene at mandatet og rammene til

utvalgene oppleves som frie. En positiv del av denne friheten er at deltagerne i liten grad føler seg bundet av organisasjonen de representerer. Man har besatt utvalget med folk som "matcher", basert på en erkjennelse av at relasjonsbygging er en av de konkrete og betydningsfulle effektene av TRD 3.0-prosjektet. I den samme erkjennelsen ligger det også at samarbeidsutvalgene ikke er tilstrekkelig i seg selv for å skape innovasjonsprosjekter – det må skje andre steder. Det vises til at man har fått til mye samarbeid mellom kommunen og universitetet før også, men at man nå har skapt seg et rom for å løfte dette opp fra et operasjonelt til et mer institusjonelt nivå. Ved å løfte arbeidet fra et operativt til et mere strategisk nivå uttrykkes det samtidig en bekymring for at dette kan medføre økt rapportering; koordinering av to organisasjoners tellekanter for å synliggjøre samarbeid. Flere av informantene understreker i flere sammenhenger at samarbeidet oppstår i møte mellom mennesker, og at dette kan være helt uavhengig av samarbeidsavtaler, men med utgangspunkt i å forbedre både tjenester og fagfelt.

Utvalgene har drøftet hvordan resultater fra arbeidet kan måles og hva man skal strekke seg etter. Forskningsrådssøknader, masteroppgaver og andre studentarbeider, praksisplasser, phd-stillinger og hospiteringer er eksempler på tellekanter som kommer opp i fokusgruppeintervjuet. Som vi presenterte i kapittel 3, inneholder den reviderte avtalen nå flere konkrete indikatorer for måloppnåelse av akkurat dette. Samarbeidsutvalgene understreker likevel at for å realisere mange av målene er relasjoner og kjennskap til hverandre avgjørende.

I den nye organiseringen og sammensettingen av samarbeidsutvalgene er både innholdet i innsatsområdene, sammensettingen av personer i utvalgene og ansvarsbeskrivelsen av utvalgene endret. Som vi skal se under er det vår vurdering at nåværende endring i samarbeidsutvalgenes funksjon og rolle har tatt høyde for de tidligere medlemmenes erfaringer og synspunkter.

De informantene vi snakket med deltok i utvalget i kraft av å inneha sentrale stillinger i instituttene og i kommunen, de har en erfaring med innovasjon og prosjektutvikling eller hadde en motivasjon for å bidra til mer samhandling. Informantene er derimot litt delt i om motivasjonen er basert på eget engasjement, eller om det er en forpliktelse. Når de forklarer hva motivasjonen bunner i så viser noen til at man ønsker å bli bedre kjent med den andre organisasjonen, og at kommunen og NTNU er avhengige av hverandre på mange måter. Det trekkes fram at universitetet ønsker å være relevant, og at tjenesteutvikling må foregå i samarbeid med akademia, og at det er nettopp derfor man har TRD3.0 som et samarbeidsprosjekt. Strukturering av samarbeidet er noe som også motiverer flere av informantene. Samtidig var det flere av informantene som gav uttrykk for at det er var noe uklart om hvem man representerer inn i samarbeidsutvalget.

Endelig, i intervjuene spurte vi også samarbeidsutvalgene om de har evnet å inkludere næringsliv, forvaltning og innbyggere, med tanke på å operasjonalisere "3.0"-begrepet. Flere av utvalgene sier at dette er en krevende, men god ambisjon. Ett utvalg peker på innbyggerdialoger som er gjennomført, samt konkrete prosjekter som involverer byens befolkning, og et annet viser til en større satsing som handler om samskaping. Hovedtrekket er likevel at dette er noe som ikke er forløst godt nok i arbeidet i utvalgene. Informantene trekker frem at de har god tro på det videre arbeidet i samarbeidsutvalgene og konkretiserer noen sentrale arbeidsoppgaver som bør prioriteres; videreutvikle samarbeidsforum som plattform, bruke mer tid på match-making, økt fokus på å bruke

avtalen til å forbedre utdanningen, forbedre avtaler om praksisgjennomføring, flere incentiver for delte stillinger, mm.

I den nye avtalen for 2022-2025 er samarbeidsutvalgenes rolle og ansvar mye tydeligere definert, og sammensettingen speiler i større grad behovet for tverrfaglig og -sektoriell tilnærming til aktuelle innsatsområde. Gjennom konkret formulerte målsettinger og indikatorer er det også lettere for samarbeidsutvalgene å innordne sin innsats mot å bidra til måloppnåelsen. For eksempel vil det være lettere for representantene å motivere ansatte i egen organisasjon i arbeidet med å innfri målene.

Overordnet sett mener vi at samarbeidsutvalgene nå har fått en mye tydeligere rolle og funksjon enn tidligere, fordi det nå framstår klarere at de er ansvarlige for å operasjonalisere styringsgruppas vedtak gjennom å mobilisere egne linjeorganisasjoner. I dette arbeidet er samarbeidet og dialogen med prosjektlederne avgjørende, og dette er også nedfelt som en viktig del av samarbeidsutvalgenes oppgaveinstruks. Alle utvalgene ble avslutningsvis i intervjuet spurt om hvilke ønsker de hadde for framtiden til TRD 3.0. Noe som trekkes fram er:

- Man har tro på samarbeidsprosjektet
- Det må være incentiver for å skape toerstillinger (har bedre effekt enn stipendiater)
- Mer arbeid med match-making
- Videreutvikle samarbeidsutvalget som plattform
- Skape gode avtaler for praksisgjennomføringer
- Mer fokus på at TRD3.0 også er et middel for å skape bedre innhold i utdanningene

5.2.2 Prosjektleder- og koordinatorrollen

Midtveisrapporten konkluderte med følgende om prosjektledernes rolle på daværende tidspunkt i TRD3.0-samarbeidet:

«Prosjektlederne har gjort en formidabel jobb for å realisere intensjonene i samarbeidsavtalen TRD 3.0. De har utviklet en tydelig rolle og ansvarlighet for å bringe TRD 3.0 fra et strategisk initiativ til å bli prioriterte innsatsområder, synliggjøre viktige avklaringer som må foretas av styringsgruppen i TRD 3.0, bidratt aktivt til å bygge Innovasjonsutvalgenes funksjon og rolle, samt få i gang *FoUoI*-samarbeid på definerte områder mellom kommune og NTNU på operativt nivå.» (Øyum mfl. 2021:59).

Når den første TRD3.0-avtalen ble inngått måtte prosjektlederne utarbeide en ny rolle i en innovativ struktur verken de eller partnerorganisasjonene hadde erfaring med. TRD3.0 var nytt, og innholdet i avtalen bar preg av å formulere samarbeidsønsker og -intensjoner mer enn konkrete målsettinger og prioriterte aktiviteter. I vår midtveisevaluering fant vi at det var prosjektlederne som tok ansvaret med å gi de overordnede intensjonene konkret innhold og struktur, og dette innenfor en svært omfattende rollebeskrivelse i styringsdokumentet. Eksempler på rolleforventningene var at de 1) skulle «samarbeide nært med miljøene i kommunen og ved fakultet og institutter for å identifisere områder som er aktuelle for samarbeid om kunnskapsutvikling», 2) «organisere samarbeidet innen satsningsområdet og skape framdrift som gir anvendt kunnskap i begge institusjoner», og 3) «bidra til kunnskapsbasert praksis og oppdatert praksiskunnskap i undervisningen.» Med dette omfattende

rolleinnholdet jobbet prosjektlederne eksplorerende med å gi innhold til tema for samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune, skape aktiviteter og å koble sammen aktører i de to partnerorganisasjonene.

Fra observasjonsdata fra vår deltagelse i de faste prosjektledermøtene, styringsdokumentet i den reviderte avtalen og dialogene mellom strategisk- og taktisk nivå i TRD3.0-organisasjonen er vår vurdering at prosjektlederrollen framover vil endre seg fra å tidligere være eksplorerende og utforskende til å bli mer administrativ. Forhold som styringsgruppa i TRD3.0 da må være forberedt på er vurderinger av kompetansekravet til prosjektlederne, jobbinnholdet og kanskje også prosjektledernes motivasjon i arbeidet. I den reviderte avtalen er også styrings- og kommunikasjonslinjene tydeligere definert, for eksempel at prosjektlederne skal jobbe «på oppdrag» fra samarbeidsutvalgene. Som diskutert i midtveisrapporten har det også vært en rolleklarhet mellom prosjektlederne og koordinatorene (se kap. 3.4.4). I den nye avtalen skal sistnevnte «rådggi prosjektlederne (...)». Hva prosjektlederne må få råd om, hvordan denne rådgivingen skal foregå og om rådene forventes å følges, er forhold som ikke er avklart.

I løpet av 2021 og så langt i 2022 har to prosjektledere sluttet, og to nye har kommet inn. Vi har ingen empiriske data som gjør oss i stand til å gi forklaringer på hvorfor de har sluttet. Det kan derfor være helt andre årsaker enn at innholdet i prosjektlederrollen er i endring. Uansett er prosjektledergruppa i endring, og også i løpet av de neste tre årene må man være forberedt på at noen prosjektledere eventuelt slutter og andre kommer inn. Selv om rolle- og ansvarsbeskrivelsen til prosjektlederne nå er tydeliggjort mener vi at mekanismer for erfaringsoverføring fra prosjektlederne og oppover i styringsstrukturen må være høyt på agendaen.

I midtveisevalueringen diskuterer vi (Øyum mfl. 2021) den uklare grenseoppgaven mellom prosjektlederrollen og koordinatorrollen i første avtaleperiode 2018-2021. I oppstarten av prosjektet var det vanskelig, særlig for prosjektlederne, å vite hvilket beslutningsmandat koordinatorene hadde. I våre intervjuer i midtveisevalueringen så vi at koordinatorrollen egentlig framsto litt uklar for alle, så også for oss. I oppstarten av TRD3.0 samarbeidet hadde koordinatorene sterke synspunkt på retningen for TRD3.0, noe som gjorde det vanskelig for prosjektlederne for de tematiske områdene å få rom og ansvar til å forme både rollen sin, og beslutte hvilke aktiviteter de skulle igangsette. Sentrale spørsmål var om prosjektlederne skulle rapportere til koordinator for hhv Trondheim kommune og NTNU, og hvilket ansvar prosjektlederne og koordinatorene hadde ovenfor styringsgruppen i TRD3.0.

