



# TRONDHEIM KOMMUNE

Strategi for forskning, utvikling og innovasjon, 30.07.14

## Universitets- og høgskolekommunen Trondheim

2014-2018

### Innledning

I 2020 skal Trondheim kommune være en internasjonalt anerkjent teknologi- og kunnskapsby, en aktiv samfunnsutvikler og attraktiv arbeidsgiver. Kommunen står overfor store muligheter og utfordringer knyttet til hvordan byen skal møte befolkningsvekst og utvikle fremtidens velferdstjenester. Forskning, utvikling og innovasjon antas å være en viktig og nødvendig del av svaret på hvordan kommunen skal nå sine mål og løse sine oppgaver.

### Forskning, utvikling og innovasjon – begrepsavklaringer

Det er ikke opplagt at en kommune skal drive med forskning, utvikling og innovasjon (FUoI). Desto viktigere blir det å ha en lik forståelse av hva man legger i begrepene, og hvordan begrepene bygger på hverandre.

Vår definisjon av innovasjon er noe som er nytt, nyttig og nyttiggjort. Det kan være en stor eller liten ide som har en positiv verdi for noen. For at vi skal kunne kalle det en innovasjon må det være mer enn en ide. Ideen må være nyttiggjort, altså omsatt i praksis. Mye av den innovasjonen som foregår i en kommune er knyttet til nye tjenester, men også nye måter å organisere disse tjenestene på. Noen ganger er det snakk om noe genuint nytt. Andre ganger er ideene lånt fra andre. Også dette siste er et eksempel på innovasjon – det kan være innovasjonsfremmende for oss å kopiere hverandre eller andre.

Utvikling tenker vi på som rammebetingelsene for innovasjon. Innovasjon i seg selv er ikke noe vi kan styre og garantere, men vi kan skape betingelser som gjør det mer sannsynlig at innovasjon vil foregå. Dermed blir utvikling et spørsmål om tilrettelegging, involvering og lederskap. Dersom innovasjon er resultatet, er utvikling prosessen som legger til rette for at resultatet vil komme. Vi har i dag mye kunnskap om egenskaper ved en organisasjon som er egnet til å fremme innovasjon. Disse egenskapene forsøker vi så å gjenskape i Trondheim kommune.

Forskning forstår vi som evnen å gi en korrekt fremstilling av status, virkemidler og sammenhenger. Enten vi baserer oss på forskning som andre har utført, eller evalueringer vi selv foretar, skal de

påstandene vi kommer med være metodisk holdbare. Innbyggerne og politikerne skal kunne feste lit til at de faktaene som administrasjonen presenterer tåler ettergåelse. Det er med utgangspunkt i den kunnskapen vi systematisk etablerer at vi danner grunnlaget for utvikling av tjenestekvaliteten. Forskning er dermed med på å sikre at vi når de politiske målene våre.

## Status og strategisk utfordring

Trondheim kommune har et solid utgangspunkt for å styrke sin bruk av forskning, utvikling og innovasjon.

Kommunens ansatte representerer en enorm samling av erfaring og kunnskap innenfor et svært bredt spektrum av oppgaver og aktiviteter. I kraft av kommunens størrelse har organisasjonen mulighet for å bygge sterke, spisskompetente fagmiljøer. Bare i perioden februar til desember 2013 mottok Trondheim kommune nærmere 25 000 jobbsøknader. Det er mange som ser Trondheim kommune som en attraktiv arbeidsgiver og et interessant sted å gjøre karriere.

Trondheim er en kommune i vekst, med betydelig rom for innovasjon. Det investeres hver dag (2014) ca 1 000 000 kroner bare i skolebygg. Innen gangavstand fra rådhuset ligger sterke forskningsmiljøer som dekker de fleste fagområder. Trondheim kommune har et unikt utgangspunkt, både nasjonalt og internasjonalt.

Selv om kommunen sitter på en stor samlet erfaringsbase betyr ikke dette uten videre at kunnskapen deles slik at den kommer til anvendelse på nye områder og prosjekter. Det er viktig å evaluere hvordan utviklingsprosjekter faktisk bidrar til å realisere kommunens mål. Noen ganger kan summen av aktiviteter og aktivitetenes innretning gå på bekostning av kvaliteten eller bidra til en uheldig målforskyvning.

Nærheten til forskningsmiljøene er i seg selv ingen garanti for at disse miljøene prioriterer problemstillinger som er relevante for kommunen. Kommunen bør ha en klar ide om sine behov, slik at hvilke spørsmål som bør belyses baseres på en tydelig bestilling kombinert med forskerens faglige kunnskap og interesse.

Trondheim kommune har en stor portefølje av forsknings- og utviklingsprosjekter. Det finnes et rikt tilfang av nasjonale og regionale virkemidler (OFU-kontrakter, Offentlig PhD, KS-storbyforskning, Regionale forskningsmidler, Fylkesmannens skjønnsmidler osv.). At kommunen er en attraktiv FUol-partner for bedrifter og forskningsinstitusjoner kommer til uttrykk gjennom mange henvendelser om samarbeid. Omfanget på virkemiddelapparatet og potensielle partnerskap er større enn kommunens nåværende kapasitet til å utnytte disse mulighetene.

