

ÅRSRAPPORT 2020



TRD3.C
UNIVERSITETSKOMMUNEN



Innledning

Universitetskommunen TRD3.0 skal demonstrere, evaluere og dele ny kunnskap. Hensikten er å søke mulige løsninger for komplekse sosiale og teknologiske samfunnsutfordringer. For å lykkes må både Trondheim kommune og NTNU gå nye veier, og investere i kapasitet, arenaer og systemer som gjør byen til et attraktivt levende laboratorium. Dette handler om mer enn å utvikle ny kunnskap. Det handler om innovativ og modig bruk av kunnskap og kombinasjoner av kunnskap til ny praksis, både i kommunen og ved NTNU. Erfaringene skal danne grunnlag for innovasjon, også i form av nye samarbeidsmodeller der kommuner og universitet sammen legger grunnlag for en bærekraftig kommunal sektor.

Universitetskommunen har gjennomført sitt i 2 år med full bemanning. Vi ser at vi har utviklet samarbeidet ytterligere, men det er fremdeles behov for å finne nye løsninger og trække flere nye stier. Men det er også mye å bygge på. Ved NTNU jobbes det i perioden 2014-2023 med fire tematiske satsingsområder: Bærekraft, Havrom, Helse og Energi. I tillegg er det pekt ut tre muliggjørende teknologier, som er Bio-teknologi, Digital og Nano. Disse representerer en rik kunnskapskilde som TRD3.0 kan øse av.

Av mange andre viktige aktiviteter kan nevnes de to prosjektene for Fremtidens studier; Teknologi og HumSam. Disse har valgt Bærekraft og Digitalisering som sine sentrale satsingsområder.

I Trondheim kommune er samfunnsmålene nedfelt i kommuneplanens samfunnsdel (KPS). Målene operasjonaliseres i periodemål som revideres årlig, og dokumenteres i Handlings- og økonomiplanen (HØP). For perioden 2021-2024 pekes det på flere forhold som vil prege utviklingen av byen, og påvirke kommunens tjenesteutvikling, organisering og økonomi. Disse er Covid-19 pandemien, krav og forventninger til bærekraftig utvikling, og forventninger om en byutvikling som skjer tettere på innbyggere og bydeler. Kommune-Norge må i tillegg forholde seg til store utfordringer knyttet til ungt utenforskap, kostnadsvekst i helse og omsorg og behovet for et "grønt skifte" på alle områder. Kommunen har mange verktøy for å bygge et bærekraftig samfunn og nå politiske mål. For å kunne utnytte den samlede effekten av disse verktøyene har kommunedirektøren siden 2019 jobbet ut fra tre strategiske hovedgrep: 1) Relasjonell velferd, 2) Bærekraftig by, og 3) Universitetskommune.

Trondheim, 08.03 2021

Styringsgruppen

Morten Wolden, kommunedirektør
Toril Hernes, prorektor
Helge Garåsen, kommunaldirektør
Carl Fredrik Shetelig, dekan
Ola By Rise, kommunaldirektør
Anne Kristine Børresen, dekan
Elin Rognes Solbu, kommunaldirektør
Monica Rolfsen, dekan

Prosjektlederteam

Fredrik Christensen (Innovasjon og omstilling)
Hans Kristian Ryttersveen (Byutvikling)
Ingfrid Thowsen (Oppvekst og utdanning)
Pernille Thingstad (Helse og velferd)
Tone Merethe Aasen (Smartby)

Håvard Wibe, koordinator NTNU
Berit Antonie Holmlimo, koordinator TK (fra 010221)

Innhold

Universitetskommunen TRD3.0 i 2020	4
Organisering av prosjektet.....	4
Status 2020	6
Årshjul.....	6
Prosjektsamarbeid.....	7
Formidling og nettverk.....	8
Felles innovasjonsutvalg.....	8
Arena Unikom.....	8
Nettverk av prosjektledere i ulike universitetskommunesamarbeid	8
Nye samarbeidsområder.....	9
Felles innsatsområder	9
Utdanningssamarbeid	10
Livslang læring	11
Profesjonalisering av samarbeid for forskning, utvikling og innovasjon..	13
Tematiske oppdrag	13
Nasjonal modell og forskrift.....	15
Vurderinger av arbeidet i 2020	16
Prosjektlederteamets vurderinger	16
Følgeforskningens hovedinntrykk	17
Årsregnskap	18
Budsjett og regnskap TRD3.0 2020	18
Budsjett 2021	19

Universitetskommunen TRD3.0 i 2020

Detaljert informasjon om Universitetskommunen TRD3.0, inkludert ambisjoner, mål, organisering, prosjekter og nyheter, finnes på prosjektets hjemmeside: www.universitetskommunen.no.

Utviklingen av Universitetskommunen som modell følgeevalueres av SINTEF, i samarbeid blant annet med Roskilde universitet. Evalueringen finansieres av Norges forskningsråd og skal pågå til og med juni 2022. Se mer om resultater fra evalueringen på side 16.

Universitetskommunen TRD3.0 er definert med følgende hovedmålsettinger:

- Sikre tilgang på relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse som kommunesektoren trenger gjennom et forpliktende langsiktig samarbeid mellom universitetskommunen og universitetet.
- Etablere en arena for forskningsbasert utdanning, etter- og videreutdanning, relevant praksis for studenter, forskerutdanning og forskning og innovasjon innenfor områder av strategisk betydning for sektoren.
- Etablere en ny modell for kontinuerlig toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom akademia og kommune.