Med den nye rollebeskrivelsen for koordinatorene for TRD3.0 2022-2025 er arbeidsoppgavene mer definerte. Særlig framstår det tydeligere at koordinatorene representerer vertsorganisasjonene i TRD3.0 avtalen, henholdsvis kommunedirektøren og prorektor for nyskaping ved NTNU. Én måte å forstå forskjellen mellom prosjektlederne og koordinatorene er dermed at prosjektlederne jobber på oppdrag for samarbeidsutvalgene og koordinatorene på oppdrag for styringsgruppa.

Siden ansvarsavklaringen mellom prosjektlederne og koordinatorene er tydeliggjort i den nye avtalen har man ennå ikke fått så lang erfaring i praktisering av samarbeidet og dialogen mellom rollene i den nye strukturen. Det er noen grenseoppganger som må avklares, for eksempel den

rådgivingsfunksjonen koordinatorene er tillagt ovenfor prosjektlederne (se diskusjonen i 3.4.3) og samarbeidsutvalgene. Det må også tydeliggjøres innholdet i hva det betyr i praksis å ha ansvar for «oppfølging av vedtak fra styringsgruppen der prosjektlederne ikke er ansvarlige».

5.3 Resultater på strategisk nivå

I første periode besto styringsgruppen av flere dekaner og kommunaldirektører. Basert på empiri framkommet i arbeidet med midtveisrapporten kunne det se ut til at sammensettingen framsto som «representanter» heller enn en samlet gruppe, og at det var uklart hvilken rolle styringsgruppen egentlig hadde. Personene i styringsgruppa var også travle toppledere i egen organisasjon, noe som gjorde det vanskelig å få til en hyppig nok møtefrekvens. På den andre siden, det at NTNU og Trondheim kommune hadde mange representanter i styringsgruppa i den første avtaleperioden, var kanskje nødvendig for å jobbe seg sammen for å utvikle en omforent forståelse av hvordan samarbeidsavtalen kunne iverksettes. Selv om NTNU og Trondheim kommune hadde samarbeidet over flere år i forskningsprosjekter, var TRD3.0 en ny konstruksjon for forpliktende samarbeid som måtte utformes, defineres og forstås. I våre intervjuer med representanter fra styringsgruppa uttrykkes det at, det å måtte «gå veien» om en stor og travel styringsgruppe, som ikke helt hadde definert sin rolle, var nødvendig for å bli kjent med hverandres organisasjoner og ambisjoner for TRD3.0.

Med den nye sammensettingen av styringsgruppa framstår gruppa mer effektiv med hensyn på å kunne styre og følge opp aktivitetene i TRD3.0. Vi vil også argumentere for at gruppa framstår mer tillitsbasert fordi man har gått bort fra det tidligere parvise representantskapet innen hvert innsatsområde og heller nå tar ansvar som et team for realisering av de overordnede målsettingene. Vi mener at dette er en betydelig utvikling og styrking av TRD3.0-organisasjonen og viser at partnerorganisasjonene har kommet langt i å oppnå sitt eget prinsipp om at samarbeidet skal være basert på gjensidighet.

5.4 Resultater på regionalt nivå

Hovedfokus i TRD3.0 har hele tiden vært samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU. Samtidig har man både ønsket å utvikle en nasjonal modell for samarbeid mellom kommune og universitet, spre erfaringene fra arbeidet til andre deler av Norge, og lære av andre eksempler på samarbeid. Vi ser av figur 3.3 (s. 54) at dette er formalisert i målstrukturen.

For å sikre dette hadde UniverCity-prosjektet, som er evalueringen av TRD3.0, en problemstilling med dette fokus (utvikling av generell modell, problemstilling 3) og et samarbeid med kommuner utenfor Trondheim. Det gjaldt Orkland og Steinkjer (og Levanger). Disse hadde ikke noen formell struktur/prosjektorganisering for samarbeidet slik Trondheim-kommune hadde, men de hadde ulike samarbeids-/partneravtaler med universitetet. For Steinkjer og Levangers del gjaldt dette samarbeid med Nord Universitet, ikke NTNU.

I henhold til modellen vår med strategisk, taktisk og operativt nivå kan vi se at en av forskjellene mellom TRD3.0 og de rene partneravtalene er at det taktiske nivået er mye svakere definert. Partneravtalene er inngått på toppnivå av universitet og kommune og gir overordnet retning og legitimitet til aktiviteten. Operativt nivå er forventet å følge opp, men det er ikke like fokusert om hva, hvordan, hvem osv.

5.4.1 Survey til operativt nivå i Levanger kommune og Steinkjer kommune

Vi vil i det videre rapportere fra en survey UniverCity prosjektet gjennomførte mot ansatte i Levanger og Steinkjer kommune, det vil si det operative nivået i kommunene. Undersøkelsen gikk også ut til fagansatte i Nord universitet i de samme kommunene, men vi presenterer data fra kommunene (sektorledere, enhetsledere og tillitsvalgte). Vi starter med å se hvem som initierer FoUI-prosjekt.



Figur 5-12 Ta stilling til påstanden om oppstart og gjennomføring av FoU samarbeid mellom Nord universitet og vertskommunen (N= 63, Steinkjer og Levanger kommune)

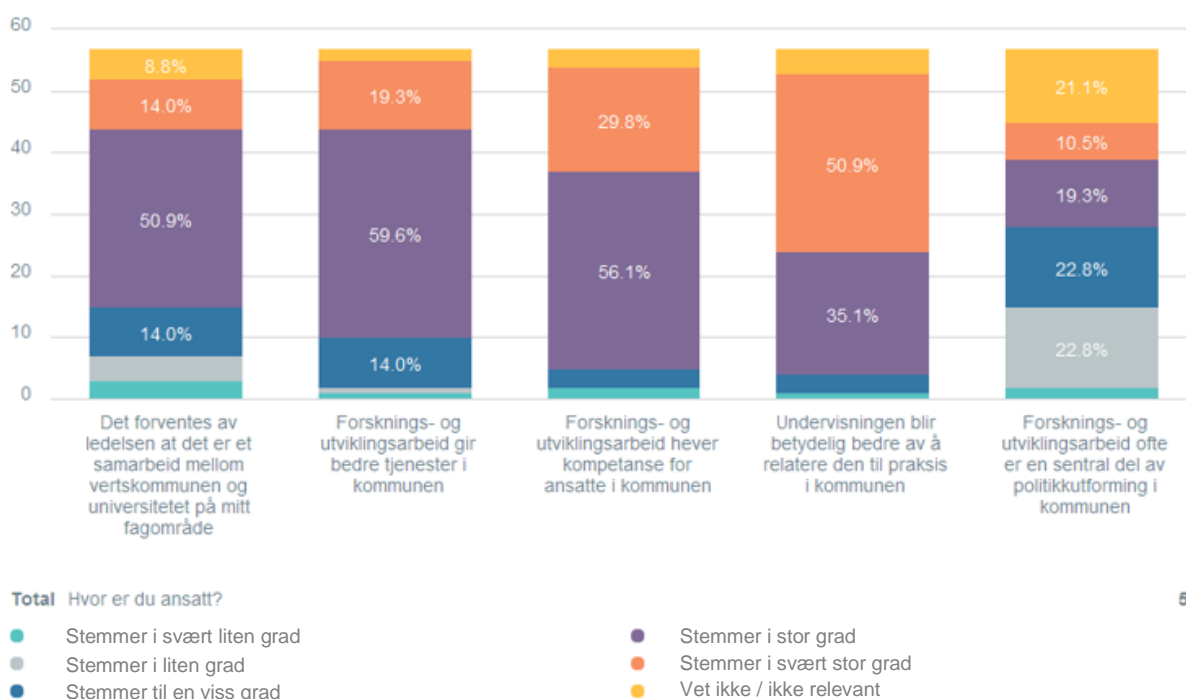
Vi ser at det er stor uklarhet om hvem som initierer FoUI prosjekt i kommunene, hvilket stemmer med TKs erfaring også. Dette uttrykker antagelig at dette ofte er felles prosjekter hvor eksakt startpunkt og opphavsinstusjon er uklar, spesielt sett i ettertid når man har utviklet et prosjekt. Det som ser ut til å være relativt sjelden er at det er kommunen alene som initierer prosjekt. Vi ser at det er oftere sammen med andre kommuner og/eller andre partnere.

De to siste spørsmålene (mest til høyre i figur) handler om hvilke behov FoUI-prosjektene tar utgangspunkt i. Vi ser at man i større grad tar utgangspunkt i behov uttrykt av kommune (politikere eller ansatte) enn i behov uttrykt av FoU miljø utenom kommunen. Disse to spørsmålene ble gjentatt overfor TK, se Figur 6-9.

Her er det en interessant forskjell. Trondheim kommunes ansatte oppgir i større grad enn Levanger/Steinkjers at prosjektet tar utgangspunkt i behov uttrykt av NTNU (mer enn 40 på svært stor eller stor grad i TK, mot 30 prosent i L/S), og tilsvarende sier de i mindre grad (25 mot 35) at prosjekter tar utgangspunkt i behov uttrykt av kommunen(e). Begge de to spørsmålene peker i retning av større påvirkning fra NTNU mot TK enn Nord mot Levanger/Steinkjer.

Årsaken til forskjellen er ikke klar. Vi kan se flere mulige årsaker: Større selvsikkerhet, større faglig innsikt å generere prosjekter på, mer trening i å formulere FoUI-prosjekt på NTNU relativt til Nord. Men det går også an å tolke dette som større lydhørhet og ydmykhet hos Nord, relativt til NTNU. Vi kan ikke fastslå noen årsak ut ifra disse, men vi kan merke oss at TK var opptatt av å øke gjensidig balanse til NTNU i sine åpne svar, mens vi ikke fant noe slik hos Levanger/Steinkjer ansatte.

