

Heidi Storrøsæter

På samme drømmelag?

En casestudie av Universitetskommunen
Trondheim 3.0

Masteroppgave i entreprenørskap, innovasjon og samfunn
Veileder: Tone Merethe Aasen og Asbjørn Karlsen

Juni 2019

Abstract

The public sector is caught between increasing demands, scarce resources and a desire for innovation between interdisciplinary actors which shall lead to effective solutions in society regarding social, economic and environmental challenges. In this qualitative case study, I look at Norway's first university municipal agreement, concluded between NTNU and Trondheim municipality. If the organizations succeed with the goals of the agreement, it can change how municipalities are run in the future.

The purpose of the study is to identify which factors have contributed to shaping the University Municipality Trondheim 3.0, and how this agreement can affect Trondheim's innovation ability. The study's data are gathered from 15 unstructured interviews, divided into three different sampling committees. Together, these cover the various perspectives of the research question.

The theoretical framework includes perspectives on innovative ecosystems, a comparison between open and collaborative innovation, innovation in the public sector and institutional theories. As an aid to sorting the study's data and findings, I use parts of an analytical model, developed by Jacob Torfing, for innovation in the public sector. This is presented in the study's discussion chapter.

The factors that are prominent in this study are reflected in that these are two organizations that know each other well and have thereby developed capabilities that complement each other. The organizations can also identify and adapt to each other's needs and goals. Furthermore, the agreement can add a new institution to the innovation environment in Trondheim. The new institution may lead to changes in the existing institution, but they will probably not be severe because the existing institutions' goals fits within the new institution's direction. The agreement can also lead to new business development in Trondheim, through the involvement of external partners. Finally, the report concludes with proposals for further research that complement this study.

Sammendrag

Offentlig sektor er fanget mellom økende krav, knappe ressurser og et ønske om at innovasjon mellom tverrfaglige aktører skal føre til effektive løsninger i samfunnet hva gjelder sosiale-, økonomiske- og miljømessige utfordringer. I denne kvalitative casestudien ser jeg på Norges første Universitetskommuneavtale, inngått mellom NTNU og Trondheim kommune. Dersom organisasjonene lykkes med målene i avtalen, kan den endre hvordan kommuner drives i fremtiden.

Formålet med studien er å kartlegge hvilke faktorer som har vært med på å forme Universitetskommunen Trondheim 3.0, og hvordan denne avtalen kan påvirke Trondheims innovasjonsevne. Studiens datagrunnlag er samlet fra 15 ustrukturerte intervjuer, fordelt på tre forskjellige utvalg. Til sammen dekker disse forskningsspørsmålets ulike perspektiver.

Det teoretiske rammeverket inneholder blant annet perspektiver på innovative økosystem, innovasjonsøkosystem, en sammenligning mellom åpen og samarbeidsdrevet innovasjon, innovasjon i offentlig sektor og institusjonsteorier. Som hjelpemiddel til å sortere studiens datagrunnlag og funn benytter jeg deler av en analysemodell, utviklet av Jacob Torfing, for innovasjon i offentlig sektor. Denne presenteres i studiens diskusjonskapittel.

Studiens faktorer gjenspeiler at dette er to organisasjoner som kjenner hverandre godt og har derav utviklet evner som utfyller hverandre. Organisasjonene kan også identifisere og tilpasse seg hverandres behov og mål. Videre kan avtalen tilføre en ny institusjon til innovasjonsmiljøet. Den kan føre til endringer i den eksisterende institusjonen, men vil sannsynligvis ikke føre til store endringer på grunn av at den eksisterende institusjonenes mål passer inn i den nye institusjonens retning. Avtalen kan også føre til ny næringsutvikling i Trondheim, gjennom involvering av eksterne samarbeidspartnere. Til slutt avsluttes rapporten med forslag til videre forskning som komplementerer denne studien.

Forord

Denne oppgaven markerer målgangen etter en toårig oppdagelsesferd gjennom masterstudiet i entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved NTNU. Reisen har vært like stabil som den har vært uforutsigbar, ukomplisert men allikevel innviklet, spennende og til tider altoppslukende. Den har tatt meg gjennom et variert landskap og tidvis ulent terreng som har ført til et nytt interesseområde, innovasjon i offentlig sektor.

Gjennom denne oppgaven har jeg møtt mange fantastiske og spennende mennesker som ønsker av hele sitt hjerte å gjøre Trondheim til en enda bedre by. Jeg vil aller først rette en spesielt stor takk til min biveileder Tone Merethe, for at hun var en døråpner, delte villig av sin kunnskap, ga meg god veiledning og oppmuntring på reisen. Samtidig vil jeg takke alle mine informanter for deres tid i en ellers travel hverdag og for at de ville dele sine synspunkter på avhandlingens tema. I tillegg vil jeg takke min hovedveileder Asbjørn Karlsen for hans tålmodighet og gode råd som var med på å løfte oppgaven. Uten alle dere hadde ikke dette vært mulig, TAKK!

Likeså ønsker jeg å rette oppmerksomheten mot gjengen og våre leieboere på lesesalene 6495 og 6496. Dere har vært med på å berike reisen med nyttige og unyttige samtaler som har resultert i mye latter, motiverende ord og gode klemmer. Månen til heilagjeng skal man lete lenge etter! Og Maren, takk for skyssen når veien til lesesalen har vært lang.

Videre vil jeg takke mine venner og familie for støtte, tålmodighet og forståelse når jeg har stått over sosiale sammenkomster og familiemiddager. Jeg gleder meg til å tilbringe tid med dere igjen. Sist men ikke minst vil jeg benytte sjansen til å takke min kjære samboer Rune. Du har vært en fantastisk kjæreste, støttespiller, samtalepartner, kokk, privatsjåfør, renholder, gartner, klesvasker, håndverker, dyrepasser, guide, edderkoppfanger, terglus og uunnværlig selskap på denne reisen, heldig er jeg som er sammen med deg. Jeg gleder meg til vi skal ut på nye eventyr.