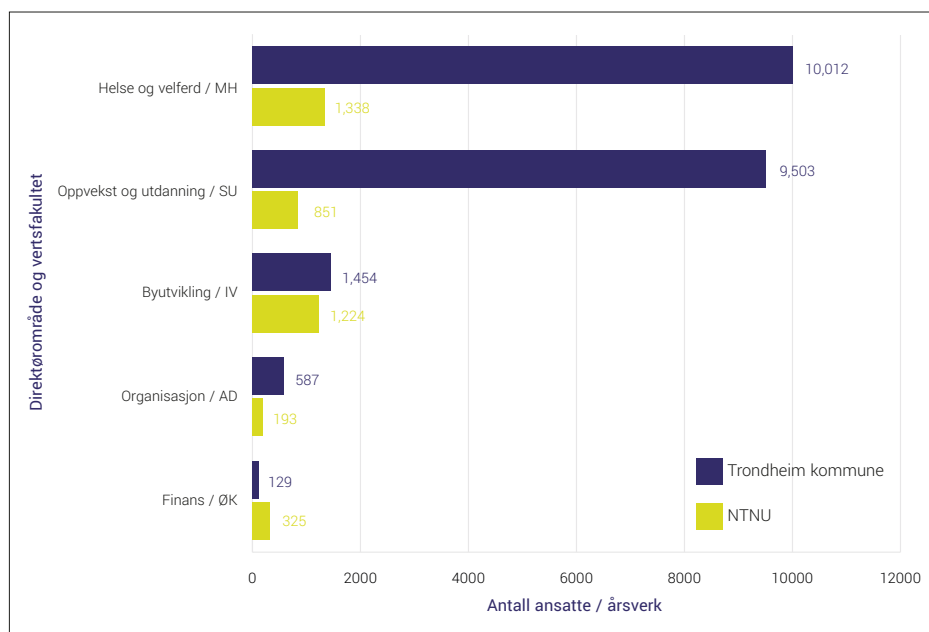
Gjennom avtalen har partene forpliktet seg seg til:

- i løpet av en periode på inntil fire år etablere en nasjonal pilot på en universitetskommune gjennom et felles universitetskommuneprosjekt, og dokumentere modellen gjennom en forskningsbasert evaluering.
- før avslutning av universitetskommune-prosjektet fremlegge forslag til fremtidig, permanent modell for videreføring av Universitetskommunen Trondheim som et varig samarbeid mellom kommunen og universitetet.
- arbeide for å få på plass en nasjonal forskrift om bruk av betegnelsen universitetskommune, samt finansieringsmekanismer som gjør det mulig for flere kommuner og universiteter å etterleve kravene og mulighetene som følger av statusen som universitetskommune.

I henhold til partnerskapsavtalen skal arbeidet skje i dialog med resten av kommune- og universitetssektoren, og med nasjonale myndigheter.

Organisering av prosjektet

Universitetskommunen TRD3.0 er et partnerskap mellom to store organisasjoner. NTNU har rundt 7.800 ansatte. I Trondheim kommune er det ca. 15.000 fast ansatte. I tillegg kommer nærmere 8.000 personer som er engasjert i midlertidige stillinger, som for eksempel studenter og vikarer. Figur 1 viser antall ansatte i direktørområde og ved vertsfakultet for hvert av de fem prosjektleder-områdene i TRD3.0 i 2020: Helse og velferd (Helse og velferd/Medisin og helse); Oppvekst og utdanning (Oppvekst og utdanning/Samfunns- og utdanningsvitenskap); Byutvikling (Byutvikling/Ingeniørvitenskap), Smartby (Organisasjon/ Arkitektur og design) og Innovasjon og omstilling (Finans/Økonomi). Med unntak av fakultet for Naturvitenskap ved NTNU er de fakultet og direktørområder som ikke er direkte knyttet til de fem områdene i TRD3.0, involvert på andre måter gjennom innovasjonsutvalg og styringsgruppe.



Figur 1. Antall ansatte i direktørrområder og ved vertsfakultet for hvert av de fem prosjektleder-områdene i TRD3.0 i 2020

Sammensetning av TRD3.0 styringsgruppen og prosjektlederteamet i 2020:

STYRINGSGRUPPEN	PROSJEKTLADERTEAM
Morten Wolden, kommunedirektør	Fredrik Christensen (Innovasjon og omstilling)
Toril Hernes, prorektor	Hans Kristian Ryttersveen (Byutvikling)
Anne Kristine Børresen, dekan	Ingfrid Thowsen (Oppvekst og utdanning)
Carl Fredrik Shetelig, dekan	Pernille Thingstad (Helse og velferd)
Elin Rognes Solbu, kommunaldirektør	Tone Merethe Aasen (Smartby)
Helge Garåsen, kommunaldirektør	
Monica Rolfsen, dekan	
Ola By Rise, kommunaldirektør	

Prosjektleder for Innovasjon og omstilling startet i sin stilling i mai 2020. Han etterfølger den tidligere prosjektlederen, som sluttet i november 2019.

Kristian Mjøen, prosjektleder for Trondheim kommune og Arild Smolan, koordinator for NTNU, gikk ut av Universitetskommunen TRD3.0 31.05.2020. Håvard Wibe gikk da inn i rollen som koordinator for NTNU. Fra 1. februar 2021 gikk rådgiver Berit Antonie Holmlimo inn i rollen som koordinator for Trondheim kommune.



Kommunedirektør Morten Wolden og prorektor for nyskaping Toril Hernes i digitalt dialog med samtlige innovasjonsutvalg, høsten 2020.

Prosjektsamarbeid

I løpet av 2020 er det bygget opp en database over forskningssamarbeid, med utgangspunkt i Trondheim kommune. Det betyr at basen inneholder samarbeid der NTNU inngår, men også forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU) der kommunen samarbeider med andre partnere. Hensikten er å gi et bilde av kommunens prioriteringer med hensyn til å engasjere seg i FoU-aktiviteter. Prosjektene spenner fra det omfattende EU fyrtårnprosjektet +CityXChange, til mindre prosjekt der enkeltpersoner er involvert, og til stipendiatstillinger. Database inneholder både pågående og avsluttede prosjekt, samt nye søknader og status for disse. Totalt inneholder database for øyeblikket oversikt over 190 prosjekt og prosjektsøknader.

Ved utgangen av 2020 var det registrert 89 pågående forskningssamarbeid der både NTNU og Trondheim kommune deltar. Dette utgjør 92% av de registrerte, pågående FoU-prosjektene kommunen inngår i, og NTNU er altså den klart største FoU-partneren for kommunen.

Av 25 søknader med søknadsår 2020, og der NTNU og Trondheim kommune begge er partnere, er ti innvilget, fem med oppstart i 2020 og fem med oppstart i 2021. Sju søknader har fått avslag, og åtte søknader mangler avklaring. Ved årsskiftet var det i tillegg registrert sju felles søknader som skal sendes inn i starten av 2021. Av disse er tre EU-søknader og fire NFR-søknader.