Ser vi så på motivasjon for FoUI-samarbeid hos kommunalt ansatte i Steinkjer/Levanger får vi følgende tabell:



Figur 5-13 Påstander om motivasjon for FoUI-arbeid. (N= 63, Steinkjer og Levanger kommune)

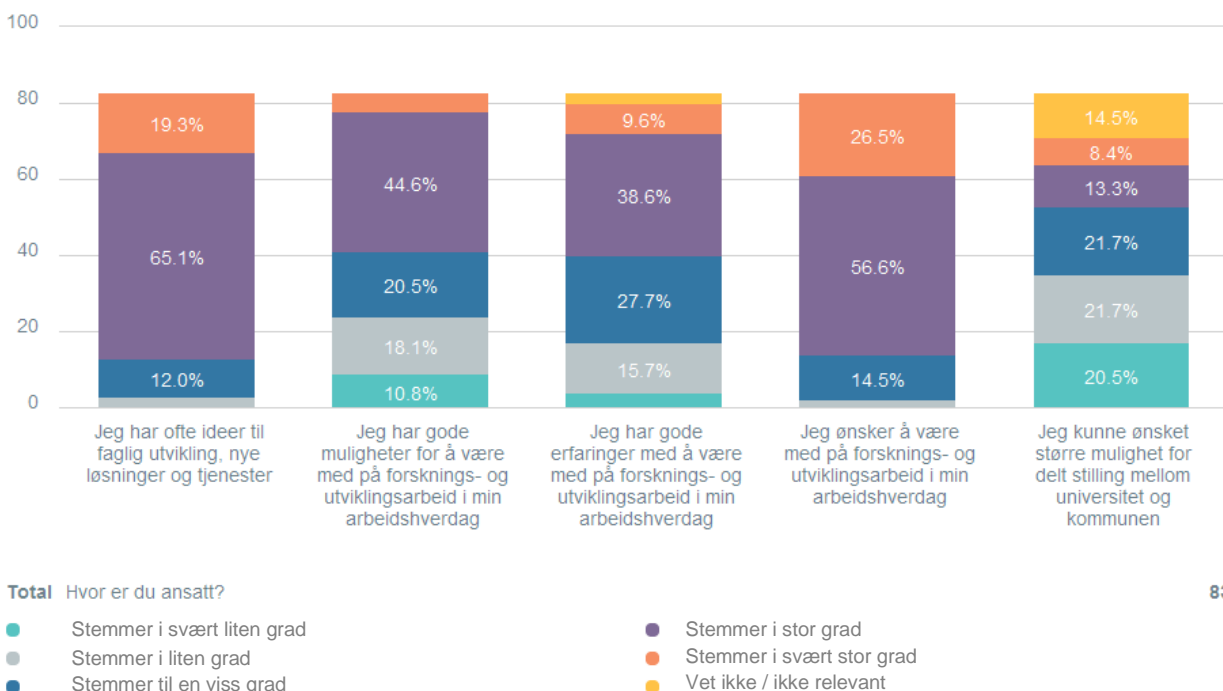
De fleste påstandene i Figur 5-13 er ikke uventet tydelig enighet om, man er enige i at det forventes samarbeid mellom universitet og vertskommune, at FoU gir bedre tjenester og hever kompetanse, og at undervisning blir bedre av å relatere den til praksis. Det er imidlertid delte oppfatninger om FoU er en sentral del av politikktutforming i kommunen.

Vi stilte fire av disse spørsmålene også til NTNU ansatte, spørsmålet om undervisningskvalitet ble endret. Sammenlignet med NTNU (Figur 5-1) ser vi at ledelsens forventning til slikt arbeid scorer likt. Legitimiteten til FoU arbeid er altså lik i de tre kommunene, dette er noe som forventes. Men

påstanden om bedre tjenester har høyere score hos ansatte i Levanger/Steinkjer enn Trondheim. I L/S er det litt under 80 prosent som sier i stor eller svært stor grad, i Trondheim kommune er det ca. 50 prosent. Tilsvarende er det høyere score i L/S på "Ansattes kompetanseheving", med 85 prosent mot 55 prosent. Forskjellen er betydelig for begge spørsmål. Når det gjaldt sentralitet i politikktutforming var svaret i rimelig likt, her er man tvilende i begge undersøkelser.

Vi ser dermed flere steder at kommunalt ansatte i Levanger og Steinkjer opplever samarbeid med Nord Universitet som mer tilpasset deres behov enn kommunalt ansatte i Trondheim opplever samarbeidet med NTNU. Hvorfor det er slik er vanskelig å si sikkert, spesielt ut ifra en survey. Det er imidlertid ingen tvil om at utdanningene på Nord i Steinkjer og Levanger var bygd opp til og rettet inn mot de kommunene de holder til i. NTNU er et breddeuniversitet og dekker alt. Det er mye enklere å forholde seg til Nord og finne frem til riktig ansatt. Samtidig viser denne studien at det er mulig for et universitet å strekke seg enda lenger enn NTNU i forhold til fornøydhet hos kundene/brukerne.

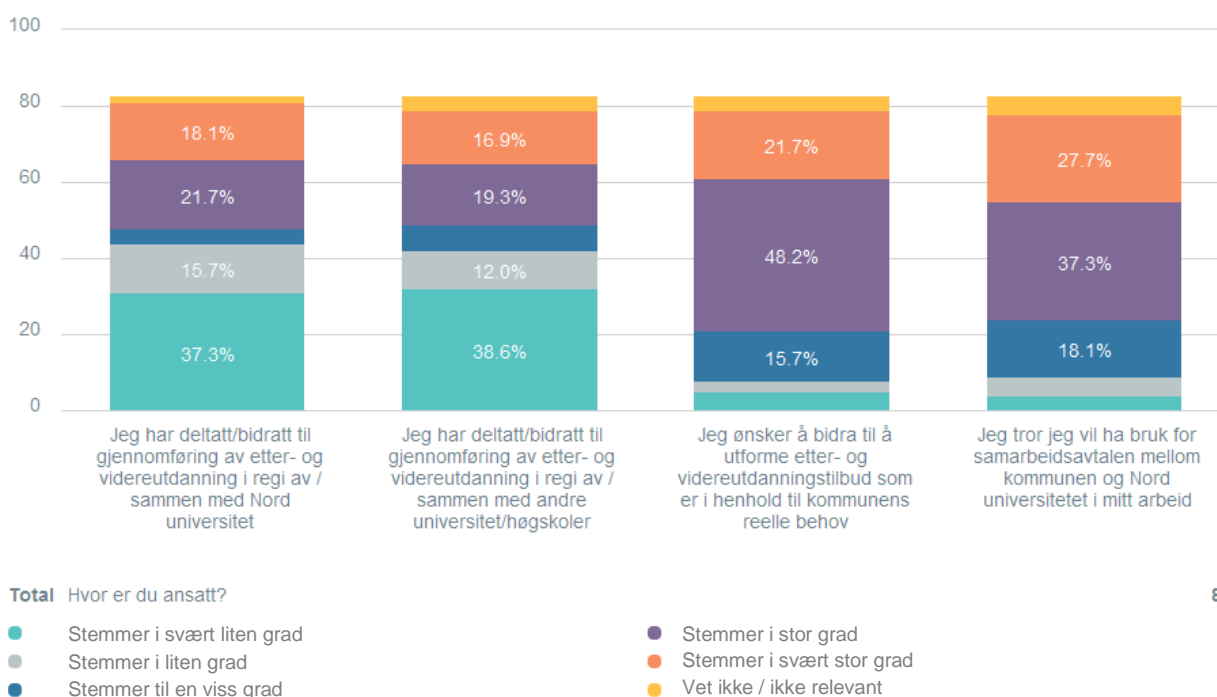
Går vi fra motivasjon til faktisk deltakelse i FoUI-samarbeid får vi Figur 5-14. Hovedtrekkene er at kommunalt ansatte i L/S oppfatter seg som innovative, at de har mulighet til å være med i FoUI-arbeid, noe de ønsker og noe de har gode erfaringer med. Mulighet for delt stilling er det varierende interesse for, men dette vil neppe være aktuelt for et flertall uansett og vi kan registrere at det er en viss interesse. Den er antagelig stor nok til at det bør undersøkes nærmere.



Figur 5-14 Muligheter og erfaringer med deltakelse i FoU. N=83 (Levanger og Steinkjer kommune)

Fire av spørsmålene her var også stilt i Figur 5-2 Innovasjonsnivå og erfaringer om samarbeid. I hvilken grad stemmer følgende påstander for ditt fag-/tjenestekområde? N= 112 (TK). Det er noen forskjeller i svarene mellom TK og L/S. For det første er TK-ansatte litt mer innovative i egne øyne enn L/S, med ca. 90 prosent Stor/svært stor grad mot 85 prosent L/S. Hovedinntrykket dog det samme. Mulighetene til å delta i FoUI-samarbeid er litt større i Trondheim, 54 prosent mot 49 prosent. Erfaringene med FoUI-prosjekt i L/S er litt mer positive enn i TK, 49 mot 40 prosent. Ønsket om å være med i slikt arbeid er litt større i L/S (83 mot 75). Forskjellen er ikke veldig store og de er i stor grad avhengig av hvordan vi håndterer "vet ikke", tar vi den ut av TK materialet er forskjellene mindre.

Vi så også på deltakelse i undervisning, se Figur 5-15.



Figur 5-15 Deltakelse og erfaringer med undervisningssamarbeid. N=83 (Levanger og Steinkjer kommune)

De to første spørsmålene handler om faktisk deltakelse og bidrag i etter og videreutdanning. Vi ser at 40 prosent har deltatt/bidratt i forhold til Nord, mens ca. 36 prosent har gjort det i forhold til andre universitet. Vi kan altså se en god del interaksjon, men spørsmålet skiller her ikke mellom de som har bidratt (f.eks. med gjesteforelesning, utforming av fag osv.) og de som har tatt videreutdanning. Spørsmålene viser at det er en god del samarbeid, men vi skulle kunne skilt på deltakelse og bidrag. I NTNU undersøkelsen ble spørsmålene stilt annerledes, og vi fikk klarere frem TKs konkrete bidrag til NTNU.

De to neste spørsmålene viser ønsket om å bidra til faglig utvikling, det må sies å være sterkt med 70 prosent som ønsker å bidra. Endelig oppgir 65 prosent at de tror de får bruk samarbeidsavtalen, hvilket understreker behovet for legitimitet og nytten av det formelle avtaleverket.



Det ble videre spurt etter "hemmere" og "fremmere" for Forsknings- og utviklingssamarbeid, og tekstsvarene på disse spørsmålene er analysert. Det som oppleves som fremmere er ofte også det som kan oppleves som en hemmer dersom man ikke har en knapphet – for eksempel tid til FoU-arbeid. Det som trekkes fram i størst grad dreier seg om relasjoner og kjennskap til hverandres organisasjoner og målsettinger. Dernest pekes det på tilgjengelige kapasitet og ressurser i form av tid, penger og konkrete møteplasser for utveksling av ideer og satsingsområder, og formidling av hva kommunenes behov for FoU er. Deltakelse i prosjekter oppfattes også som en fremmer, både i de konkrete prosjektene, men også som noe som bidrar til mer varige relasjoner og samarbeid.