Heidi Storrøsæter

Trondheim, juni 2019

INNHold

| | |
|---|------------|
| ABSTRACT | III |
| SAMMENDRAG | V |
| FORORD | VII |
| 1 INNLEDNING | 1 |
| 2 TRONDHEIM | 3 |
| 2.1 TRONDHEIMS UTVIKLING TIL TEKNOLOGIHOVEDSTAD | 3 |
| 3 UNIVERSITETENES UTVIKLING | 5 |
| 3.1 NTNU | 5 |
| 4 ØKT FOKUS PÅ INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR | 7 |
| 4.1 FNs BÆREKRAFTSMÅL | 9 |
| 5 NY STRATEGI FOR TRONDHEIM KOMMUNE | 11 |
| 5.1 SAMSPILL MELLOM TRONDHEIM KOMMUNE OG NTNU | 12 |
| 6 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING | 15 |
| 6.1 OPPGAVENS OPPBYGGING | 16 |
| 6.1.1 ORD, UTTRYKK OG DEFINISJONER | 16 |
| 6.1.2 OPPGAVENS AVGRENSING | 16 |
| 7 MOT UNIVERSITETSKOMMUNEN TRONDHEIM 3.0 | 19 |
| 7.1 KOMMUNENS UTVIKLING | 19 |
| 7.2 UNIVERSITETSKOMMUNEAVTALEN | 21 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 7.2.1 | HVORFOR EN UNIVERSITETSKOMMUNE | 25 |
| 8 | INNOVASJONSØKOSYSTEMET I TRONDHEIM | 27 |
| 8.1 | TRONDHEIMSREGIONEN | 27 |
| 8.2 | NÆRINGSFORENINGEN I TRONDHEIMSREGIONEN | 27 |
| 8.3 | SINTEF | 28 |
| 8.4 | SPAREBANK 1 SMN | 28 |
| 8.5 | «NYE» DELTAGERE I INNOVASJONSØKOSYSTEMET | 29 |
| 8.6 | NETTVERKSBYGGERE | 30 |
| 9 | TEORETISK RAMMEVERK | 31 |
| 9.1 | INNOVATIVE ØKOSYSTEM | 33 |
| 9.1.1 | INNOVASJONSSYSTEM VS. INNOVASJONSØKOSYSTEM | 35 |
| 9.1.2 | NETTVERK | 36 |
| 9.1.3 | SAMARBEIDSTYRING OG STYRINGSNETTVERK | 38 |
| 9.2 | INNOVASJON | 39 |
| 9.3 | ÅPEN VS. SAMARBEIDSDREVET INNOVASJON | 40 |
| 9.3.1 | INNOVASJON I OFFENTLIG SEKTOR | 41 |
| 9.3.2 | STEDETS BETYDNING | 46 |
| 9.4 | INSTITUSJONSTEORI | 47 |
| 9.4.1 | DISKURS, BEGREP OG TERMINOLOGI | 50 |
| 9.5 | OPPSUMMERING | 52 |
| 10 | METODE | 55 |
| 10.1 | ETISKE ASPEKTER | 55 |
| 10.2 | FORBEREDELSE | 57 |
| 10.2.1 | FORSKNINGSDESIGN | 60 |
| 10.3 | DATAINNSAMLING | 61 |
| 10.3.1 | UTVALG | 62 |
| 10.3.2 | INTERVJUGUIDENE | 65 |
| 10.3.3 | INTERVJUENE | 65 |
| 10.3.4 | TRANSKRIBERING | 67 |
| 10.4 | DATAANALYSE | 68 |
| 10.5 | RAPPORTERING | 70 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 10.6 | FORSKNINGENS KVALITET | 71 |
| 11 | RESULTAT OG ANALYSE | 73 |
| 11.1 | SAMSPILLET MELLOM NTNU OG KOMMUNEN | 75 |
| 11.1.1 | SAMARBEID OG STRUKTUR | 75 |
| 11.1.2 | AVTALENS EKSTERNE DRIVKREFTER | 80 |
| 11.1.3 | PERSONAVHENGIG | 81 |
| 11.1.4 | FELLES MÅL | 83 |
| 11.1.5 | UTFORDRINGER | 85 |
| 11.1.6 | OPPSUMMERING SAMSPILL | 89 |
| 11.2 | AVTALENS FORANKRING | 91 |
| 11.2.1 | FORANKRING NTNU | 91 |
| 11.2.2 | FORANKRING TRONDHEIM KOMMUNE | 94 |
| 11.2.3 | DISKURSIVE FORSTYRRELSER | 96 |
| 11.2.4 | OPPSUMMERING FORANKRING | 98 |
| 11.3 | TRONDHEIMS ØKOSYSTEM FOR NYSKAPING | 99 |
| 11.3.1 | INNOVASJONSØKOSYSTEMET I TRONDHEIM | 99 |
| 11.3.2 | FORANKRING AV AVTALEN EKSTERNT | 104 |
| 11.3.3 | OPPSUMMERING INNOVASJONSØKOSYSTEMET | 106 |
| 11.4 | FORVENTNINGER TIL SAMARBEIDSAVTALEN | 107 |
| 12 | DISKUSJON | 111 |
| 12.1 | FAKTORER | 112 |
| 12.1.1 | FELLES FORSTÅELSE | 112 |
| 12.1.2 | EKSTERN INTERESSE | 112 |
| 12.1.3 | PERSONAVHENGIGHET | 113 |
| 12.1.4 | GJENSIDIG AVHENGIGHET | 114 |
| 12.1.5 | FORANKRING | 114 |
| 12.2 | INNOVASJONSØKOSYSTEMET | 115 |
| 12.3 | INFORMANTENES FORVENTNINGER | 117 |
| 12.4 | OPPSUMMERING | 118 |
| 13 | KONKLUSJON | 121 |
| 13.1 | FAKTORER RUNDT SAMARBEIDET, DRIVERE OG BARRIERER | 121 |

| | | |
|-------------|--------------------------------|------------|
| 13.1.1 | FORANKRING | 122 |
| 13.1.2 | INNOVASJONSØKOSYSTEMET | 123 |
| 13.2 | FORSKERENS REFLEKSJONER | 124 |
| 13.3 | VIDERE FORSKNING | 125 |

| | |
|-------------------|------------|
| REFERANSER | 127 |
|-------------------|------------|

| | |
|------------------------------------|----------|
| VEDLEGG 1 INFORMASJONSSKRIV | A |
|------------------------------------|----------|

| | |
|--------------------------------|----------|
| VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE | E |
|--------------------------------|----------|