Formidling og nettverk

Felles innovasjonsutvalg

Det ble arrangert et felles (digitalt) møte for innovasjonsutvalgene og TRD3.0 styringsgruppen 30.september 2020. Tema var videreutvikling av prosjektet og de fire innsatsområdene (se [side 8](#)).

Arena Unikom

Arena Unikom er et bidrag til den nasjonale samtalen om hva en universitetskommune kan være. Konferansen ble arrangert for andre gang 2.november 2020, i et nært samarbeid mellom KS og TRD3.0. Som de fleste andre arrangement i 2020 var konferansen digital. Temaet "Kunnskap i arbeid" ble belyst gjennom ulike innlegg, dialoger og gruppearbeid, fordelt på en strategisk og en praksisnær sesjon. Arrangement samlet rundt 140 deltakere. Kunnskapsdepartementet, Kommunal- og moderniseringsdepartementet, KS, Universitets- og høyskolerådet, Norges forskningsråd, NTNU, SINTEF og Universitetskommunen TRD3.0, samt i alt åtte kommuner, bidro med innlegg.

Nettverk av prosjektledere i ulike universitetskommunesamarbeid

NTNU har etablert universitetskommunesamarbeid med flere kommuner, innenfor litt ulike modeller: Oppdal, Ålesund og Bærum. Universitetskommuneavtale mellom NTNU og Gjøvik kommune signeres medio februar 2021. Det er også en universitetsregionavtale mellom NTNU og region Nord-Gudbrandsdal. Det er i løpet av 2020 dessuten etablert flere andre universitetskommunesamarbeid: mellom Oslo MET og Oslo kommune, mellom Nord universitet og Steinkjer kommune og mellom Universitetet i Sørøst-Norge og henholdsvis Drammen og Skien kommuner. I tillegg er det et pågående samarbeid mellom ni kommuner og sju forskningsinstitusjoner i Vestland fylke om Kunnskapskommunen Helse Omsorg Vest.

I 2020 tok TRD3.0 initiativ til en nettverkssamling for prosjektlederne for disse universitetskommunesamarbeidene. Dette har blitt godt mottatt, og det første møtet vil finne sted 17.mars 2021.



Årets Arena Unikom ble direktesendt fra Sentralen i Oslo, Styreleder i KS Bjørn Arild Gram ønsker velkommen.



Skjermdump fra digital rekrutteringskampanje for kunstsamarbeid i regi av universitetskommunen.

Nye samarbeidsområder

Prosjekt 2021 – kunst og vitenskap

Med bakgrunn i den pågående pandemien knyttet til Covid-19 inviterte Trondheim kommune og NTNU i 2020 kunstnere i Trøndelag til å søke om å delta i et [midlertidig kunstprosjekt](#) i det offentlige rom et sted i Midtbyen.

Formalisering av samarbeid om geomatikk

Høsten 2020 skrev instituttleder ved NTNUs institutt for bygg og miljøteknikk og leder ved kommunens kart og oppmålingskontoret under en samarbeidsavtale om å opprette en felles geomatikklab. NTNU og Trondheim kommune har samarbeidet om geomatikk over lang tid og har med dette tatt steget videre med en formalisert avtale og store felles ambisjoner. Mulighetene som ligger i å benytte geografiske data på nye måter i samfunnsplanlegging og forvaltning er enorme og vi ser frem til å se resultatene av samarbeidet.

Formalisering av Trondheim kommunes medlemskap i Norwegian Open AI Lab

Som den første norske kommunen signerte Trondheim kommune partnerskapsavtale med Norwegian Open AI Lab (NAIL) 28. september 2020. Prosjektleder TRD3.0 smartby er kommunens kontaktperson. IT-sjefen i Trondheim kommune er foreslått som medlem av partnerskapet styre. Valget skjer i februar 2021.

Felles innsatsområder

For å realisere målsettinger og forpliktelser for TRD3.0, er det nødvendig å identifisere elementer som er felles på tvers av de fem tematiske områdene i prosjektet. I 2020 ble det derfor definert fire tverrgående innsatsområder, som har fått støtte i innovasjonsutvalgene, og av TRD3.0 styringsgruppe¹. Gjennom året har prosjektlederteamet samarbeidet nært om utvikling av disse fire områdene; som er: "Utdanningssamarbeid", "Livslang læring", "Profesjonalisering av samarbeid for forskning, utvikling og innovasjon" og "Tematiske oppdrag". Dette er elementer som fremstår som viktige både i en lokal og en nasjonal modell for universitetskommune.

Det er klare skjæringspunkter mellom satsingsområdene. Eksempelvis vil det for "Utdanningssamarbeid" og "Livslang læring" være viktig å tenke det helhetlige studieløpet. Det samme gjelder for "Profesjonalisering av samarbeid for forskning, utvikling og innovasjon" og "Livslang læring", både i måter vi forstår systematisering rundt offentlig sektor phd, delte stillinger og karriereveier, og gjennom kunnskaps- og kompetanseutvikling som følger av samhandling om forskning, utvikling, og også innovasjon. Handlingsplaner for områdene er under utvikling, og forankring av hoved- og underaktiviteter sikres i dialog med styringsgruppe, innovasjonsutvalg og i andre relevante fora i Trondheim kommune og NTNU.

¹ I styringsgruppemøte 7. desember 2020

Utdanningssamarbeid

Trondheim kommune og NTNU har i dag et utstrakt samarbeid innenfor utdanningsområdet. Hvert år gjennomfører om lag 3000 studenter sin praksis i kommunen, i hovedsak innenfor helse- og velferdsområdet og lærerutdanningene. Med Covid-19 har samarbeidet knyttet til praksisgjennomføring blitt ytterligere styrket i 2020, for å sikre at studentene på best mulig måte får gjennomført praksis uten å miste studieprogresjon. Prosjektlederne på helse og velferd og oppvekst og utdanning har bidratt i dette arbeidet. Selv om 2020 på mange måter har vært et annerledes år, har det likevel vært god fremdrift på utdannings-samarbeid. Det er etablert en god dialog med lederne for NTNUs prosjekt for Fremtidens teknologistudier og Fremtidens HUMSAM, for å vurdere mulige piloteringer hvor Trondheim kommune har en rolle. Dette er spesielt knyttet til spørsmålet om arbeidsrelevans.