6 Aktiviteter

I den videreførte avtalen for Universitetskommune TRD3.0 legges det sterkere vekt på å sikre en langsiktig tilgang til forskningsbasert kunnskap og kompetanse, gjennom bruk av Trondheim by som levende laboratorium for forskning og utdanningssamarbeid. Vi skal i dette kapitlet vurdere aktivitetsnivået i satsningen. Vi ser på trekk ved forskningssamarbeidet, utdanningssamarbeidet, innsatsen med nyskaping og til slutt formidling og spredning av TRD 3.0. Vi går ikke i detalj inn på alt det som er igangsatt fordi summen av aktiviteter er svært omfattende. For hvert aktivitetsområde beskriver vi de viktigste innholdsdelene, før vi gir en mer sammenfattende vurdering.

6.1 Forskningssamarbeid

Det er laget en database over FoU-samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune som gir god oversikt over alle pågående og innvilgende prosjekter. Ved årsskiftet 2021/22 var det registrert 95 pågående forskningssamarbeid, og 10 nye prosjekter ble innvilget i år 2021. Ved utgangen av 2021 utgjorde samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune opp mot 90 prosent av Trondheim kommunes FoU-portefølje. 8 nye stipendiatprosjekter knyttet til TRD3.0 ble initiert dette året. Det foreligger også planer for nye søknader, (TRD 3.0 Universitetskommunen, årsrapport 2021). Per tid er det 97 pågående eller innvilgende forskningsprosjekter som fordeler seg på disse sektorområdene i Trondheim kommune:

Tabell 6-1: Prosjekter i ulike sektorområder i Trondheim kommune

TK-sektorområder	Antall prosjekter
Byutvikling	24
Byutvikling ORG	2
Finans	1
Helse og velferd	25
Helse og velferd ORG	2
Komm.dir.	2
Komm.dir./Tverrgående	2
Kultur og idrett	1
Kultur og næring/Oppvekst og utdanning	2
Næring/samferdsel/Klima og miljø	1
ORG	7
Oppvekst og utdanning	20
Tverrgående	8
Sum	97

Det er innenfor Byutvikling, Helse og velferd og Oppvekst og utdanning at vi finner flest FoU-prosjekter, hvilket er som forventet siden dette er store sektorområder. En mindre andel prosjekter er

samarbeid mellom to eller flere sektorer. De prosjektene som sorterer under "tverrgående" varierer i tematisk innretning, blant annet: digitalisering, beredskap, tjenstedesign samt undersøkelse av belastning og mestring av Covid 19-pandemien blant ansatte. Prosjektene varierer naturlig nok i omfang og størrelse. Eksempler på omfattende innsatser er stipendiatprosjekter, 2 EU-prosjekter, prosjekter finansiert av forskningsrådet, samt prosjekter finansiert av offentlig forvaltning. Mindre prosjekter er mer av typen forprosjekter eller prosjekter finansiert for eksempel av Regionale forskningsfond. Dette representerer ofte en start som kan tas videre i større prosjekter. Noen prosjekter er også egenfinansierte.

Satsningen med offentlig sektor – ph.d. utgjør en viktig del av forskningssamarbeidet i TRD3.0. Ordningen er viktig fordi det øker både FoU-aktiviteten og forskerrekutteringen. Betydningen av ordningen må ses i sammenheng med at forskningsrådet har gitt prioritet til å finansiere doktorgrads-prosjekter innenfor sine forsknings- og innovasjonsprogram rettet mot offentlig sektor. 8 offentlige ph.d. prosjekter var i gang i 2021, - flere har tematikk innenfor helse og velferd, samt Oppvekst og skole. 6 av ph.d. 'ene er ekstern finansiert, mens 2 er egenfinansiert. Ordningen utgjør en viktig del av forskningsaktiviteten. Offentlig sektor ph.d.'er utgjør en viktig ordning som styrker både forsknings- og utdanningssamarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune.

Vi vil understreke at forskningssamarbeidet utgjør en omfattende og viktig del av aktiviteten i TRD 3.0. Kunnskapen som høstes gjennom FoU-samarbeidet representerer et viktig grunnlag for både Trondheim kommune og andre kommuner sitt arbeid med å utvikle tjenstedesign, kommunale tjenester og sektorområder på kort sikt og i et lengre perspektiv. For mer detaljert informasjon, viser vi til TRD3.0 sin nettside som har lenker til prosjekt-databasen og oversikter over FoU-prosjektene som ble innvilget i 2021 og 2022. [Universitetskommunen TRD3.0 - Trondheim kommune](#)

Det er tre sentrale "grep" som har styrket forskningssamarbeidet slik det framstår i 2022, sammenlignet med de første par driftsårene av satsningen. Disse forklares under.

6.1.1 Forskningssamarbeidet har fått en mer tydelig institusjonell forankring

Forskingssamarbeidet involverer nå langt flere fakulteter og institutter ved NTNU og sektorområder innenfor Trondheim kommune enn tidligere, og innsatsen framstår ikke som enkeltstående FoU-prosjekter slik det var tidligere. Prosjektene utgjør mer viktige byggesteiner i et større og mer langsiktig utviklingsarbeid. Innsatsen har fått mye sterkere oppfølging, synlighet og legitimitet innenfor begge institusjonene. Dette er med og gir bedre retning for forskningsinnsatsen i tråd med prioriterte mål.

6.1.2 Samskaping ligger nedfelt som prinsipp for samarbeidet

Trondheim kommune og NTNU har som viktig prinsipp å samarbeide om forskning. Mens noe av forskningsaktiviteten fra starten av bar mer preg av oppdragsforskning etter "bestiller og utfører – modellen", eller at noen prosjekter fremsto som initiert kun av NTNU, der Trondheim kommune fikk rollen som case eller arena for feltarbeid, er det nå etablert en klar bevissthet om at det skal ligge et aktivt samarbeid bak igangsetting av FoU-prosjekter. Det innebærer blant annet at kommunen

skrives inn som samarbeidspartner i prosjekter og at brukerperspektiver, anvendelser, nytte og utviklingsbehov i et kommunalt perspektiv, blir avklart og innlemmet i prosjektdesign og forskningsaktiviteter. Dette sikrer at prosjektene blir sett som relevante og interessante for både forskere og ansatte i kommunen. Dette forutsetter at det legges til grunn en god forståelse av hverandres kompetanse, roller og funksjoner i forskningssamarbeidet. For oss ser det ut til at TRD3.0 har lyktes godt med dette.

6.1.3 Fastlagt framgangsmåte for opprettelse av nye prosjekter

Det er utviklet en fast rutine for igangsettelse av FoU-prosjekter og øvrig samarbeid om utdanning og innovasjon. Det er utarbeidet årshjul og det er utarbeidet eget nettskjema som skal benyttes for alle henvendelser om ønskede prosjekter. Det er også fastlagt et system for hva en interessent kan melde inn, samt behandlingstid for innkomne forslag. Det blir foretatt kapasitetsvurderinger av hva Trondheim kommune kan delta i med tanke på tid og ressurser til å følge opp initiativ og videre hva som finnes av muligheter for deltakelse, frikjøp mm. Partnerskapet skal bidra til å utvikle ny kunnskap, nye løsninger og nye arbeidsformer i begge organisasjoner. Én måte å gjøre dette på er å etablere arenaer og strukturer for samspill mellom praksisfeltet og forsknings - og utdanningsmiljøene som sikrer forutsigbarhet og transparens i samarbeidet for alle parter. Dette tror vi utgjør et viktig grunnlag som sikrer at det som igangsettes, blir fulgt opp og nyttiggjort på en god måte.

Det vi har som et mer åpent innspill til situasjonen framover, handler om hvordan Trondheim kommune vil håndtere *kapasitetsutfordringen* siden det nå er satt i gang svært mange og ulike FoU-prosjekter. Vi tenker i første rekke på hvordan forskningsresultatene er tenkt brukt videre i planer, tiltak og utviklingsarbeid hos Trondheim kommune. Viktige forskningsresultater kan omsettes i praksis på flere måter og over tid, men det vil være behov for avklaringer og planlegging innenfor de sektorområdene som har igangsatt stor forskningsaktivitet.

6.2 Utdanningssamarbeid

Bachelor- og masteroppgaver utgjør en viktig del av utdanningssamarbeidet i TRD3.0. Oppgavene skal ta utgangspunkt i relevante problemstillinger for Trondheim kommune. Vi tror absolutt det er en styrke at det nå legges mer vekt på å lage planer for hvordan flere master-prosjekter kan utvikles innenfor samme tematikk og områder. Masteroppgaver i folkehelse er et eksempel der det er opprettet noen masteroppgaver med tema knyttet til levekårssonene i Trondheim, koblet til bruken av helsedata fra HUNT-undersøkelsen. Flere masteroppgaver vil bli utviklet innenfor samme temaområde. Tilsvarene har Trondheim kommune etablert samarbeid med Institutt for lærerutdanning (ILU) ved NTNU for å lage en modell for mastersamarbeid på grunnskolelærerutdanningen, hvilket innebærer at flere masterstudenter kan jobbe med relevante tema innenfor grunnskolelærerutdanningen. På kort sikt er målet å lage flere masteroppgaver. Et langsiktig mål handler om å se dette som viktig tiltak som styrker etablerte kompetansemiljøer ved NTNU og Trondheim kommune.

Det er laget flere og ulike ordninger for hvordan studenter kan kobles til aktiviteter, utviklingsarbeid og karriereutvikling. Under presenteres noen av de mest sentrale.

6.2.1 Trainee-ordning for sykepleiere

En toårig trainee-ordning for nyutdannede sykepleiere ble startet opp i 2021, og hvor 15 sykepleiere deltar. Deltakerne har fått full stilling i kommunen og egen mentor som følger dem gjennom utviklingsforløpet. Trainee' ene får prøve ut flere enheter slik at de blir kjent med ulike tjenestetilbud. Viktige mål med ordningen er å gi nyutdannede sykepleiere en variert og trygg start på sin karriere, og for kommunen skal tilbudet styrke rekrutteringen og tilgangen på arbeidskraft. Ordningen viser hvordan en kommune og et universitet kan samarbeide om viktige profesjonsutdanninger, og tilføre utdanningen mer arbeidslivsrelevans parallelt med at arbeidsgiver får på plass et solid og utvidet onboarding-tilbud. Ordningen er både kompetansebyggende og kapasitetsbyggende med tanke på framtidige behov.

6.2.2 Bærekraftige internships

Institutt for geografi, NTNU, praktiserer en ordning med Internship, som integrert del av studieplanen ved *Masterprogrammet i entreprenørskap, innovasjon og samfunn*. Dette gjennomføres før studentene begynner med masteroppgaven. I 2021 gjennomførte to av studentene sine 12 ukers internship innenfor Trondheim kommunes satsning; TrondheimTechPort-innovasjonsdistrikt. Tilsvarende vil to nye internship-studenter bli tilknyttet Trondheim kommune, på tilsvarende måte høsten 2022.