Figurliste

| | |
|---|-----|
| Figur 1: Kommunenes utvikling (Guribye, 2016) | 19 |
| Figur 2: Avtalens fem tematiske områder (Trondheim kommune & NTNU, 2017) | 24 |
| Figur 3: Modell for å analysere samarbeidsdrevet innovasjon (Torfing, 2016, s. 105) | 31 |
| Figur 4: Nettverk og relasjoner (forfatterens egen figur). | 37 |
| Figur 5: A Model of Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007, s. 8) | 39 |
| Figur 6: Økosystem, nettverk og en institusjon (forfatterens egen modell) | 49 |
| Figur 7: Modellen viser utgangspunkt for analysen med inspirasjon fra Torfing (2016) | 53 |
| Figur 8: Gantt- diagrammet ut ved start, høsten 2018 (forfatterens egen figur) | 58 |
| Figur 9: Transkriberingsdokument (forfatterens egen figur) | 68 |
| Figur 10: Modellen som viser utgangspunktet for analysen (inspirasjon fra Torfing 2016) | 74 |
| Figur 11: Faktorer til samspill (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 89 |
| Figur 12: Forankring (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 98 |
| Figur 13: Innovasjonsøkosystemet (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 106 |
| Figur 14: Forventninger (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 107 |
| Figur 15: Faktorer ved samarbeidsprosessen (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 111 |
| Figur 16: Drivere og barrierer (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 112 |
| Figur 17: Oppsummering av studiens funn (inspirasjon fra Torfing (2016)) | 118 |

1 Innledning

Innovasjon har blitt en trend i dagens samfunn. Går man ca. 10 år tilbake i tid ble innovasjon brukt om gurer som Henry Ford – som oppfant samlebåndet – og Steve Jobs – som endret mobiltelefonen – mens i norsk næringsliv var endringsagentene i fokus. I dag innoveres det over alt og med alt. Det er ikke lenger kun de radikale endringene som betegnes som innovasjoner men også de mindre som forenkler hverdagen. Samtidig som vi mennesker liker utvikling, men bekjemper endringer (Torfing, 2016).

I løpet av våren 2018 deltok jeg i en gruppeoppgave der vi blant annet så på forskjeller mellom innovasjon i offentlig og privat sektor. Vi lærte at den største forskjellen mellom innovasjon i offentlig og privat sektor er verdiskapingen (Hartley (2006): i Torfing, 2016). Private sektor innoverer ofte for å øke profitten til de private aktørene som står bak selskapet, mens offentlige aktører innoverer ikke for egen vinning, men for at det skal komme fellesskapet til gode (Moore (1995): i Torfing, 2016). I løpet av oppgaven fikk vi innblikk i ulike prosjekter Trondheim kommune jobbet med og det var mye mer innovasjon enn det vi først trodde. Behovet for innovasjon i offentlig sektor øker på grunn av komplekse samfunnsutfordringer med et økende antall eldre, nye brukergrupper og knapphet på ressurser (Holmen & Ringholm, 2019). Med andre ord, innovative løsninger i offentlig sektor gir utallige muligheter til å påvirke samfunnet og gi positive ringvirkningene for veldig mange mennesker.

I 2014 kom den første strategien for forskning, innovasjon og utvikling i Trondheim kommune, som skulle gå fra 2014 til 2018. Jeg ønsket å se på hva strategien hadde ført til, om den hadde gitt noen konkrete resultater. Et av resultatene er en samarbeidsavtale mellom Trondheim kommune og NTNU – *Universitetskommune 3.0 Trondheim kommune* – som skal gi byen og landet en langsiktig tilgang på kunnskap (Trondheim kommune & NTNU, 2017).

Før jeg forteller mer om avtalen vil jeg gi et lite innblikk i Trondheim og Trondheims utvikling til å bli en teknologihovedstad, som senere settes i sammenheng med funn i analysen, universitetenes utvikling og NTNU, før jeg videre redegjør for hvorfor det har vært økt fokus på innovasjon i offentlig sektor, den nye strategien og konteksten rundt Trondheim kommune og NTNU som er viktig for aktualisering av tema og valg av problemstilling.

2 Trondheim

Trondheim er en bykommune i Trøndelag fylke med 196 159 innbyggere pr. fjerde kvartal 2018. 1. januar 2020 vil kommunen utvides og slås sammen med Klæbu. I forbindelse med fylkessammenslåingen mellom Nor- og Sør- Trøndelag, 1. januar 2018 ble fylkesadministrasjonssentrum flyttet til Steinkjer (Rosvold, 2019; SSB, 2019d). Tar man utgangspunkt i den historiske utviklingen har Trondheim vokst frem som et dominerende industri- og handelssentrum for Trøndelag, særlig innenfor engroshandel. På 80- tallet forsvant mye av industrien, noe som er en av grunnene til at Trondheim betegnes som teknologihovedstaden i dag (Dalheim, 2008; Rosvold, 2019).

Trondheim fortsetter å vokse, hvor det i 2017 kom 2110 nettoinnflyttede til byen, sammenlignet med eksempelvis Bergen og Stavanger som hadde negativ nettoinnflytting og Oslo som mottok 1 104 personer (SSB, 2019a, 2019b, 2019c, 2019d). Det forventes at befolkningen i Trondheim vil øke til 220 545 innbyggere i år 2040 (SSB, 2019d).

Trondheims kunnskapsmiljø er variert, hvor flere organisasjoner har hovedkontor eller store avdelinger i byen, blant annet NTNU, SINTEF, Norges geologiske undersøkelse (NGU), Norsk institutt for naturforskning (NINA), Telenor, Equinor og Siemens for å nevne noen. I tillegg finner du også kontorer eller filialer som representerer de fleste av landets banker (Rosvold, 2019). Disse og mange andre aktører er med i Trondheims økosystem for nyskaping.