Trondheim kommune er samarbeidspartner i flere "landsbyer" i det obligatoriske, tverrfaglige, masteremnet Ek-sperter i Team. I 2020 ble dette samarbeidet utvidet med ytterligere landsbyer. Eksempler her er *Media Literacy 2.0*:

Oppvekst og læring i en ny mediekultur², Kommune 3.0 - Samskapingskommunene³ og Innovasjonskompetanse – fremtidens kjernekompetanse⁴.

Landsbyen *Media Literacy 2.0* er ett av to eksempler på resultat i arbeidet med å styrke den tverrprofesjonelle forståelsen innenfor oppvekst og utdanningsfeltet. Dette arbeidet ble igangsatt i 2019, videre planlagt i 2020 og skal piloteres langs to spor i 2021. Det andre sporet er et samarbeid på tvers av studieprogram innenfor lærerutdanning (MGLU5228 *Pedagogisk utviklingsarbeid og tverrfaglig samarbeid for en inkluderende skole*), helsesykepleier (SYT6000 *Folkehelsearbeid*), i tillegg kan masterretning(er) fra DMMH og BA eller MA ved Institutt for sosialt arbeid være aktuelle. Det gis faglige bidrag fra alle de samarbeidende partene i gjennomføringen. I tillegg bidrar Trondheim kommune i seminarne.

Et annet eksempel på fremvoksende utdannings-samarbeid, er et initiativ fra NTNU Bærekraft om mastersamarbeid i hele bredden av kommunens tjenesteområder. Samarbeid innenfor rammen av TRD3.0



4 GOD UTDANNING. Hjalmar og Anna. Gløshaugen. Foto: Glenn Musk

² <https://www.ntnu.no/eit/ped3803>

³ <https://www.ntnu.no/eit/sok3800>

⁴ <https://www.ntnu.no/eit/beit4010>



11 BÆREKRAFTIGE BYER OG SAMFUNN. Frank. Bakklandet.. Foto: Glenn Musk

startet opp i 2020, og følges opp med bred involvering i begge organisasjoner i 2021.

Et siste eksempel er fra Helse og velferd, der det i 2020 ble utviklet og satt i gang utprøving av et traineeprogram for nyutdannede sykepleiere. Programmet er planlagt med oppstart høsten 2021, og i første omgang lyses det ut 10 stillinger.

I 2019 arrangerte Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap og Trondheim kommune i samarbeid en arbeidslivskonferanse. Innovasjonsutvalget for oppvekst og utdanning tok i 2020 initiativet til å videreføre dette arrangementet i ny drakt i 2021 som en tverrgående konferanse i TRD3.0. Et viktig bakteppe er Kunnskapsdepartementets kommende stortingsmelding om arbeidsrelevans og samarbeid mellom høyere utdanning våren 2021. Arbeidsrelevans var også tema i NOKUTs *Evaluering av arbeidsrelevans i disiplinutdanninger: Del av Operasjon praksis 2018-2020*⁵, og behandles og i Dikus rapportserie 1/2020

*Samarbeid mellom høyere utdanning og arbeidsliv - Internasjonale perspektiv*⁶. Foreliggende forslag er at arbeidsgruppen som planlegger konferansen skal bestå av prosjektlederne i TRD3.0, representanter fra Fremtidens teknologistudier og Fremtidens HUMSAM i tillegg til studentrepresentanter.

Livslang læring

Trondheim kommune har mer enn 15.000 ansatte som hver dag bidrar til tjenesteproduksjon og samfunns- og næringsutvikling i byen. Det siste året har mer enn noensinne vist betydningen av deres kompetente innsats og evne til omstilling.

På linje med hovedstrategiene til Trondheim kommune og til KS, innebærer satsingsområdet "Livslang læring" i Universitetskommunen TRD3.0 at læring er en integrert del av jobben⁷. Det handler om muligheten ansatte i kommunen, og også ved universitetet, har til regelmessig utvikling og fornying av egen kunnskap og kompetanse, gjennom å samhandle med hverandre og

⁵ https://www.nokut.no/globalassets/nokut/rapporter/ua/2020/evaluering-av-arbeidslivsrelevans-i-disiplinutdanninger_4-2020.pdf

⁶ <https://diku.no/rapporter/dikus-rapportserie-1-2020-samarbeid-mellom-hoyere-utdanning-og-arbeidsliv-internasjonale-perspektiv>

⁷ Betydningen av oppdatert kompetanse er i fokus også hos regjeringen. Regjeringen ønsker å gjennomføre en kompetansereform slik at befolkningens kompetanse ikke skal «gå ut på dato», og at flere skal stå i arbeid lenger. Behovet begrunnes med at hurtigere omstilling i samfunnet, ikke minst på grunn av teknologiske endringer, gjør at grunnutdanningene blir raskere utdatert, og at arbeidstakeres behov for faglig påfyll øker. Utredningen "Lærekraftig utvikling - livslang læring for omstilling og konkurranseevne" kom i 2019, og Regjeringens kompetansestrategi, "Lære hele livet", ble lagt fram i april 2020. Nye forventninger til UH-sektorens mht relevante EVU-tilbud skal integreres i en oppdatert *Lov om universitet og høyskoler*.



9 INNOVASJON OG INFRASTRUKTUR. Kristian og Ole. Sorgenfri. Foto: Glenn Musk

med studenter, forskere, næringsliv, offentlige etater, virkemiddelapparatet, frivillige og andre. Det handler også om hvordan alle disse aktørene sammen evner å utforske hvilken kunnskap som er relevant, og hvordan kunnskapen kan omsettes til ny praksis som svarer på samfunnets behov for bærekraftig omstilling og fornyelse.

Viktige virkemidler for å lykkes på dette innsatsområdet vil være pilotering av nye modeller for livslang læring. Nye modeller må piloteres i tett dialog mellom NTNU og Trondheim kommune, med fokus på utvikling av relevante etter- og videreutdanningstilbud (EVU), samt strategisk bruk av forskningsrådets ordning for offentlig phd. Som eksempel på nye samarbeidsformer knyttet til EVU i 2020 er utvikling og pilotering av EVU-emnet *Tjenestedesign for arbeidslivet* i samarbeid mellom NTNUs fakultet for Arkitektur og design, Trondheim kommune og et mindre antall andre virksomheter. Et annet eksempel er pilotstudiet *Smidig praksis i prosjekt og digital transformasjon* i regi av NTNUs fakultet for

Ingeniørvitenskap, der ansatte i Trondheim kommune har deltatt gratis som "prøvekaniner". Prosjektlederteamet i TRD3.0 har også utarbeidet et forslag til ledergruppen i Trondheim kommune angående retningslinjer for gjennomføring av offentlig ph.d. i kommunen⁸. Som en del av partneravtalen om TRD3.0 inngår deling av kostnader til stipendiatstillinger. I 2020 ble det gjort avtale med NTNU Bærekraft om to slike stillinger. De to stillingene er utlyst og kandidater i ansettelse.