6.2.3 Bærekraftsklinikk

FNs bærekraftsenter i Trondheim kommune har opprettet en *bærekraftsklinikk* hvor studenter bistår bedrifter med å bli mer bærekraftige. Det gjennomføres workshops med bedrifter, der studentene får brukt kunnskapen sin i praksisfeltet til bedrifter. Bedriftene får tilført impulser, ny kunnskap og tankekraft fra studentene. Studentene utgjør en viktig del av senteret som bistår bedrifter på frivillig basis eller som del av sine studieprogram. Eksempler på arbeid som studenter utfører her er innhenting av data, analysearbeid, deltakelse i kurs, opplæringsaktiviteter og digital kommunikasjon. Råd og innspill fra studentene har imponert flere bedriftsaktører (jf. Bærekraftssenterets hjemmeside; www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/bk/barekraft/barekraftssenteret). Bærekraftssenteret støtter opp om Trondheim kommunes arbeid med bærekraftig verdiskaping og omstilling.

6.2.4 Samarbeid med Ekspert i team (EiT) gjennom landsbyer

Ekspert i team er et obligatorisk mastergradsemne, (for master- og profesjonsnivå), ved NTNU, som har som sentralt mål å utvikle studentenes tverrfaglige samarbeidskompetanse (jf. Ekspert i team – strategi 2019-2025, mars 2019). Alle mastergradsstudenter får trent på tverrfaglig samarbeid knyttet til reelle sammensatte problemstillinger, oftest i samarbeid med lokalt næringsliv og offentlig sektor. Hvert vårsemester tilbyr NTNU ca. 120 landsbyer med hvert sitt tema, og som studentene kan velge. Arbeidet utføres som prosjektarbeid som organiseres i mindre prosjektgrupper (5-6 deltakere), og hvor studentene gjennom semesteret jobber med sine prosjekter ved å bruke gruppens sammensatte fagkompetanser. I regi TRD3.0 ble det i år 2021 opprettet samarbeid med EiT gjennom

9 ulike landsbyer, deriblant følgende tre landsbyer som vi trekker frem for å vise spennvidde og relevansen ved flerfaglige problemløsning:

- *Kommune3.0 Samskapingskommune*: Hvordan skal fremtidens kommuner fungere?
- *Innovasjon for en bedre verden*: Hvordan kan offentlige behov være en driver for innovasjon gjennom anskaffelser som kan føre til både bedre offentlige tjenester og næringslivsutvikling?
- *Innovasjonskompetanse – fremtidens kjernekompetanse*: Hvordan kan mennesker i ulike bransjer og sektorer utvikle innovasjonskompetanse? Hvordan kan fremtidens kjernekompetanse læres, trenes og holdes ved like?

Det er også åpnet for at studenter kan bruke Trondheim kommune som arena for å utføre prosjektarbeid som del av egen utdanning. Videre deltar Trondheim kommune i workshops og samarbeid med ulike fagmiljøet ved NTNU, knyttet til spesifikke studieprogram eller masterutdanninger.

I løpet av de to siste årene (2021 og 2022) er det kommet på plass flere viktige og nyskapende tilbud eller aktiviteter innenfor utdanningssamarbeidet. At dette arbeidet har tatt tid, er som forventet. Det ligger mye arbeid bak realiseringen av de tiltak og tilbud som nå er i gang. I tillegg har NTNU gjennomført omfattende reformarbeid av hele studieporteføljen gjennom "Fremtidens teknologistudier" og "Fremtidens HUMSAM-studier", helt fram til januar 2022. (Delrapport 1: Bærekraftig kompetanse, juni 2020; Delrapport 2: Ståstedsanalyse, feb. 2021; Fremtidens HUMSAM-studier, delrapport første fase, oktober 2020; Fremtidens HUMSAM-studier, sluttrapport, januar 2022).

Dette omfattende strategiarbeidet ved NTNU mener vi vil styrke universitetskommunesamarbeidet. Viktige prinsipper for økt arbeidslivsrelevans er tillagt stor vekt, flere tverrfaglige studietilbud vil bli opprettet og det legges stor vekt på bærekraft og framtidig kompetansebehov (Delrapport 3: Visjon og anbefalte prinsipper, 2021). Strategiarbeidet ved NTNU har trukket veksler på kunnskapen og erfaringene fra TRD3.0, og fremtidens studier ved NTNU er bedre i samsvar med verdiene og målene i TRD3.0. Vi ser det som viktig at utdanningssamarbeidet og de ulike ordningene som er under utprøving blir evaluert med tanke på å høste erfaringer og læringspunkter for videre utvikling.

6.3 Samarbeid om nyskaping

Vi har tidligere påpekt at 'nyskaping' som innsatsområde har fått en tydeligere formulering i den nye avtalen. Viktige deler at nyskapingen så langt i TRD3.0 ligger nedfelt som tenkesett og verdigrunnlag i utformingen av utdannings- og forskningssamarbeidet og i formidlingen og erfaringsdelingen som pågår. Dette utgjør et svært viktig grunnlag for å lykkes i det påfølgende prosessarbeidet med å omsette kunnskapen til ønskede resultater i kommunene.

Vi anbefaler at det legges til grunn en viss tålmodighet når det gjelder forventinger om resultatoppgåelse i form av kommersialiseringer og nye selskaper. Det tar gjerne tid å oppnå resultater på dette nivået på så kort tid. Det er mer realistisk at en får gjennomført et utvalg viktige piloter der en lykkes med å utvikle og prøve ut innovasjoner eller nyskapende løsninger.

6.4 Formidling og spredning av TRD3.0

Oppbyggingen av TRD3.0 og innholdet av satsningen har gjennom hele perioden blitt solid formidlet på konferanser og i nettverk nasjonal og internasjonalt.

6.4.1 Arena UNIKOM

Det ble tidlig avklart at TRD3.0 selv skulle arrangere en større årlig nasjonal konferanse, kalt: Arena UNIKOM, med deltakelse fra andre kommuner, UH-sektor, forskningsmiljøer og andre interesserte. Konferansene har vært en stor suksess flere måter: Trondheim kommune og NTNU har brukt dette som viktig arena for formidling av sin innsats, de har invitert inn andre universitetskommuneaktører og interessenter slik at disse har kunnet formidlet sitt arbeid. Konferansene har også samlet politikere og forskere som har hentet inspirasjon og læring, samt bidratt til utvidede refleksjon. Konferansene har vært starten på en utvidet aktivitet som i dag ivaretas gjennom Arena UNIKOM som nasjonalt nettverk.

Første konferanse ble arrangert i 2019: *Arena UNIKOM – Den samskapte Universitetskommunen*, med 55 deltakere. Sentrale bidrag fra TRD3.0 ble presentert, samt fra inviterte kommuner som hadde igangsatt tilsvarende innsats som universitetskommuner, deriblant Bærum, Tromsø og Ålesund. Plenumsforedrag og gruppearbeid ga et godt grunnlag for utveksling, læring og kontaktetablering.

I 2020 arrangerte TRD3.0 Arena UNIKOM i samarbeid med Kommunenes Sentralforbund (KS). Samarbeidet med KS ble fra dette tidspunktet forsterket og TRD3.0 har bidratt med mye viktig arbeid inn mot KS både faglig og organisatorisk. Både KMD og Kunnskapsdepartementet deltok, samt inviterte kommuner som bidro med presentasjoner fra eget utviklings- og innovasjonsarbeid.

Arena UNIKOM 2021 *Kommunal innovasjon – anvendelig forskning – relevant utdanning*, samlet godt over 100 deltakere. Også på denne konferansen var KS, KMD og forskningsrådet sentrale bidragsytere og konferansen samlet deltakere fra kommuner, forskningsmiljøer og med stor deltakelse fra NTNU og Trondheim kommune. Nettsiden: *Erfaringsbasert formidling av samarbeid mellom kommuner og akademiske institusjoner*, utarbeidet av TRD3.0 og KS, ble her lansert. Dette er et viktig digitalt nettsted eller bok for formidling fra universitetskommuner i Norge. Her kan en lese, lære og trekke veksler på alle universitetskommune-samarbeidene som er igangsatt i Norge. Både samarbeidsmåter, resultater og viktige læringspunkter blir formidlet på en god måte. En betydelig del av initieringen av felles nettside er gjennomført av prosjektledernivået i TRD3.0.

TRD3.0 har også arrangert konferansen: *Framtidskraft – Kompetanse og læring for morgendagens arbeidsliv*, som deriblant hadde 'økt arbeidslivsrelevans i utdanningene', som viktig tema. Konferansen ble arrangert i 2022. Både prosjektlederne, koordinatorene, ledere og andre involverte har deltatt aktivt med å formidle TRD3.0 på flere nasjonale konferanser og tilsvarende er TRD3.0 blitt formidlet også innenfor EU-nettverk.

6.4.2 Arena UNIKOM - nettverket

Som videreført del av Arena UNIKOM konferansene har TRD3.0 vært pådriver bak etableringen av Arena UNIKOM nettverket, som er et fellesskap som per tid samler 40 kommuner og 15 akademiske institusjoner. Flere av disse inngår i samarbeidsavtaler. Nettverket hadde sitt første møte i mars 2021. Det er nedsatt en arbeidsgruppe for utvikling av nettverket, som ledes av den ene prosjektlederen i TRD3.0. Nettverket som skal samarbeide om to hovedområder: *Påvirkning og formidling*, samt *kunnskapsutvikling og læring*. Det er også utarbeidet handlingsplan for år 2022. Det jobbes videre med nasjonale møteplasser, aktiviteter, mål og virkemidler, samt tenke forskningsbehov inn mot muligheter i EU med tanke på partnerskap i viktige forskningsprosjekter.

6.4.3 TRD3.0 nettside, nyhetsbrev, årsrapporter mm.

TRD3.0 har laget egen hjemmeside som brukes aktivt og som oppdateres jevnlig. Det er lagt inn mange nyttige lenker og det legges ut nyhetsbrev flere ganger i året med god oppdatering over hva som skjer av sentrale aktiviteter innenfor hovedområdene. Dette er nyttig både for eksterne, men også involverte i TRD3.0. Det er per tid satt i gang svært mye aktivitet og hjemmesiden gir god oversikt over innhold og bredde i satsningen.

Det gis også ut årsrapport for TRD3.0 Universitetskommunen, med presentasjon av resultater og igangsatte aktiviteter, formidling, samt regnskap. Dette gir også gode oversikter over innhold og bredde. Årsrapportene gir informasjon som er nyttig å lese både for involverte i satsningen, samt eksterne.