2.1 Trondheims utvikling til teknologihovedstad

I 1985 vokser arbeidsledigheten i Trondheim etter en periode med nedleggelse, omstrukturering og utflytting av store industribedrifter som Stålkonstruksjoner, Trondhjems Mekaniske Verksted, Nordenfjeldskes dampskipsselskap (NFDS), Nidar Bergene og E.C. Dahls (Dalheim, 2008; Stoltz, 2019). Per Berge ser behovet kommunen trenger for å tenke nytt, og med hjelp fra næringsavdelingen i kommunen ved blant annet Bjørn Moe og tidligere ordfører Axel Buch (1976-1979), inviterer de næringslivet til idédugnad hvor det kommer over 100 bedrifter. Dette ble til flere møter med enda flere mennesker som hadde tanker om byens utvikling. Sammen stilte de seg spørsmålet: *«hva skal vi bruke som utgangspunkt for å tenke nytt?»* (Rosvold, 2017; Stoltz, 2019)

Med en fot i begge leirer, både hos kommunen og NTH, hadde Per Berge observert noe unikt. Ingen kunne sammenligne seg med teknologimiljøet i Trondheim, så han tenkte:

«Teknologihovedstaden». Målet ble å få flere norske og utenlandske bedrifter til å etablere seg i Trondheim, der kommunen lovte å gjøre alt i sin makt for å legge til rette for industrien. Det ble laget en brosjyre og Teknologihovedstaden lanseres for første gang 15.april 1986 med forelesning ved Kjemisk institutt på Universitetet i Oslo. Interessen for Trondheim vokste gradvis, Statoil ønsket å legge et allerede planlagt forskningssenter til sjøen, mens kunnskapsbedriftene ville enda tettere på SINTEF og NTH. Kommunen utviklet etter hvert Teknobrønnen og Teknostallen i den gamle trikkehallen på Dalsenget (Stoltz, 2019).

Samme år går rådmann Odd Sagør i Trondheim kommune, rektor Inge Johansen ved NTH, direktør Jon Sletthaug ved Vassdrags- og havnelaboratoriet (VHL) og Rolf Skaar i Distriktenes Utviklingsfond (DU) sammen for å organisere såkornkapitalvirksomheten. Formålet var å stimulere til fornyelse og ekspansjon i norsk næringsliv ved å etablere, finansiere og utvikle nye bedrifter basert på ny og avansert teknologi (Dalheim, 2008). ASEV (AS Etablerings- og virksomhetsutvikling) etableres, aksjeselskapet for etablering av nye virksomheter, det blir kalt en kuvøse for nyetablerte bedrifter. Der kommer det inn 50- 60 oppstartsbedrifter og noen forskere som etter hvert blir svært sentrale (Dalheim, 2008; Stoltz, 2019).

Teorien sier at tøffe tider, økonomisk nedgang og økt arbeidsledighet fører ofte til innovasjon og utvikling som kjemper seg frem i et utfordrende miljø, men som allikevel oppnår suksess (Mitra, 2012). Denne teorien sett sammen med stedets evne til å utvikle seg er med på å påvirke omstillingsevnen til Trondheim og byens mulighet til å finne nye næringer når behovet melder seg.

3 Universitetenes utvikling

I boken *Akademisk Kapitalisme* forteller Knut Kjeldstadli (2010) om universiteter i endring, hvor de gikk fra å bli samlet til en institusjon på 1200- tallet til embetsmannsskoler, forskningsuniversiteter og nå masseutdanningsinstitusjoner. De første universitetene ble sett på som treningsinstitusjoner, før de utviklet seg videre til å fremheve vitenskap og forskning. I dag diskuteres det om dagens universiteter kan være et problem for forskning (Hakkak, Hozni & Shahsiayh, 2018).

Mange universiteter og høyskoler styres i dag etter markeds- og bedriftsmodellen, hvor utdanningen er blitt en kommersiell vekstindustri der multinasjonale selskaper sponser forskning for å få enerett på resultatene. På denne måten holdes viktig kunnskap skjult for allmenheten av kommersielle hensyn. Bedriftsmodellen har direktørstyring ovenfra og markedsorientering utover. Den inneholder tilegning og reproduksjon av gitt, spesialisert kunnskap, hvor utdanning er utbyttbar mellom land, samtidig som undervisning og forskning kommersialiseres, og profitt vektlegges høyere enn ny kunnskap (Kjeldstadli, 2010). Universitetenes hovedoppgaver er undervisning, forskning og formidling som skal være åpen og offentlig. Formidlingen skal ikke begrenses til eksklusive patenter eller avtaler med konserner. Det skal være like berettiget å tjene folkelige bevegelser som å omsette oppfinnelser til kommersialiserte innovasjoner som er tilgjengelig for alle. Et kommersialisert og rigid styrt utdanningssystem er ikke til det beste for folk flest, det er universitetenes valgfrihet (ibid.).

I den senere tid har mange universiteter utviklet seg til å bli entreprenørskapsuniversiteter, hvor studentene blir entreprenører, klar for å gripe nye muligheter og skape nytt næringsgrunnlag. Samtidig diskuteres det om entreprenørskapsuniversitetet kan bidra til utvikling av ny kunnskap innenfor politikk, økonomi, sosiale og kulturelle holdninger, og ferdigheter. På den andre siden skaper det et samspill mellom universitetet og lokalsamfunnet, hvor de kan se hvilke muligheter som finnes rett i nærheten. (Hakkak et al., 2018).

3.1 NTNU

I NTNUs strategi for perioden 2018- 2025 er innovasjon og nyskaping et av kjerneområdene, hvor strategien: «*Kunnskap for en bedre verden*» står sentralt (NTNU a; NTNU b). Deres hovedmål sier blant annet: Gjennom kunnskap kan mennesker få bedre muligheter og innflytelse. Kunnskap inspirerer, endrer holdninger og tenkemåter, og er et godt fundament for å ta gode valg, hvor kunnskap utviklet ved NTNU skal komme felleskapet til gode. NTNUs

styrke er institusjonens teknisk- naturvitenskapelige hovedprofil kombinert med faglig bredde og tverrfaglighet som gjør at de bidrar til å løse sammensatte problemstillinger. Alle deres institutter har fagmiljøer som er på et høyt dokumentert internasjonalt nivå innenfor ett av sine kjerneområder, dette er med på å gjøre dem til en aktuell samarbeidspartner både nasjonalt og internasjonalt (NTNU b). Deres samfunnsoppdrag er:

Som universitet har NTNU et ansvar for å frembringe nye perspektiver for langsiktig, grunnleggende forskning og for utdanning av fremragende kandidater. Vi tilbyr forskningsbasert utdanning på alle nivåer. Vi utvikler og formidler kunnskap og forvalter kompetanse om natur, mennesker, samfunn og teknologi. NTNU er en kulturbærer og bidrar til innovasjon i samfunn og arbeidsliv. (NTNU b)

Som samfunn forventer vi at NTNU skal være en samarbeidspartner og bidragsyter til å finne morgendagens løsninger. De må blant annet sikre at studentene lykkes i arbeidsmarkedet gjennom høy faglig kompetanse og gode praksisordninger som matcher kravene arbeidslivet har. Derfor må samarbeid- og nyskapingkulturen inn i fagmiljøene og skape det beste forskning- og læringsmiljøet gjennom videreutvikling og forbedring i hele organisasjonen (NTNU b).