Utvikling av karriereveier, for eksempel i form av kombinerte eller delte stillinger, inngår som en del av dette innsatsområdet. På det siste punktet er det etablert god kontakt mellom TRD3.0, Personaltjenesten i Trondheim kommune og HR-avdelingen ved NTNU. Som et eksempel ble det i 2020 igangsatt et arbeid på å lyse ut to kombinerte stillinger i tilknytning til universitetsskolesamarbeidet, i samarbeid med TRD3.0. Samarbeidsavtalen og erfaringene som gjøres i forbindelse med denne utlysningen kan brukes som grunnlag for utlysning av andre kombinerte stillinger.

⁸ https://dochub.com/tone-merethe-aasen/YpDBonNVrxB6yBBRMX93r7/phd-i-kommunen-innspill-ledergruppen-pdf?dt=u_9BrznoZYdd2ygKXeUd

Et hensyn i innsatsen for "livslang læring" er at en del av kommunens ansatte mangler den formalkompetansen som i dag er inngangen til UH-sektorens EVU-tilbud. Her er det behov for å finne bedre og mer fleksible løsninger for vurdering av kvalifikasjon og for oppbygging av grader eller annen form for bekreftelse på kunnskapsutvikling. Samtidig er spennet i kompetansebehov bredt, fra operativ kunnskap på alle sektorområder, via lederutvikling, økt strategisk innsikt og trening i å håndtere drift og innovasjon som to sider av samme hverdag. Derfor må kommunen og NTNU øke sitt samarbeid om utvikling, så vel av stipendiatstillinger og forskningsprosjekt, som av studieemner og innovasjon. Det ligger særlig gode mulighet for å videreutvikle slike tanker i NTNUs prosjekter knyttet til *Framtidens studier innen teknologi og "HumSam"*. Også arbeidet for *Framtidens offentlige planlegging* er et aktuelt innspill til utvikling av tverrfaglige og fleksible utdanningsmuligheter. I 2020 har TRD3.0 etablert samarbeid med alle disse initiativene.

Som en del av det videre arbeidet på dette området i 2021, inngår spørsmålet om finansiering av ansattes kompetanseutvikling. Det er behov for å se nærmere på hvilke virkemidler som kan benyttes for finansiering av etter- og videreutdanning for kommunens ansatte; men også å vurdere om kompetanseutvikling vil kunne betraktes som en form for "kompensasjon" for et lavere lønnsnivå i offentlig sektor, sammenliknet med privat næringsliv. Samtidig kan det være interessant å se nærmere på eksterne virkemidler for finansiering av nye eller reviderte emner og studieprogram i samspill mellom kommunen og NTNU, og på alternative forretningsmodeller for det samme.

Profesjonalisering av samarbeid for forskning, utvikling og innovasjon

Regjeringen har formulert sine forventninger til innovasjon i offentlig sektor i Meld.St. 30 (2019-2020): *En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse*.

Her er ambisjonen en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og som finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggere, næringsliv, forskningsmiljø og sivilsamfunnet. For å nå målene, er det utviklet tre prinsipper:

- Politikere og offentlige myndigheter må gi handlingsrom og insentiver til å innovere.
- Ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lærer av feil og suksesser.
- Offentlige virksomheter må søke nye former for samarbeid.

I tråd med dette, og basert på erfaringer i arbeidet med TRD3.0, er innsatsområdet *Profesjonalisering av samarbeid for forskning, utvikling og innovasjon* innrettet mot å finne løsninger på tre sentrale utfordringer:

- 1) Kommunens evne til å håndtere samarbeid om forskning, utvikling og innovasjon, både administrativt og faglig, og til prioritering og porteføljestyling,
- 2) Universitets kjennskap til og interesse for kommunesektorens behov, og evne til å gå i dialog med kommuner for å identifisere utfordringer som både er relevante og som tilfredsstiller krav til akademisk kvalitet i forskning, og 3) Samskaping og medvirkning, både fra egne ansatte, innbyggere og næringsliv. Disse utfordringene er så langt bare delvis adressert i 2020, men blir viktige tema for arbeidet i 2021.

Som eksempel på forbedringsområde pågår det 37 FoU-prosjekt der både Trondheim kommune og NTNU er partnere, og som er finansiert av Norges forskningsråd. Selv om Trondheim kommune er prosjekteier i kun et fåtall av disse, representerer alle et behov både for kontraktsoppfølging, økonomioppfølging og årlig rapportering. I dag er ikke kommunens systemer tilrettelagt for en effektiv håndtering av dette. Et annet eksempel er de mange hundre henvendelsene med ønske om ulike former for FoU- (og student-)samarbeid som kommer til kommunen hvert år. Trondheim kommune har en portal der slike henvendelser kan registreres. Denne er videreutviklet i TRD3.0 i 2020, men er lite kjent, og mange henvender seg direkte til kommunens ansatte med sine forespørsler. Hovedutfordringen er at det i liten grad finnes system rundt slike henvendelser, enten de registreres i portalen eller går til enkeltpersoner. TRD3.0 jobber med forslag til hvordan man enklere kan vurdere forespørsler (inkludert forskningsetiske aspekter), prioritere forespørsler, påvirke utformingen av FoU-prosjekt, lede FoU-prosjekt, utvikle FoU-porteføljer (se også *Tematiske oppdrag*), og implementere resultatene i ny praksis (som er innovasjon).

Tematiske oppdrag

En sentral ambisjonen for TRD3.0 er utvikling av kunnskap som er relevant for kommunen, og som skaper grunnlag for ny praksis og en bærekraftig kommunal sektor. Behovet er å finne løsninger på de store samfunnsutfordringene; som klima og miljø, demografiske endringer, lokaldemokrati, folkehelse og utenforskap. Dette er komplekse utfordringer som må løses på tvers av tradisjonelle skillelinjer. Samtidig er også det en uttalt målsetting i TRD3.0 at ressurser prioriteres mer tydelig inn mot definerte samfunnsutfordringer.