6.5 Oppsummering

Trondheim kommune og NTNU lyktes svært godt med å utvikle et solid aktivitetsnivå innenfor TRD3.0 sine prioriterte områder. Det pågår et betydelig forskningssamarbeid, og vi er imponert over hva som har blitt satt i gang siste par årene av utdanningssamarbeid. Ser vi aktivitetsnivået i sammenheng med resultatmålene og måleindikatorerne for ny avtaleperiode (jf. kapittel 3.2), utgjør dagens innsats et meget godt grunnlag for videre plan om utvidet innsats. FoU vil være avhengig av eksterne rammebetingelser, ikke minst ekstern finansiering, men vi ser at det er tatt med viktige erfaringsvurderinger om innvilgelsesprosenten for forskningsrådesprosjekter i resultatmålet for forskning. På utdanningsdelen er resultatmålene høye, men ikke urealistiske. Det forutsetter et bredde-engasjement hos både NTNU og Trondheim kommune, men løsningene som allerede er igangsatt utgjør gode "grep", som vi ser er planlagt brukt videre, deriblant bruken av masteroppgaver, praksisplasser og EiT. Formidlingen har vært imponerende god, og danner et viktig grunnlag for videre utvikling av innhold og omfang av TRD3.0.

7 Diskusjon

Dette kapitlet drøfter sentrale funn fra de to foregående kapitlene.

Sørensen og Torfing (2011:b) diskuterer tre betingelser som må være til stede for at en skal lykkes med samarbeidsdrevet innovasjon. For det første er det viktig med et *reelt samarbeid* fordi en da engasjerer seg med hverandre for å utveksle informasjon, erfaringer, ideer og kritiske vurderinger. Da vil en også være opptatt av koordinering og å unngå dobbeltarbeid. Partene har her et felles mål og erkjenner at den/de andre er viktige for å nå dette. For det andre er det viktig å legge til rette for *transformativ læring* slik at varig endring kan oppnås. Kritisk refleksjon er en viktig forutsetning for å få til transformativ læringsprosesser; en må stille spørsmål ved etablert kunnskap og koble innsikter fra ulike områder. For det tredje er *felles eierskap* viktig. Da er det ikke de andres, men alle involvertes innovasjon. Det forutsetter at partene opplever at de blir trukket inn, og at det er en jevnbyrdighet som gjør at de ikke blir overkjørt.

Som vi skal vise i resten av dette kapitlet mener vi at NTNU og Trondheim kommune innfrir disse betingelsene i den nye reviderte universitetskommuneavtalen TRD3.0.

7.1 Den største suksessen er den fortsatte eksistensen av TRD 3.0 gjennom en fornyet avtale

Det er ikke gitt at et fireårig prosjekt med opprettelsen av fem nye stillinger som prosjektleder, og mobilisering av ledere i begge organisasjonene til deltagelse i samarbeidsutvalg og styringsgruppe, blir forlenget. Det var mulig for Trondheim kommune og NTNU å si takk for følget, eller nedskalere samarbeidet til avgrensede områder for innovasjonsarbeid i kommunene eller utvikling av noen få fag ved NTNU. Selv om midtveisevalueringen konkluderte med at TRD3.0 var godt på vei betød ikke dette automatikk i forlengelsen. At partene velger å gå videre etter en revisjon av avtalen viser at begge partnerorganisasjonene har sett stor verdi og potensiale i dette samarbeidet fordi det er oppnådd resultater som begge organisasjonene har behov for.

Ved å fortsette har man sikret at arbeidet på taktisk nivå (se spesielt kapittel 6) kan opprettholdes og videreutvikles. Som vi har vist i kapittel 5.1 og 5.4 er forpliktende avtaler viktige fordi de gir rammer og legitimitet til samarbeid. TRD 3.0 som en stor og omfattende avtale forankret i partnerorganisasjonenes samfunnsmandat og styringssystem gir dette desto mer. De strukturer, ressurser og prosedyrer som trengs i et effektivt samarbeid mellom universitet og kommune kan beholdes og videreutvikles. Kontakter som er etablert kan styrkes og videreutvikles gjennom struktur. Både i survey og i intervju har vi fått bekreftet hvor viktig det er å bli kjent med hverandre. Så vil noen si at dette burde da være en tilbakelagt fase etter tre år? Virkeligheten er at det alltid vil være et stort behov for de to organisasjonene til å bli enda bedre kjent med hverandre. Det er snakk om to gigantorganisasjoner i norsk sammenheng. De to organisasjonene utvikler seg kontinuerlig, de

får nye oppdrag som skal utføres, de får nye aktører, rammebetingelsene endres osv. Samtidig er det som vi har vist, viktig for begge organisasjonene å samarbeide effektivt. Dermed vil de også ha stor nytte av et langsiktig og strukturert "bli kjent" system som TRD 3.0 er.

I den nye avtalen er organiseringen av TRD 3.0 styrket i form av tydeliggjøring av styringsstrukturens mandat. Den originale modellen, som var svært visjonær, er nå konkretisert med indikatorer for resultatoppnåelse. Det er fortsatt en vei å gå med hensyn til kommunikasjonslinjer, ansvar for resultatoppnåelse, og arenaer for dialog. Videre må de strukturene man bygger være fleksible og "lettbente" nok, og de må kunne endres basert på læring eller viktige endringer i rammebetingelsene for oppfylging av organisasjonenes samfunnsoppdrag.

7.2 Organisasjonene har "mentalt" endret syn på hva samarbeidet dreier seg om

Vi mener å kunne konkludere med at begge organisasjonene, gjennom å bli bedre kjent med hverandres arbeidsprosesser og samfunnsoppdrag, har endret sin motivasjon for et langvarig samarbeid. Ved starten av prosjektet i 2019 hadde vi som utenforstående et inntrykk av at for NTNU, var det viktig at samarbeidet bidro til økt oppdragsmengde i form av å få finansiert forskningsprosjekter. For Trondheim kommune fikk vi inntrykk av at motivasjonen var å få bistand til å løse konkrete problemer og å få «en garanti» for at universitetet utdannet arbeidstakere som raskt kunne bidra inn i tjenesteleveransene i kommunen. Basert på de data som er framkommet i denne siste evalueringsfasen finner vi det rimelig å si at motivasjonen er utvidet: Selv om finansiering av forskningsoppdrag og tilgang til kompetansepersoneer som raskt kan bidra inn i tjenesteleveransene fortsatt er viktig, ser vi at partnerorganisasjonene nå har fått et felles ønske om å utvikle *kunnskap* sammen. Vi kan kalle dette et «mentalt» skifte i synet på hvorfor samarbeid er viktig. TRD3.0 avtalen og -samarbeidet setter NTNU og Trondheim kommune i stand til å levere kunnskap til storsamfunnet, om hvordan forstå og ruste seg for å kunne løse de stadig mer komplekse samfunnsutfordringene som kommunal sektor står ovenfor.

I et slikt perspektiv blir samarbeid på konkrete innovasjonsprosjekter bare ett av flere middel. For det første ser man kunnskapen som kommer ut av FoUI i et mer langsiktig perspektiv, ikke bare knyttet til det enkelte prosjekt. Videre betrakter man utvikling av undervisningstilbud og studentsamarbeid som vesentlige deler av det kommunen skal samarbeide med NTNU om innenfor en formalisert og forpliktende struktur. NTNU er ikke lenger den eneste leverandøren av kunnskap i forholdet. Når undervisningstilbud og studentsamarbeid inngår som aktiviteter også kommunen tar (del) ansvar for, tar kommunen et langsiktig ansvar for kunnskapsutvikling og går fra å være en bestiller av forskning til å bli en strategisk partner. Dette gir et bedre samsvar mellom universitetsdrevet kunnskapsutvikling og kommunens bruk av kunnskap. Dessuten gir det mer balanse i forholdet mellom aktørene når man samarbeider på flere akser og begge anerkjenner den andre.

7.3 Bedre kjennskap til hverandre gir mer balanse i forholdet

Et viktig resultat er at man har fått mer balanse i samarbeidsforholdet mellom TK og NTNU. Dette ser vi som er viktig resultat på operativt nivå, ref. kapittel 5.1.9. Denne balansen åpner for et tydeligere bilde av samarbeidsmuligheter og gevinster som er viktig for dette nivåets vurdering av hva man skal samarbeide om. Men det er også viktig at strategisk og taktisk nivå har fått bedre kunnskap om hverandres organisasjoner. Dette gjør at samarbeidsutvalgene settes i stand til å svare ut sitt mandat gjennom å ta realistiske beslutninger om prioriteringer og arbeidsformer i samarbeidet. Samtidig vil det strategiske nivået kunne stille forventninger til samarbeidsutvalgene uavhengig av organisatorisk tilhørighet («balansert gjensidighet»), det åpner for en mer smidig dialog om justering av mål, og (varierte) kvalitetsindikatorer for samarbeidet. Begrensninger og muligheter forstås bedre av begge parter, og siden man kjenner hverandre bedre kan man også opptre mer kontekstuellet og gjøre aktiviteter ett sted i organisasjonene som ikke er mulig andre steder.

7.4 Taktisk nivå er styrket

Gjennom arbeidet på taktisk nivå har TRD3.0 utviklet en rekke virkemiddel for samarbeid, som er viktige å opprettholde for å styre samarbeidet. Dette er konkrete virkemiddel som gir begge organisasjonene et mye klarere bilde av hva situasjonen er for hele kommunen, for hele NTNU og for samarbeidet totalt sett. Her lager TRD 3.0 varige strukturer. I stikkordsform er det:

- Samarbeidsutvalgene
- Prosjektledere
- Koordinatorrollen
- FoU portalen
- Årshjul
- Prosjektoversikt (aktivitetsoversikt)

Disse virkemidlene er viktige å opprettholde og videreutvikle fordi de er muligheter dialog og tiltaksutvikling, samtidig som de representerer struktur og forpliktelser i samarbeidet. Dette gir mulighet til å fortsette dialog og utvikle tiltak utover enkeltindivid.

Taktisk nivå må (kontinuerlig) videreutvikles. Som diskutert i kapittel 5.2 eksisterer det ulike syn på grenseoppgaven mellom ansvar og jobbinnhold til prosjektlederne og koordinatorene. Idealet er å utvikle nye ideer, frembringe ny kunnskap, forstå systemene og utarbeide strategier og overordnede ideer. Det er åpenbart at begge roller har verdi for TRD3.0 og trengs for å nå visjonene, men akkurat hvor balansen mellom det vi kaller en eksplorerende- versus administrativ prosjektlederrolle skal være, er fortsatt litt uklart.