4 Økt fokus på innovasjon i offentlig sektor

I stortingsmeldingen nr. 7 (2008-2009) «*Et nyskapende og bærekraftig Norge*» sier daværende Nærings og handelsminister Sylvia Brustad (2008-2009) «*Balansen mellom omsorgstrengende og arbeidsdyktige endres og vi setter velferdssystemet under press.*» I løpet av de neste 40 år vil antallet pensjonister per yrkesaktive nesten dobles, noe som vil ha stor påvirkning på samfunnet og ikke bare helse- og omsorgssektoren. Ressurstilgang og utgifter vil endre seg, arbeidskraften vil gå ned, og som en følge av det vil man bli tvunget til å endre på arbeidsoppgavene og tilrettelegge for brukerne på en helt annen måte enn i dag. «*Offentlig sektor – og ikke minst helse- og omsorgssektoren – må derfor utnytte ressursene bedre ved å arbeide smartere og finne nye løsninger gjennom forskning og innovasjon*» (Nærings- og handelsdepartementet, 2007-2008, s. 21). Regjeringen vil legge til rette for innovasjon, men offentlige virksomheter må selv ta ansvaret for å innovere (Brustad, 2008-2009).

I 1946 ble det født 70 000 barn i Norge, mens den største etterkrigstidens babyboom kom mellom 1955 og 1965. Selv om man hadde en babyboom over hele Vest- Europa og USA, var den sterkere og varte lenger i Norge (Hagemann, 2017). Det vil si at etterkrigstidens babyer er i dag voksne mennesker mellom 54 og 73 år, og eldre vil de bli.

I rapporten «*Aktivér det offentlige innovasjonspotensialet*» sier Forskningsrådet og Damvad (2012) at Norge er bedre stilt enn de fleste andre land i Europa. Selv om vi har mange eldre som skal møte pensjonisttilværelsen de kommende årene har vi også en voksende arbeidsstyrke som er en følge av en relativt ung befolkning, høy innvandring og god fruktbarhet. Derimot gikk antallet unge mennesker tilbake mens andelen eldre økte i 2014. En stigende andel av befolkningen er passert 80 år og flere vil bli over 100 i årene fremover (Hagemann, 2017). Økningen i alder kommer av at vi har levd et sunnere liv, har bedre helsetjenester og behandlingsmuligheter i dag enn før i tiden (Engedal, 2019). I «*Befolkningsframskrivingene 2018*» som viser beregningen av befolkningens framtidige størrelse og sammensetning sier Leknes, Løkken, Syse og Tønnesen (2018) at fruktbarheten blant norske kvinner, som var på 1,62 barn per kvinne i 2017, vil synke noe før den igjen stiger. De tror den fortsatt vil holde seg under 2 barn per kvinne fordi færre har fått et tredje eller fjerde barn den siste tiden. Samtidig tror de levealderen vil fortsette å stige fra 81 år for menn til 88 år, og fra 84 år for kvinner til 90 år i 2060. Det vil fortsatt være en befolkningsvekst i sentrale strøk, mens distriktskommunene vil få nedgang i folketallet, hvor de som blir boende vil være eldre. «*I 2040 vil mer enn hver tredje innbygger i en del distriktskommuner ha passert 70 år*» og i 2033

vil det for første gang være flere eldre (65+) enn barn og unge (0-19) i Norge (Leknes et al., 2018). Befolkningsframskrivingene er med på å understreke de omsorgsutfordringene samfunnet står ovenfor, og forventningene rettes mot kommunen som initiativtaker for å finne gode løsninger (Holmen & Ringholm, 2019; Leknes et al., 2018). Samtidig peker Leknes et al. (2018) på usikkerheten rundt framskrivingene i denne rapporten, de fanger ikke helt og fullt den faktiske utviklingen. «*Framtiden vil by på overraskelser, og det vil bli avvik mellom befolkningsframskrivingene – uansett alternativ – og virkeligheten*» (Leknes et al., 2018)

I tillegg til utfordringer i omsorgssektoren vil vi også møte andre samfunnsproblemer.

Europa står ovenfor en rekke sosiale, økonomiske og politiske utfordringer som påvirker mulighetene for økt vekst, sysselsetting og stabile samfunn. Det er behov for innovasjon og nytenking i bred forstand, herunder i offentlig sektor for å modernisere dagens systemer og øke effektiviteten. (Forskningsrådet, 2013)

EU- kommisjonen forsøker å skape et bedre Europa ved å bedre den økonomiske veksten og øke sysselsettingen. Horisont 2020 er EUs forsknings- og innovasjonsprogram for perioden 2014-2020. De har et budsjett på nesten 80 milliarder euro som skal gå til samfunnsutvikling med fokus på forskning og innovasjon som virkemiddel. Alle som vil bidra innenfor spesifikke områder kan søke om økonomisk støtte. Horisont 2020 blir regnet som verdens største av sitt slag. (Forskningsrådet, 2015).

Programmet fokuserer innsatsen på å styrke EUs posisjon som verdensledende innen forskning slik at Europa blir sikret verdensledende vitenskap. De vil gjøre Europa til et mer attraktivt sted å drive industri, og finne helhetlige løsninger på sju viktige nåværende og framtidige samfunnsutfordringer gjennom å fjerne barrierer for innovasjon. Samtidig vil de legge til rette for at det skal bli enklere for offentlige og private aktører å jobbe med samarbeidsdrevet innovasjon (EU; Horisont Trøndelag).

EU bruker innovasjon for å bekjempe samfunnsutfordringene, mens forventningene rettes mot kommunene. Kommunene har på sin side jobbet med innovasjon i mange år og har engasjert seg i nyskappingsarbeid helt siden de ble opprettet. Derimot er det først i senere tid blitt mer vanlig å snakke om innovasjon som en betegnelse på det kommuner gjør for å forbedre tjenester, skape attraktive og levende lokalsamfunn og demokrati (Holmen & Ringholm, 2019; Teigen, Aarsæther & Ringholm, 2013). Jeg tror denne endringen kan komme av at innovasjon

har blitt et dagligdags uttrykk i samfunnet, vi ser det stadig i aviser, jobbbannonser og i sammenheng med entreprenørskap, samtidig tror jeg kommunens ansatte ønsker å henge med i tiden, men det har jo ikke alltid vært slik.