I dag skjer imidlertid samarbeidet mellom kommunen, NTNU og andre kunnskapsaktører i det store og hele



12 ANSVARLIG FORBRUK OG PRODUKSJON. Turkan og Fatima. Gamle Bybro.. Foto: Glenn Musk

fortsatt i form av mange og til dels ganske "smale" enkeltprosjekt. Disse er ofte initiert i forskningsmiljøene, og i varierende grad forankret i kommunens politikk, strategier eller behov. Inspirert av EU/Horizon Europe sin tenkning om "missions"⁹, jobber prosjektlederteamet derfor sammen med innovasjonsutvalgene for å identifisere inntil fem "tematiske oppdrag (nettverk)". Hensikten er å skape grunnlag for en bedre samordning mellom enkeltprosjekter og kunnskapsmiljøer, slik at det kan skapes 1) tydeligere retning og større kraft til kunnskapsutvikling på de områdene der behovet i samfunnet er størst, 2) enda mer konkurransedyktige kunnskapsmiljø i forhold til eksterne forskningsmidler, 3) en tydeliggjøring av mulighetene i langsiktige strategier, som grunnlag for legiti-

tet og entusiasme i befolkningen, samt 4) enda bedre grunnlag for å kommunisere Trondheim som kunnskapsby og attraktiv arbeidsgiver.

"Tematiske oppdrag" representerer en dreining i forsknings- og innovasjonstankgangen i TRD3.0, fra et fokus på "silobasert" ny kunnskap rammet inn av samfunnsutfordringer mot ambisjoner om samfunnsgevinst og tydeligere definerte, målbare og anvendelige resultater basert på tverrfaglige kunnskapskombinasjoner. Innbyggerinvolvering i alle faser, fra definering av behov til implementering av nye løsninger står sentralt. Dette er i tråd med EU, men også med Norges forskningsråd, der tematiske program over mange år har vært en

⁹ Mazzucato, M (2018) Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union.

bærebjelke. I det senere har også forskningspolitikken blir mer "utfordringsdrevet", med en viss tilstrømming av prioriteringer og klarere forventninger om måloppnåelse og "impact", eller effekt.

Når TRD3.0 skal bestemme hvilke "tematiske oppdrag" som skal danne rammen om det videre arbeidet, er det med utgangspunkt i eksisterende strategier og politikk, både ved NTNU og i kommunen. FNs 17 bærekraftsmål representerer vår tids "grand challenges", og utgjør en sentral del av bildet. Sammen med de tematiske oppdragene vil det i 2021 også pågå et arbeid for å evaluere effekter av dette innsatsområdet. Mulige måleindikatorer kan være økt tverrgående samhandling, økt ekstern finansiering/søknader innsendt, økt innbyggerinvolvering og potensial for samfunnsgevinst i form av endringer i praksis

Nasjonal modell og forskrift

NTNU og Trondheim kommune samarbeider om utvikling av den lokale modellen. I tillegg til å utvikle en lokal modell, samarbeider NTNU og kommunen om å utvikle Universitetskommune 3.0 som et nasjonalt prosjekt. Dette sees i sammenheng med andre prosjekter og prosesser på nasjonalt nivå. Erfaringer og resultater fra TRD3.0, dokumentert blant annet gjennom følgeevalueringen UniverCity3.0, deles åpent med andre kommuner på delingsarenaer, blant annet gjennom Arena Unikom.

I 2020 har prosjektlederne utviklet en første versjon av en mer generisk modell for universitetskommune, illustrert i figur 3. Modellen indikerer at det er flere trinn på veien til en implementert universitetskommune 3.0, der anvendelig kunnskap utvikles og brukes på en slik måte at både kommune og universitet opplever gevinster av samarbeidet. I forhold til en slik modell er TRD3.0 partnerskapet nå et sted mellom trinn 2 og trinn 3.

TRD3.0 ledes ut fra en forståelse av "Universitetskommune 3.0" som en ny praksis, som innebærer å bryte med etablerte (sam)arbeidsmønstre og skape nye, til beste for alle parter og for samfunnet. Derfor er "vilje til samarbeid" en grunnleggende forutsetning, og et viktig Trinn 1 i modellen. Med utgangspunkt i erfaringene så langt, er det i løpet av 2020 også satt opp noen spørsmål som oppleves som sentrale, og som må besvares på veien mot realisering av universitetskommune 3.0:

- Trinn 1 - forventninger: Hva er universitetskommune? Hvilke forventninger skal få prioritet? Hvordan sette retning?
- Trinn 2-3 - innrammingen: Hvordan samles om mål? Hvordan sikre kapasitet? Hvordan velge samarbeidsområder?
- Trinn 4-5 - transformasjonen: Hvordan gå fra 2.0 til 3.0? Hvordan skape anvendelig kunnskap? Hvordan gå fra kunnskap til ny praksis?



Figur 3. Byggesteiner i en modell for universitetskommune

Vurderinger av arbeidet i 2020

Prosjektlederteamets vurderinger

I arbeidet med TRD3.0 har prosjektlederne både sammenfallende og divergerende erfaringer. Det er naturlig, siden de fem tematiske områdene er ulike, både i innhold og omfang, og i forhold til hvor lenge og på hvilke måter NTNU og kommunen tidligere har samarbeidet innenfor hvert område. Vertsfakultetene og direktørområdene varierer i størrelse, fokus og forventning. Prosjektlederne registrerer i tillegg en viss utfordring ved gjeldende organisering. For det første ivaretas forankringen på operativt nivå i svakere grad enn på ledernivå, noe som reflekteres i spørsmål om relevans av prosjektet fra praksisfeltet. For det andre har dagens organisering, til tross for ambisjoner om tverrfaglig utvikling og innovasjon, potensial til å støtte opp under eksisterende faglige "siloe". I 2020 er derfor lagt ekstra vekt på å finne fram til gode arbeidsformer, innen hvert tematisk område og på tvers, for å bygge ned barrierer mellom områdene.