7.5 Operativt nivå trenger tid for å styrke samarbeidet om kunnskapsutvikling

Det er ikke det at man ikke samarbeider på operativt nivå. Tvert imot er det et utstrakt samarbeid. Men samarbeidet har vært der lenge før TRD3.0, og det har fungert godt i mange år. Metaforisk har det vært utviklet en rekke perler av samarbeid, i TRD 3.0 ønsker man både å opprettholde dette og å sette sammen perlekjeder. Dette har tatt og vil ta tid. Man har blitt bedre kjent sier man på taktisk nivå, man har en avtale som er viktig, man har en bedre balanse sier Trondheim kommune. TRD 3.0 har nok bidratt til dette, men her er det veldig vanskelig å si hvor mye som faktisk ville skjedd uavhengig av TRD 3.0.

Det vil lenge være vanskelig å se hvordan/om TRD 3.0 tar over for det eksisterende samarbeidet. Noen føler faktisk at TRD 3.0 kommer i veien for det gamle samarbeidet som fungerte godt for dem. At TRD 3.0 favner bredere og at det er verdi i strukturer, møter og informasjonsarbeid kan være vanskelig å få med. TRD 3.0 har også et klart "top-down" fokus, det er det strategiske nivå som finner retning, men det taktiske og operative er mer utførende. Det tar tid å få ideer og arbeidsformer, forankre mål og nå ut i hele organisasjonen. Vi skal ikke glemme at TRD 3.0 er fem prosjektledere og to koordinatore som skal utvikle to organisasjoner med titusener av medarbeidere.

Det vi imidlertid kan se fra det operative nivået, ikke minst når vi ser på hvor tett TK og NTNU faktisk samarbeider (jf. kapittel 5 og 6), er behovet for strukturer og støtte. Det operative nivået må få hjelp fra det taktiske til å fungere best mulig.

8 Konklusjoner og råd for videre bygging av TRD3.0

I følgeforskningsprosjektet har vi jobbet ut fra følgende tre forskningsproblemstillinger:

1. *Hvilke interne behov for endringer i kommunens rolleforståelse, organisering og systemer oppstår som følge av TRD3.0?*
2. *Hvilke interne behov for endring i universitetenes rolleforståelse og tilnærming til undervisning, forskning og innovasjon oppstår som følge av TRD3.0?*
3. *Hvilke implikasjoner kan dette ha for etablering av andre universitetskommuner?*

I dette avslutningskapitlet presenterer vi svar på disse spørsmålene.

8.1 Endringer i rolleforståelse, organisering og systemer som følge av TRD3.0

Et innledende spørsmål vi kan stille er: *Hva ville skjedd uten TRD3.0?* Underforstått; - *Hva har satsningen tilført?* Uten TRD3.0 ville det helt sikkert ha eksistert godt forskningssamarbeid mellom enkeltstående fagutøvere fra begge organisasjonene, slik det har blitt praktisert gjennom mange år. Det ville helt sikkert også vært etablert noen nye former for utdanningssamarbeid, for eksempel knyttet til profesjonsstudier som utdanner personell til viktige sektorområder i Trondheim kommune. Tilsvarende ville vi ha hatt gode eksempler på nyskappingsarbeid innenfor ulike samfunnsområder med deltakelse fra begge organisasjonene. En slik praksis ville eksistert, men i mye mindre skala enn det som inngår i dagens TRD3.0. har lyktes med å etablere et solid aktivitetsnivå som på kort og lengre sikt vil bidra med kunnskap, kompetanse og innovative løsninger til beste for utviklingspartnerne, andre kommuner og samfunnet mer generelt.

Vår vurdering er at det er den organisatoriske systematikken som er utviklet, som kanskje er det viktigste fortrinnet ved dagens TRD3.0. Systematikken er nedfelt i viktige prinsipper for samordning og samarbeid mellom organisasjonene, og det er etablert en mer tydelig organisatorisk struktur innad hos organisasjonene. Fortrinnene dette gir er at hele satsningen bygger på en felles forståelse og retning, og som nærmest utgjør en felles styringsmodell for universitetskommunesamarbeidet.

Organisasjonspartnerne har med dette fått etablert en ramme hvor de kan legge puslespill-brikkene og få synliggjort sammenhenger og viktig verdi ved helheten i puslespillet. Vi skal trekke fram noen organisatoriske grep som er tatt og som utgjør byggesteiner i den organisatoriske systematikken som vi ser som unik og viktig.

Vi pekte i midtveisevalueringen på NTNU og Trondheim kommune sine ulike samfunnsmandat og behovet for at det ble jobbet på høyt strategisk og politisk nivå med å forene interesser og rå grunnen for et godt samarbeid. Et samarbeid som måtte forene det å utvikle FoU-basert kunnskap og realisere kunnskapsutvikling for praksis i samarbeid med Trondheim kommune. Innad i TRD3.0 er det utviklet gode løsninger for ivaretagelse av verdien ved å forene ulike samfunnsmandat og

oppgaveansvar. I løpet av de første par årene ble en felles forståelse utviklet hos overordnet ledelse, samt prosjektlederne som driftsansvarlig nivå. Ulike ansvarsområder ble sett i sammenheng, og det ble jobbet fram et grunnlag for et likeverdig samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune. Det som er kommet bedre på plass i løpet av de siste to årene er en økt bevissthet om hvordan en trekker veksler på organisasjonenes ulike samfunnsmandat, rolleforståelse og funksjoner. For NTNU har det kommet på plass en tydeligere forståelse av at de ikke skal utøve oppdragsforskning, men levere kunnskap og kompetanse som har verdi for Trondheim kommune, og som utgjør et kunnskapsgrunnlag mer offentlig sektor og videreført forskning.

Tilsvarende har Trondheim kommune justert praksis. Vi ser at aktører i Trondheim kommune ser verdien av å være delaktig i å utvikle ny kunnskap og praksis, uten å legge til grunn en forståelse av å være "bestiller av forskning". Dette frigjør bruken av kompetanse på en måte som gir aktører i Trondheim kommune en mer åpen rolle som bidragsytere og medspillere. Som del av denne utviklingen ser vi tendenser til at Trondheim kommune nå ikke nødvendigvis er opptatt av å implementere ny kunnskap på kort sikt, men at ny kunnskap som utvikles er «en pakke» de kan bruke i det videre innovasjonsarbeidet i kommunen. TRD3.0 har med det utviklet et grunnlag for samarbeid og en rolleforståelse som varetar samfunnsmandatet til begge organisasjonene. Vi tror at det gir et godt grunnlag for videre rekruttering av aktører og mobilisering av interesser. Selv om personene fra Trondheim kommune som på én eller annen måte samarbeider med NTNU, som har lært seg å betrakte resultatene fra samarbeidet som «en pakke» som kan brukes både på kort og lang sikt, vil det være en utfordring å spre denne forståelsen til politiske beslutningstakere i kommunen. Naturlig nok er politikerne opptatt av resultatet av TRD3.0 samarbeidet, og kommunedirektøren og kommunaldirektørene vil måtte svare ut dette. Derfor er det viktig at kommunens administrasjon får, og har god oversikt over hva medarbeiderne i kommunen opplever som nyttige resultater av universitetskommunesamarbeidet.

I midtveisevalueringen så vi at partnerorganisasjonene «famlet» litt med å finne en fornuftig styringsstruktur. Blant annet så vi dette gjennom at deltagerne i samarbeidsutvalgene framsto som representanter for sin organisasjon heller enn endringsagenter for realisering av målene med TRD3.0, og at dette også var tilfellet i styringsgruppa. Funn fra intervjuene som er gjennomført nå i siste runde av vår evaluering gjør det rimelig å konkludere med at partnerorganisasjonene hadde behov for å «gå runden» med en litt uklar organisering av representanter for å få økt forståelse for hverandres arbeidsprosesser. NTNU sier at de har fått økt innsikt i kommunens behov, og Trondheim kommune har fått innsikt i hvordan, og hvorfor det tar tid å utvikle og realisere forskning.

Av samordning er det nå utviklet gode organisatoriske løsninger for initiering og gjennomføring av prosjektaktiviteter, som sikrer likebehandling av alle initiativtakere og som gir alle prosjekter god forankring i TRD3.0 sine mål, prioriteringer og interesser. Noen vil si at dette utgjør mer byråkrati. Vi tror en slik samordning er nødvendig for å sikre profesjonell drift og at aktivitetsnivået bygger opp om TRD3.0 sine utviklingsmål, resultatmål og innretning. Dette gir retning for et komplekst innovativt og langvarig samarbeid.

8.2 Implikasjoner for etablering av andre universitetskommuner

Som vist i kapittel 2 har vi nå mange eksempler på universitetskommunesamarbeid mellom universitet og kommuner, og NTNU har mange slike avtaler også med andre kommuner enn Trondheim. Steinkjer kommune og NORD Universitet har utviklet en avtale om universitetskommunesamarbeid, og Orkland kommune har nå startet dialogen med NTNU om utvikling av det de kaller 'Universitetssykehjem'. De skal bygge et nytt moderne sykehjem og ønsker å samarbeide med kompetansemiljø for å «bygge og befolke» sykehjemmet med det nyeste av velferdsteknologi og med utvikling av arbeidsprosesser som gjør det attraktivt for sykepleiere å jobbe der.

Basert på erfaringene i TRD3.0 vil vi trekke fram tre implikasjoner for etablering av tilsvarende samarbeid mellom andre kommuner og universitet. For det første må det bygges en organisatorisk struktur som forvalter målene med samarbeidet, og i strukturen må det sitte personer som har myndighet og mandat til å foreta prioriteringer for samarbeidet. Kommunedirektører og dekaner er her viktige roller. Det bør også settes av ressurser til prosjektledelse slik det er gjort i TRD3.0. Men, de færreste kommunene har mulighet til å ansette mange prosjektledere. Der hvor man for eksempel ansetter én prosjektleder er det ekstra viktig at vedkommende har lett tilgang til å diskutere med det eller de samarbeidsutvalgene som opprettes.

For det andre anbefaler vi at man i et universitetskommunesamarbeid fokuserer hvilke tematiske innsatsområder det skal samarbeides om. For en mindre distriktskommune vil det være fornuftig å starte med ett eller to tema. Her kan Orkland kommunes påbegynte ide om «Universitetssykehjem» være et eksempel. Vi kan også se for oss at flere mindre kommuner går sammen i et konsortium om å inngå en forpliktende samarbeidsavtale med et universitet eller en høyskole, og der hvor kommunene har ett felles mål de ønsker å oppnå.