4.1 FNs bærekraftsmål

På FNs første toppmøte i år 2000 ble det vedtatt, av alle FNs medlemsland, åtte konkrete tusenårsmaal som skulle innfris før utgangen av 2015 (Nordahl, 2015; Unicef). Målene skulle bekjempe verdens fattigdom gjennom global utvikling, og de førte til stor fremgang på områder som utdanning og helse. Prosjektet involverte flere stater, FN- organisasjoner og frivillige organisasjoner, hvor det ble etablert forsøkslandsbyer (millennium villages) der man forsket på utvikling gjennom ulike innsatsfaktorer (Nordahl, 2015; Unicef). Tusenårsmaalene mottok kritikk for å kun adressere symptomer på fattigdom noe som kan være årsaken til at de nye bærekraftsmålene er utvidet til å gjelde utrydding av fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringer (FN-sambandet, 2017).

FNs bærekraftsmål består av 17 mål og 169 delmål som skal fungere som en felles global retning for land, næringsliv og sivilsamfunn. De skal ta vare på behovene til de menneskene som lever i dag, uten å ødelegge for fremtidige generasjoners mulighet til å dekke sine. Målene reflekterer tre dimensjoner i bærekraftig utvikling; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. I motsetning til tusenårsmaalene gjelder bærekraftsmålene for alle land i verden, noe som betyr at de også vil ha innvirkning på norsk politikk (FN-sambandet, 2017).

5 Ny strategi for Trondheim kommune

I august 2014 vedtok bystyret i Trondheim kommune sin første strategi for forskning, utvikling og innovasjon (Trondheim kommune, 2014).

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. (Trondheim kommune, 2014, s. 1)

Kommunen har et stort utgangspunkt for å styrke sin bruk av forskning, innovasjon og utvikling. Den er en attraktiv partner for bedrifter og forskningsinstitusjoner, og de har en stor portefølje av forsknings- og utviklingsprosjekter, noe som har bidratt til en stor samlet erfaringsbase (Trondheim kommune, 2014). Rådhuset i Trondheim ligger i umiddelbar nærhet til både SINTEF, NTNU, inkubatorer, akseleratorer, kontorfellesskap og andre aktuelle partnere som kan bidra til utvikling, noe som tilsier at de har et godt nettverk rundt seg og er i posisjon til å alliere seg med de beste innenfor ulike fagområder både nasjonalt og internasjonalt. Samtidig ser rådmannen at de sitter på virkemidler, samarbeidsmuligheter og kompetanse som ikke utnyttes godt nok, og kanskje spesielt med tanke på relasjonene til FUoI-miljøene (Trondheim kommune, 2014, s. 3).

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 FUoI-partnere og virkemiddelapparatet bindes sammen rundt noen prioriterte utviklingsområder i kommunen. (ibid., s. 3)

Trondheim kommune ser et behov for at de tar en mer aktiv rolle og selv jobber forskningsbasert for å være proaktiv i forhold til fremtidens samfunnsutfordringer, hvor kommunens kompetanse og behov skal påvirke forskning og undervisning. I den grad må også kommunen jobbe mer aktivt for å definere problemstillinger og tilnærminger slik at de får tilgang til riktig og tilstrekkelig kompetansen som kan bidra til å løse kommunens utfordringer.

Trondheim kommune skal på denne måten ta samarbeidet med forsknings- og undervisningsinstitusjonene et steg videre og setter det som en forutsetning for å lykkes med strategien (Trondheim kommune, 2014).

5.1 Samspill mellom Trondheim kommune og NTNU

Trondheim kommune og NTNU har lange tradisjoner for samarbeid på ulike områder. Blant annet har det vært avtaler om samarbeid med praksisplasser for medisinstudenter, lektorer, sosionomer, psykologer o.l., hvor tusenvis av studenter fra NTNU utplasseres i offentlig sektor hvert år. Universitetskommuneavtalen er en videreføring og strukturering av samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune. To samarbeidsmodeller skiller seg ut i den grad at de er godt innarbeidet i fagområder der de har samarbeidet lenge.

I 2015 inngikk NTNU, Trondheim kommune og Trøndelag (da Sør- Trøndelag) fylkeskommune et samarbeid om Universitetsskole, hvor hensikten er å drive forskning og utviklingsarbeid med mål om en framtidsrettet lærerutdanning og best mulig læring for elevene, ikke bare på universitetsskolene, men også på andre skoler i fylket og kommune (NTNU c; Stenøien & Dons, 2017). Prosjektet var først en pilot som skulle gå fra 1. september 2015 til 31. desember 2018, hvor det nå har blitt forlenget med 10 år (Stene & Thøring, 2018). Universitetsskole benytter en få- skolemodell med tre universitetsskoler som dekker hele det 13-årige skoleløpet og åpner for et særlig tett samarbeid mellom skolene og NTNU om forskning, undervisning, lærerutdanning og skoleledelse. Skolene er Charlottenlund videregående, Charlottenlund ungdomsskole og Huseby barneskole (en sammenslåing av Saupstad og Kolstad barneskole) (Stenøien & Dons, 2017).

Forskjellige kunnskapspraksiser har bidratt til ulik kunnskapskultur mellom skole og universitet. Der universitetet har tradisjon for å forske på skolen og på lærerne med problemstillinger formulert av forskere, men uten lærernes deltagelse, benytter ikke lærerne og skolen forskning som kunnskapskilde. I tillegg står lærerstudentene med en fot i begge leirene og rapporterer om blant annet sprikende virkelighetsoppfatninger og praksissjokk når de møter skolehverdagen (ibid.).

Gjennom partnerskap mellom forskning og praksis skal universitetet bidra med sine lærerutdannere og forskere, og skolen med sine lærere, for å kunne tilby eleven og lærerstudenten det mest oppdaterte av undervisning og veiledning, ved at de blir utforskende i egen praksis. Slik kan de sammen finne gode løsninger på de utfordringene og tette gapene

mellom teori og praksis som lærere og studenter møter i dag, samtidig som de vil bedre skolehverdagen til elevene (ibid.).