Prosjektlederne har i 2020 brukt tid på å forstå hverandres forutsetninger for å kunne utvikle det tverrfaglige samarbeidet bedre. Det er gjort ved gjensidig deltakelse i innovasjonsutvalgenes møter, ved regelmessige koordineringsmøter, og ved utvikling av felles saker innenfor innsatsområdene. Sammensetning og arbeidsform for innovasjonsutvalgene må nevnes særskilt. Det registreres flere ulikheter mellom utvalgene. Innovasjonsutvalg Smartby er i sin sammensetning det mest tverrfaglige, mens de fire andre har større grad av faglig homogenitet. Innovasjonsutvalg Oppvekst og utdanning har i tillegg til medlemmene fra NTNU og Trondheim kommune representasjon fra Dronning Maud og av studenter. Med unntak av Innovasjonsutvalg Oppvekst og utdanning har det vært en ganske lang periode der utvalgenes medlemmer har gitt uttrykk for usikkerhet i forhold til egen rolle. Dette gjenspeiles til en viss grad i at utvalgene tolker og følger opp mandatet sitt på litt forskjellig vis.

De fire tverrgående satsingsområdene som ble definert i starten av 2020 har bidratt til å ramme inn og sette felles retning for prosjektledernes arbeid. Innsatsområdene representerer viktige komponenter i en lokal såvel som i en nasjonal modell, og som mulig grunnlag

for en nasjonal forskrift for universitetskommune. I løpet av 2020 har det kommet opp mange konkret initiativ og erfaringer som ytterligere støtter arbeidet med utvikling av modeller for universitetskommune. Prosjektlederne bidrar inn i en rekke av disse initiativene, både i planlegging og delvis som ressurs i gjennomføring. Her er det også avdekket et behov både for forventningsavklaring. Mens det for NTNU er en forventning om at TRD3.0 skal gi en økning i antall FoU-samarbeid, er det fra kommunens side vel så viktig at relevans og kvalitet i nye samarbeidsprosjekt vektlegges tydeligere. Kapasiteten til å bidra i FoU-samarbeid setter for øvrig noen grenser for hvor mange prosjekt Trondheim kommune kan bidra i.

Prosjektledernes vurdering er at det er behov for en profesjonalisering av kompetansen i samarbeidet, særlig i større, men også i mindre, prosjekt. Dette handler blant annet om kompetanse og kapasitet i kommunen, men også om universitetets kjennskap til kommunen som organisasjon. Her er det imidlertid klare forskjeller mellom de fem områdene. Som eksempel er det innen Oppvekst og utdanning jevnlig arbeidsmøter med prodekaner og seksjonsleder for forskning ved vertsfakultet. Både prosjektlederne for Oppvekst og utdanning og Helse deltar i tillegg i instituttledermøtene ved sine vertsfakultet. Erfaringene at dette bidrar til å sikre fremdrift, kunnskap om pågående prosesser og god dialog. Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap skiller seg i tillegg fra de andre vertsfakultetene ved eksplisitt å peke på universitetskommunesamarbeidet som navet i sitt innovasjonsarbeid.

Når det gjelder andre samarbeidsarenaer, er det også der stor variasjon i tilgang og nytte mellom de fem områdene. Samtlige prosjektledere deltar i møter for sine faggrupper i kommunen. Ut over det har prosjektlederne tilgang til ulike arenaer i kommunen og ved NTNU på sine områder. Samlet gir dette viktige erfaringer, og mulighet for prosjektlederne til å åpne dører for hverandre. Samtidig er det grunnlag for å vurdere hvilke samarbeidsarenaer som bør utvikles og prioriteres for å sikre prosjektets måloppnåelse.

Prosjektlederne peker på følgende særlige behov for 2021:

- Bedre kommunikasjon av TRD3.0 internt i Trondheim kommune og ved NTNU

- Økt fokus på prosjektets mandat og mål i alle innovasjonsutvalg og i styringsgruppen
- Avstemming av forventninger, og utvikling av bedre rutiner for samarbeid innen utdanning, forskning og innovasjon
- Etablering av inntil fem tematiske oppdrag for ytterligere fokus og som grunnlag for forutsigbarhet og porteføljestyling
- Revisjon av innholdet i de fem tematiske ansvarsområdene for å sikre kapasitet til å nå mål

Følgforskningens hovedinntrykk

Følgforskingsprosjektet UniverCity er midtveis i sitt evalueringsarbeid. På dette punktet er konklusjonen at Universitetskommunen TRD 3.0 er "godt på vei". Samtidig finnes det forhold det er viktig å ta aktivt stilling til i den videre utviklingen av TRD 3.0. Under er en kortfattet og oppsummerende vurdering av vellykkede resultater så langt, og hvilke utfordringer følgeforskerne mener TRD 3.0-organisasjonen må ta høyde for framover.

Vellykkede resultater:

- De fem 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 FoU-samarbeid på definerte områder mellom kommune og NTNU på operativt nivå.
- Prosjektlederne har etablert den nasjonale arenaen 'Arena Unikom' for formidling av TRD3.0 og kunnskapsutvikling om universitetskommunesamarbeid. Med dette har de bidratt til å sette retning for hvordan offentlig sektor og universitets- og høgskolesektoren kan, og må, samarbeide for å løse dagens og fremtidens samfunnsutfordringer.
- Som toppledere i Trondheim kommune og NTNU har kommunedirektør og prorektor for nyskaping vært viktige strategisk nyskapende, pådrivere, og proaktive for å oppnå et samlet engasjement og interesse for universitetskommunesamarbeidet, også inn mot nasjonale myndigheter, KS og universitets- og høgskolesektoren. Dette mener vi er av avgjørende betydning for at TRD 3.0 skal etableres som en varig og helt ny måte å ta felles ansvar for å løse samfunnsutfordringene på, og også for at læringen fra TRD 3.0 kan være et politisk innspill til en eventuell generisk og nasjonal modell for et universitetskommunesamarbeid.

- Det foreligger nå en felles plan og prioritering av aktiviteter og innsatsområder, utarbeidet av prosjektlederne. Her gis det både en retning, rekkefølge og prioritering av arbeid. I tillegg er det utarbeidet et felles årshjul for TRD3.0, samt en database for initierte og pågående forskningssamarbeid.