Vår siste anbefaling er at universitetskommunesamarbeid "rendyrker" og utvikler en sterk allianse mellom universitet og kommune. Sammenlignet med typiske modeller for nettverksallianser i store satsninger, som for eksempel 'Trippel Helix' eller 'Pentagon' (jf. Brekke 2021), har Trondheim kommune og NTNU bevisst latt være å invitere med næringslivsaktører, frivillige organisasjoner og regional forvaltning i arbeidet med å bygge opp TRD3.0 Dette har sikret en sterk kobling mellom forskning, utdanning og kommunal kompetanse som grunnleggende byggesteiner i oppbyggingen av et solid forskningsbasert kunnskapsgrunnlag for innovasjonsarbeidet framover i offentlig sektor.

9 Litteratur

Addie, J. P. D. (2021). The limits of university regionalism. *Urban Geography*, 42(1), 58-78.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Bommert, B. (2010) Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*, 11(1), 15-33.

Borrás, S., & Edquist, C. (2019). *Holistic Innovation Policy: Theoretical Foundations, Policy Problems and Instrument Choices*, Oxford: Oxford University Press.

Brekke, T. (2021). What do we know about the university contribution to regional economic development? A conceptual framework. *International Regional Science Review*, 44(2), 229-261.

Caughman, L., Withycombe Keeler, L., & Beaudoin, F. (2020) Real-Time Evaluation of City–University Partnerships for Sustainability and Resilience. *Sustainability*, 12(21), 8796

Cochrane, A. (2018). Placing the university: Thinking in and beyond globalization. In: Meusberger P, Heffernan, M. & Suarsana, L. (eds.): *Geographies of the University*. Springer, Cham. pp. 605-616

Compagnucci, L., & Spigarelli, F. (2020). The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints. *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 161, December 2020, 120284, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>

Curry, J. E. (2016). The Dynamics of University/City Government Relationships: It's Personal. *Metropolitan Universities*, 27(1), 56-70

den Heijer, A. C., & Magdaniel, F. T. C. (2018). Campus–city relations: Past, present, and future. *Geographies of the University*, In: Meusberger, P, Heffernan, M. & Suarsana, L. (eds.): *Geographies of the University*. Springer, Cham, pp. 439-459

Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Ash Institute, Harvard Kennedy School

Etzkowitz, H. (2018). Innovation governance: from the “endless frontier” to the triple helix. In Meusberger, P, Heffernan, M. & Suarsana, L. (eds.). *Geographies of the University*. Springer, Cham. Pp. 291-311

EU Regional Policy (2011). Connecting Universities to Regional Growth: A Practical Guide to help improve the contribution of universities to regional development, with a view to strengthening

economic, social and territorial cohesion, in a sustainable way. September 2011. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/universities2011/universities2011_en.pdf

Finne, H. Mariussen, Å. Løvland, J. (2020). Først blant smarte regioner i Norge Evaluering av Nordlands innovasjonsstrategi for smart spesialisering 2014-2020. Sintef-rapport 2020: 01465.

Gibbons, M., Limoges, C, Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies. *The New Production of Knowledge*. London, Sage, pp. 1-192

Glückler, J., Panitz, R., & Wuttke, C. (2018). The economic impact of the universities in the state of Baden-Württemberg. Meusberger P, Heffernan, M. & Suarsana, L. (eds.): *Geographies of the University*, Springer, Cham. pp 479-509.

Hayter, C. S., Link, A. N., & Scott, J. T. (2018). Public-sector entrepreneurship. *Oxford review of economic policy*, 34 (4), pp. 676-694.

Heffernan, M., Suarsana, L., & Meusburger, P. (2018). Geographies of the university: An introduction. In: Meusberger P, Heffernan, M. & Suarsana, L. (eds.). *Geographies of the University*. Springer, Cham. pp. 1-20.

Isaksen, Arne, and Michaela Trippel (2017). Innovation in space: The mosaic of regional innovation patterns. *Oxford Review of Economic Policy* 33.1 (2017): 122-140.

Jakhelln, R., Lund, A., & Vest, J. M. (2017). Universitetsskoler som arena for nye partnerskap og profesjonskvalifisering. I S. Mausehagen og J. Smeby, (red). *Kvalifisering til profesjonell yrkesutøvelse*. Oslo, Universitetsforlaget

Kaloudis, A., Arild Aspelund, Per M. Koch, Thomas A. Lauvås, Marius Tuft Mathisen, Strand, Ø, Roger Sørheim, Torgeir Aadland. (2019). *How Universities Contribute to Innovation: A Literature Review-based Analysis*. Report 2019, Trondheim, NTNU,

Keeler, L. W., Beaudoin, F., Wiek, A., John, B., Lerner, A. M., Beecroft, R., ... & Forrest, N. (2019). Building actor-centric transformative capacity through city-university partnerships. *Ambio*, 48(5), 529-538.

KS (2019). Trondheim vant innovasjonsprisen 2019! Kommunenes Sentralforbund. Publisert 7.6.2022. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/trondheim-vant-innovasjonsprisen-2019/>

NTNU (2022). Campusutvikling. <https://www.ntnu.no/campusutvikling>

Lazarová, B, Pol, M., Moškvan, V., Gerholz, K-H., Neubauer, J., Reinke, H., Wagner, N.M., Seitle, J., Wilbers, K., Midjo, B-I., Smith, K., Stenøien, I., Tinoca, L. & Tempera, T. (2021), Building university schools in teacher education programmes. Guidelines and suggestions. 1., elektronické vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2021. 54 s. ISBN 978-80-210-9901-2. doi: 10.5817/CZ.MUNI.M210-9901-2021.

Lyby, L., Huisman, J. Blaker, S. Danielsen, Å., & Waaler, J. (2020). Styring av universiteter og høyskoler i Norge. En undersøkelse av styringsinstrumenter og styringsaktører i UH-sektoren. Rapport 2020: 25. Oslo, NIFU

Magnusson, J., Koutsikouri, D., & Päiväranta, T. (2020). Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 329-349.

Meld. St. 16 (2020 – 2021). Melding til Stortinget. Utdanning for omstilling - Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning. Oslo, Kunnskapsdepartementet

Meld. St. 30 (2019 – 2020). Melding til Stortinget. En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse. Oslo, Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Mohammed, A. M., Ukai, T., & Hall, M. (2022). Towards a sustainable campus-city relationship: A systematic review of the literature. *Regional Sustainability*, 3(1), 53-67.

NTNU (2020). *Delrapport 1: Bærekraftig kompetanse*. Fremtidens teknologistudier, juni 2020.

NTNU (2020). *Fremtidens HUMSAM-studer, delrapport første fase*, oktober 2020.

NTNU (2021). *Delrapport 2: Ståstedsanalyse*. Fremtidens teknologistudier, feb. 2021.

NTNU (2021). *Delrapport 3: Visjon og anbefalte prinsipper*, 2021

NTNU (2022) *Fremtidens HUMSAM-studier, sluttrapport*, januar 2022.

Oddane, T. A. W., & Stenøien, I. (2021). Tilrettelegging for samskapt FoU i et tverr-institusjonelt partnerskap om universitetsskoler. *Academic Quarter/ Akademisk kvarter*, (23), 140-155.

Rønning, R., & Andfossen, N. B. (2021). Samskapingen som lar vente på seg. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, (3), 1-6.

Scriven, M. (1991). Chapter II: Beyond Formative and Summative Evaluation. *Teachers College Record*, 92(6), 19-64.

Smith, K. (2016). Partnerships in teacher education-going beyond the rhetoric, with reference to the Norwegian context. *Ceps Journal*, 6(3), 17-36.

Stene, T. M., & Thøring, L. (2018). Universitetsskoleprosjektet i Trondheim. Evaluering underveis vår 2018. Versjon 2. SINTEF Rapport.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2011a). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.

Sørensen, M.P. Lars Geschwind, Jouni Kekäle · Rómulo Pinheiro (eds.) (2019). *The Responsible University. Exploring the Nordic Context and Beyond*. Palgrave Macmillan

Sørensen, E. & Torfing, J. (2011b). Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor. I Sørensen & Torfing (Red.), Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. (Pp. 19–37)

Tellmann, S.M. et al. (2017). *Råd for samarbeid med arbeidslivet - En underveisevaluering*. NIFU-rapport 2017: 9. Oslo, Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.

TRD 3.0 og KS (2021). *Erfaringssamling om samarbeid mellom kommuner, universitet og høyskoler*. Web: <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/samarbeid-mellom-kommuner-og-universitet>

Trondheim kommune (2010). *Kommuneplanenes samfunnsdel 2009-2020*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/planer/kommuneplanen/kommuneplanens-samfunnsdel-2009-2020.pdf>

Trondheim Kommune (2022a). *Trondheim kommune og NTNU fortsetter samarbeidet til 2025*. <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/nyhetssaker/2022/trondheim-kommune-og-ntnu-fortsetter-samarbeidet-til-2025/>

Trondheim kommune (2022b). *Kunnskapsbyen*. Sist oppdatert 12.5.2022 <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/annet/kunnskapsbyen/>

Trondheim kommune (2022c). *Gløshaugen og Høgskoledalen, detaljregulering, r20200034*. Vedtatt lagt ut til offentlig ettersyn av Bygningsrådet 21.06.22 <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/kunngjoring-arealplan/offentlig-ettersyn/Glosaugen-og-Hogskoledalen-detaljregulering-r20200034/>

van Winden, W., Agnetti, G., de Perrot, M., Bernazzoli, A., & Darbellay, P. (2021). *Handbook for Strategic City-University co-operation*. EUniverCities Network

Webber, H. (2012). *Building effective city-university partnerships- Lessons from the heartland*. Policy Briefs, April 2012. Report institute for Greater Boston, Radcliffe institute for Advanced Study

Withycombe Keeler, L., Beaudoin, F. D., Lerner, A. M., John, B., Beecroft, R., Tamm, K., ... & Lang, D. J. (2018). Transferring sustainability solutions across contexts through city–university partnerships. *Sustainability*, 10 (9), 2966.

Wiig, O., Rørstad, K., Aksnes, D.W., Ekeland, E., Aagestad, C. og Stenstadvol, M. (2020). *Forskning og innovasjon rettet mot kommunale helse- og omsorgstjenester. Kartlegging av resultater av forskningen og erfaringer fra kommunal sektor*. Rapport 2020:28. Oslo, Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU)

Øyum, L., Bye, R.J., Carlsson, E. Håpnes, T. Sivertsen, H., & Torvatn, H. (2021). *Midtveisevaluering Universitetskommune TRD 3.0*. Sintef-rapport 2021:00208. Trondheim, Sintef Digital – organisasjon og produksjonsledelse