Stenøien og Dons (2017) forteller videre at universitetsskoleprosjektet er inspirert av universitetssykehusetmodellen, der sykehuset er knyttet til et universitet gjennom medvirkning i undervisning og klinisk forskning (Braut, 2015). Ifølge Lovdatas § 3-2. Vilkår for å få godkjenning til å kunne benytte betegnelsen universitetssykehus må det oppfylles visse krav (Lovdata, 2010):

Helseforetaket og/eller sykehuset må samarbeide med ett eller flere universitet(er) som uteksaminerer medisiner og annet helsepersonell ved at

1. det bidrar vesentlig i forskningsbasert utdanning i medisin og annen helsefaglig utdanning
2. kandidaten har det vesentlige av sin praktiske og teoretiske undervisning ved sykehuset
3. det bidrar vesentlig i doktorgradsutdanningen i de fleste kliniske fag innen medisin og andre helsefaglige disipliner
4. det kan dokumenteres at det utføres biomedisinsk og helsefaglig grunnforskning, translasjonsforskning og klinisk forskning innenfor de fleste kliniske fagområder og det kan dokumenteres forskningsaktivitet av høy internasjonal kvalitet og bredde.» (Lovdata, 2010)

Det overordnede målet er god folkehelse basert på høy kvalitet og god ressursutnyttelse i pasientbehandling, forskning, utdanning, innovasjon og formidling, hvor et universitetssykehus skal sikre at pasientene får det mest oppdaterte tilbudet og at forventningene til studentene stemmer overens med hva som venter dem i praksis og i arbeidslivet (St. Olavs Hospital, 2018; Stenøien & Dons, 2017). Dette innebærer blant annet flere delte stillinger mellom universitet og sykehus hvor ansatte for eksempel kan ha en 80/20 eller en 50/50 stillingsfordeling mellom arbeidsplassene som de kan fordele mellom undervisning og forskning.

Trondheim kommune og NTNU er også attraktive samarbeidspartnere for andre aktører både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Selv sier NTNU at samarbeid med strategiske faglige partnere innen både privat, offentlig og frivillig sektor er viktig for at NTNU skal kunne utøve samfunnsoppdraget på best mulig måte (Smolan & Silset, 2018).

6 Formål og problemstilling

Offentlig sektor er fanget mellom økende krav, knappe ressurser og et ønske om at innovasjon mellom tverrfaglige aktører skal føre til effektive løsninger på sosiale-, økonomiske- og miljøutfordringer i samfunnet (Torfing, 2016). Det overordnede målet med denne oppgaven er å se nærmere på hva innovasjon i offentlig sektor kan føre til, og hvilken verdi det kan skape for oss som innbyggere.

Som en følge av den nye strategien til Trondheim kommune om forskning, utvikling og innovasjon ble det utformet en samarbeidsavtale mellom Trondheim kommune og NTNU, *Universitetskommunen Trondheim 3.0*. Avtalen er en nasjonal pilot for hvordan kommuner og universiteter kan jobbe sammen for å løse utfordringene til offentlig sektor. Jeg ønsker å se nærmere på avtalen og hva den kan bety for Trondheims innovasjonsmiljø.

Hovedproblemstillingen jeg har valgt er:

Hvilke faktorer har vært med på å forme Universitetskommunen Trondheim 3.0, og hvordan kan denne påvirke Trondheims innovasjonsmiljø?

I hovedproblemstillingen skiller jeg mellom to ulike typer faktorer. Ytre faktorer er eksterne faktorer som kommer utenfra, men som påvirker retningen til avtalen, eksempelvis behov og politisk styring. For eksempel behov og politisk styring. Den andre typen faktorer er de som kommer fra organisasjonene selv, for eksempel teamene, forankringen og motivasjonen. Innovasjonsøkosystemet i Trondheim definerer jeg som ulike aktører i Trondheim som fremmer innovasjon og utvikling, noe jeg utdyper videre i kapittel 8.

For å svare på hovedproblemstillingen har jeg valgt å dele den opp i tre underproblemstillinger som kan hjelpe meg med å finne konkrete svar.

1. «*Hvordan har organisasjonen jobbet med å komme frem til avtalen?*»
2. «*Hvordan er samarbeidsavtalen forankret i organisasjonene?*»
3. «*Hva synes aktørene i innovasjonsøkosystemet om avtalen?*»

Underproblemstillingene vil hjelpe meg i å konkretisere de indre og ytre faktorene som har ført til avtalen og hvordan den blir mottatt blant andre aktører som samarbeider med Trondheim kommune og NTNU på ulike områder allerede.

6.1 Oppgavens oppbygging

Innledningsvis forklarer jeg oppgavens overordnede tema, bakgrunn og studiens formål. Videre er oppgaven bygd opp av syv hovedkapitler, hvor de tre første forklarer konteksten rundt samarbeidsavtalen slik at du som leser kan få en bedre forståelse av funnene gjort i analysen. Der forklarer jeg hva en universitetskommuneavtale er og hvordan den er utformet i dag. I neste kapittel beskriver jeg innovasjonsøkosystemet i Trondheim og noen aktører som preger systemet. Videre forteller jeg om eksterne aktører som har vist seg å være viktig i forhold til analysen og hvordan Trondheim kommune og NTNU jobber med avtalen i dag. Etter det kommer de teoretiske aspektene rundt studien som kan belyse undersøkelsens tema. I kapittel 10 presenterer jeg fremgangsmåten til undersøkelsen, hvor jeg begrunner mine metodiske valg og hvordan disse har påvirket forskningsprosessen. Videre presenteres resultat og analysen. Her har jeg valgt å bruke utvalgte deler av en analysemodell utformet av Jacob Torfing (2016), som er utviklet for å bruke ved analysering av samarbeidsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Modellen hjelper meg å systematisere funnene som jeg drøfter opp mot teorien. Deretter settes funnene inn i modellen og diskuteres opp mot studiens forskningsspørsmål, før jeg konkluderer og legger frem anbefalinger om videre undersøkelser rundt samarbeidsavtalen.