Utfordringer framover:

- Målsettingene for TRD 3.0 er av overordnet karakter. Her er det en utfordring å omforme målene til konkrete aktiviteter og aksjoner. Dette vil gjøre det lettere for både prosjektlederne, Innovasjonsutvalgene og øvrige ansatte i kommunen og NTNU (det operative nivået) å initiere og prioritere aktiviteter som tydelig kan bidra til måloppnåelse.
- Det ansvaret de fem "tematiske" prosjektlederne har tatt har vært helt avgjørende for de resultatene som er oppnådd så langt, og følgeforskerne vurderer det dit hen at styringsgruppen og Innovasjonsutvalgene er helt avhengige av prosjektlederne. I dette ligger det også en sårbarhet som må vurderes: hvordan skal man sikre erfaringsoverføring fra prosjektlederne til andre personer i partnerorganisasjonene når pilotperioden for TRD 3.0 er over? For å redusere denne sårbarheten vil vi anbefale at Innovasjonsutvalgene i enda større grad tar en aktiv rolle, sammen med prosjektlederne, for å prioritere aktiviteter og satsinger. Innovasjonsutvalgene har nå fått et relativt vidt mandat fra styringsgruppen. Her vil det være fornuftig at Innovasjonsutvalgene samordner seg slik at de samlet sett bidrar til måloppnåelsen i TRD3.0.
- Man har mobilisert toppledelsen i begge organisasjonene, og etablert prosjektorganisasjonen med styringsgruppe, fem Innovasjonsutvalg, fem prosjektledere og to koordinatorene. I det videre arbeidet blir det viktig å involvere og lytte til innspill fra andre roller og personer i de to partnerorganisasjonene for på denne måten å kunne få enda større oppslutning om TRD3.0. Vi tror dette vil kunne bidra til prioritering av hvilke samarbeidsinitiativ mellom kommune og NTNU som kan betjene begge organisasjonenes mål med samarbeidet.
- Det tar lang tid å realisere en så systemisk organisasjonsendring som TRD 3.0 representerer, og høyst sannsynlig er det vanskelig å kunne lese av måloppnåelse innen utgangen av de fire årene pilotprosjektet varer. På en rekke områder mangler det også måleparametre for samarbeidet, for eksempel måltall for nye utdanningsområder og kvalitet på samarbeidet. Det er ikke nødvendigvis hensiktsmessig å ha måltall på alle områdene, men det bør være en målformulering som kan bidra til at ansatte i kommunen og ved NTNU vet hvilke prioriteringer de må foreta for å bidra til realisering av de overordnede målsettingene i TRD3.0.

Årsregnskap

I henhold til avtalen om Universitetskommunen TRD3.0 deler NTNU og Trondheim kommune kostnadene likt:

- Fem prosjektledere samt to koordinatore
- Stipendiatstillinger
- Formidling nasjonalt og internasjonalt

For å realisere målsettingene i prosjektet forutsettes det at partene i tillegg til egeninnsats arbeider aktivt for å oppnå ekstern finansiering gjennom virkemiddelapparat nasjonalt og internasjonalt.

Budsjett og regnskap TRD3.0 2020

I 2020 har prosjektet for Universitetskommunen inkludert følgende aktiviteter:

- Lønn og driftskostnader for hver av de fem prosjektlederne
- FN senter for Bærekraft
- Innbyggerinvolvering
- Deltakende budsjettering
- Følgeforskningsprosjektet UniverCity

Denne årsrapporten gjelder kun Universitetskommunen TRD3.0. Til regnskapet for 2020 kan det derfor knyttes følgende kommentarer:

- Universitetskommunen TRD3.0 har i 2020 vært en paraply for i alt fire aktiviteter, der denne årsrapporten gjelder en av dem, som er Universitetskommunen TRD3.0. Imidlertid er det ført kostnader for FN senter for Bærekraft og for smartby-aktivitet utenfor TRD3.0 på prosjektets poster. For postene dette gjelder er det derfor gjort et fradrag for kostnader som ikke er tilknyttet TRD3.0
- Driftsåret 2020 har vært preget av pandemien, og det har derfor påløpt svært lave direkte kostnader i form av reise- og arrangementskostnader knyttet til prosjektaktiviteten i TRD3.0 dette året. Regnskapet inkluderer for øvrig kostnader knyttet til husleie ved Bøker&Bylab; 100.000 kroner.
- Merk også at prosjektleder Innovasjon og omstilling tiltrådte 18.mai 2020, og kostnader til lønn og drift for dette området er derfor lavere enn de ville vært ved et fullt driftsår.
- Følgeforskningsprosjektet UniverCity finansieres av Norges forskningsråd, i henhold til godkjent budsjett. Dette er en separat bevilgning, som overføres til Trondheim kommune etter en fastsatt utbetalingsplan, og avhengig av årlig regnskapsrapportering. SINTEF fakturerer Trondheim kommune på vegne av partnerne for dokumenterte utgifter, og i henhold til budsjettet.

2020	Budsjett	Regnskap
Driftsmidler	1.000.000	200.000
Lønnskostnader 5x prosjektledere ¹⁰	5.800.000	4.850.000
To phd stillinger ¹¹	1.600.000	0
Totalt	8.400.000	5.050.000

¹⁰ Med forbehold om at det på disse postene kan være ført kostnader knyttet til andre aktiviteter

¹¹ Ansettes i 2021

Budsjett 2021

For 2021 er aktiviteter knyttet til Bærekraftsenteret organisert som en egen aktivitet, og inngår ikke som en del av budsjettet for TRD3.0.

Andel Trondheim kommune		Merknad
Totalramme 2021	3.400.000	Beløpet vedtatt i HØP er 3.460Knok
Lønnsmidler 5 PL (50%)	2 900 000	Basert på lønnsmidler 2020 - rundet opp til nærmeste 10 000
Driftsmidler	500.000	
<i>Avsatt midler til 50% av to stipendiatstillinger for 2021</i>	<i>(1.000.000)</i>	<i>Midlene er avsatt og kan benyttes under forutsetning at det foreligger 50% finansiering fra motpart</i>
Andel NTNU		
Totalramme 2021	3.400.000	
Lønnsmidler 5 PL (50%)	2.900.000	
Driftsmidler	500.000	Midlene er knyttet opp mot vilkår gitt i tildelingsbrev fra prorektor nyskaping.
<i>SO-midler til 50% av to stipendiatstillinger for 2021</i>	<i>(1.000.000)</i>	
Totalramme TRD3.0 2021	6.800.000	

TRD3.C



UNIVERSITETSKOMMUNEN