---

Det er med andre ord rom for å styrke kommunens evne til å utnytte mulighetene for forskning, utvikling og innovasjon på en bedre og mer systematisk måte. Kommunen har behov for å få ressurser til å spille bedre sammen, avsette tid og bygge miljøer som er kraftfulle nok til å skape multiplikatoreffekter der egne ansatte, studenter, eksterne FUol-partnere og virkemiddelapparatet bindes sammen rundt noen prioriterte utviklingsområder i kommunen.

Oppsummert kan man derfor si at Trondheim kommune har lykket med mye, og har et godt utgangspunkt for videre arbeid. Samtidig ser rådmannen at det er virkemidler, samarbeidsmuligheter og kompetanse som ikke utnyttes godt nok. Særlig i relasjonen til FUol-miljøene.

## Universitets- og høgskolekommunen Trondheim

Trondheim kommune skal gå lenger enn å ha et tradisjonelt bytteforhold til forsknings- og undervisningsinstitusjonene. Det har gjerne vært slik at kommunen tilbyr praksisplasser, og universiteter og høskoler tilbyr utdanning og forskning. Trondheim kommune kan og bør innta en mer offensiv posisjon, der rollene blir mer integrerte enn tilfellet er i dag. Kommunen må selv kunne jobbe forskningsbasert, og kommunens kompetanse og behov bør i større grad påvirke forskning og undervisning. I FUol-samarbeid kan og bør kommunen være aktiv i å definere problemstilling og tilnærming. Dette er viktig fordi kommunen på sentrale områder vil ha utfordringer med å få riktig og tilstrekkelig kompetanse i årene fremover, og kommunen har et selvstendig ansvar for at kommunale forskningsspørsmål er kjent og anerkjent. Denne reisen kan forstås som veien frem mot å bli en moderne "universitets- og høgskolekommune". Det ligger med andre ord langt mer i begrepet enn geografisk nærhet.

Omfanget på samarbeidet mellom kommunen og universitet/høgskole er allerede stort. For at kommunen skal komme til neste nivå må det gjøres en jobb med å lede, organisere, kompetanseutvikle, og etablere systemer og metoder. De strategiske grepene som velges skal være egnet til å nå neste nivå. Ved å bli bedre hjemme kan ta en tydeligere aktørrolle ute. Den strategiske utviklingen er illustrert i figuren nedenfor. På lang sikt er det mulig å tenke seg en utvikling tilsvarende den universitetssykehusene har gjennomgått. Der er krav til innhold og kvalitet nå regulert gjennom en egen forskrift, og sykehusenes plass i det nasjonale kunnskapssystemet er anerkjent også gjennom økonomiske overføringer. De strategiske grepene som Trondheim kommune velger skal være egnet til å forberede kommunen på en slik utvikling, og legge til rette for at Trondheim kan ta en ledende, nasjonal rolle.

## Seks strategiske grep

I valg av tilnærming skal Trondheim prioritere strategiske grep som er egnet til å fremme kommunen som *universitets- og høgskolekommune*. Med utgangspunkt i de strategiske muligheter og

---

utfordringer har rådmannen identifisert et handlingsrom definert ved seks strategiske grep som enkeltvis eller i kombinasjon er egnet til å styrke kommunens forutsetninger for å bringe sin FUol-aktivitet til neste nivå.

**1. Fagmiljø: Styrke og samordne FUol-kompetansen.**

Trondheim kommune skal satse på utvalgte FUol-miljøer i organisasjonen, og sørge for at disse miljøene har kompetanse og kapasitet til å jobbe langsiktig og målrettet.

**2. Ressurser: Utnytte virkemiddelapparatet innenfor prioriterte satsningsområder.**

Trondheim kommunen skal aktivt utnytte tilgjengelige virkemidler gjennom å bevisstgjøre og ansvarliggjøre utvalgte FUol-miljøer på mulighetene som ligger i ulike ordninger.

**3. Kunnskap: Systematisk evaluering og læring.**

Trondheim kommune skal selv gjennomføre eller sørge for at det blir foretatt en systematisk evaluering av effekter og resultater når nye tiltak og virkemidler utvikles og implementeres.

**4. Systemer: Felles plattform for kunnskapsledelse.**

Trondheim kommune skal ha systemer som understøtter og effektiviserer kunnskapsdelingen og -utvikling, og fremmer kommunens mulighet til å monitorere sammenhengen mellom mål, tiltak og resultater.

**5. Kommunikasjon: Vise bredden i oppgaver og faglige problemstillinger.**

Trondheim kommune skal fortløpende identifisere og skape anerkjennelse blant egne medarbeidere, studenter og potensielle FUol-partnere for faglige problemstillinger som er viktige for kommunens strategiske utvikling.

**6. Ledelse: Innrette virksomhetsstyring slik at innovasjon fremmes.**

Trondheim kommune skal tilrettelegge for en adferd blant ledere og medarbeidere som samsvarer med kjennetegn ved innovative organisasjoner.

## Når kan vi si at vi lykkes?

Trondheim kommune lykkes med strategien når det er en klar sammenheng mellom kommunens samfunns mål og kommunens FUol-aktivitet, og når prioriterte samfunns mål med tiltak er forankret i forskningsbasert kunnskap om byen, tjenestene og organisasjonen. Denne sammenhengen skal komme til uttrykk gjennom kommunens evne til innovasjon og kontinuerlig forbedring.