6.1.1 Ord, uttrykk og definisjoner

- Trondheim kommune benevnes i denne rapporten som Trondheim kommune eller kommunen.
- Universitetskommunen Trondheim 3.0 betegnes som universitetskommuneavtalen, avtalen og samarbeidsavtalen.
- I denne oppgaven har jeg snakket med noen av samarbeidspartnerne til Trondheim kommune og NTNU. Dette aktørsamspillet har jeg valgt å definere som Trondheims innovasjonsøkosystem, det vil også bli betegnet som Trondheims økosystem for nyskaping.

6.1.2 Oppgavens avgrensning

I denne oppgaven ser jeg ikke se på fusjonen mellom NTNU, Høgskolen i Trondheim, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund, selv om det har vært en faktor for endring samarbeidet mellom kommunen og NTNU. Jeg har heller ikke valgt å gå videre inn på den politiske delen ved Universitetskommuneavtalen. Dette vil i stedet nevnes som et forslag til videre forskning.

Trondheim og NTNU er med i Fyrtårnprosjektet +CityxChange (Positive City Exchange) for Europakommisjonen, dette vektlegges ikke i studien.

På grunn av studiens brede problemstilling og antall informanter har jeg ikke sett på andre politiske dokumenter enn Universitetskommuneavtalen (2017) og Saksdokumentene til sak PS 0109/14 (2014)

I løpet av studiens periode har det blitt ansatt en prosjektleder innenfor hvert av de tematiske områdene som skal lede prosessen mot måloppnåelse. I utgangspunktet er dette delte stillinger mellom NTNU og kommunen, men de er i dag registrert som ansatte hos Trondheim kommune. Derimot skal organisasjonene dele kostnadene rundt deres stillinger likt, noe som er i tråd med avtalebestemmelsene. Det er også i tråd med prosjektets planlagte fremgangsmåte etter signering. På grunn av at de ble ansatt etter store deler av datagenereringen ble gjennomført har jeg ikke tatt de med i denne studien.

I denne studien, og spesielt med tanke på innovasjonsøkosystemet i Trondheim, har jeg ikke inkludert ulike investorer, selv om de er en stor del av innovasjonsmiljøet og gründermiljøet i Trondheim.

7 Mot Universitetskommunen Trondheim 3.0

I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i Universitetskommunen Trondheim 3.0, men hva er egentlig en universitetskommune?

Som noen av informantene mine sier så har veien mot denne avtalen blitt til over lang tid, den er bygget opp på grunnsteiner av samarbeid, behovet for endring og et felles ønske om å lykkes. For å få et innblikk i hva en universitetskommune er og for å enklere forstå sammenhengen i analysen ser jeg det som hensiktsmessig å ha et eget kapittel som forteller om universitetskommuneavtalen. Siden avtalen er den første i sitt slag er dette kapittelet basert på informasjon jeg har fått fra NTNU og Trondheim kommunes hjemmesider, veileder, informanter, litteratursøk og søk på internett.

Gjennom intervjuene kommer det frem flere grunner til at Trondheim Kommune og NTNU har jobbet frem en universitetskommuneavtale. Herunder tilsvar til satsninger og strategier fra EU og Forskningsrådet, men også som et ønske om å videreutvikle seg selv som organisasjoner.

7.1 Kommunens utvikling

Tidligere kunne kommunene oppfattes som strenge regelryttere der de ønsket å gjøre det som var riktig etter gjeldende lover og regler. Etter hvert har man sett en utvikling hvor de fortsatt følger lover og regler men kan sees på i større grad som en tjenesteleverandør i stedet, der innbyggeren er i fokus. Eksempelvis er Trondheim kommune inspirert av kommuner i Danmark og hvordan innbyggere skal se på, og ta i bruk kommunen.

| | Kommune 1.0 | Kommune 2.0 | Kommune 3.0 |
|--|---|---|--|
| Kommunen er | en myndighet | en organisasjon | et lokalsamfunn |
| Kommunen møter innbyggerne som | undersåtter | kunder | ressurssterke og aktive samfunnsborgere |
| Politikerne fungerer ved å | behandle saker på formelle møter med formelle dagsordener | sette mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder | prege dagsordenen og stimulere aktiviteten i lokalsamfunnet |
| Den gode medarbeider er faglig dyktig og er | opptatt av det korrekte og rettferdige | serviceinnstilt | opptatt av å finne ressursene hos alle, skape fellesskap, fasilitere og støtte |

Figur 1: Kommunenes utvikling (Guribye, 2016)

De ønsker engasjerte innbyggere som er med på å forme kommunens utvikling i fremtiden. Guribye (2016) tar utgangspunkt i Skanderborg kommune når han forklarer veien fra kommune 1.0 til 3.0 (se figur 1).

I kommune 1.0 bestemmer kommunen «ovenfra- og- ned» der styringen går gjennom hierarkiet (Adam, 2019; Torfing, 2016). Kommunen blir sett på som et myndighetsapparat i samfunnet hvor den vanlige borger måtte komme med luen i hånden når det skulle søkes om godkjenning, og kommunen hadde veldig sterk kontroll. Innbyggerne var undersåtter som måtte forholde seg til kommunens regelverk uten å ha spesielt store påvirkningsmuligheter (Guribye, 2016, s. 11; Skanderborg Kommune). Kommunens medarbeidere var opptatt av det korrekte og rettferdige, mens politikerne behandler saker på formelle møter med formelle dagsordener. I kommune 2.0 er det brukeren som bestemmer og dermed blir kommunen et serviceapparat, en organisasjon med serviceinnstilte medarbeidere som ser på kommunens innbyggere som kunder (Adam, 2019; Skanderborg Kommune). «Kommunen bærer deg gjennom livet» (Adam, 2019, s. 10)

Kommunens politikere samhandler med *utenforstående*, og setter mål og økonomiske rammer i dialog med fagfolk og kunder (Guribye, 2016; Skanderborg Kommune). Kommunen blir påvirket av hva brukeren trenger og blir styrt i større grad av markedet (Torfing, 2016). I kommune 3.0 blir kommunen til et lokalsamfunn bestående av ressurssterke og aktive samfunnsborgere, hvor den gode medarbeider er opptatt av å finne ressursene hos alle, skape felleskap, legge til rette for og støtter sine borgere og tar ansvar for utviklingen av sine nærmiljø (Guribye, 2016; Skanderborg Kommune). Kommunen ønsker å øke mestringsevnen hos individ og samfunn hvor innbyggerne får mulighet til medvirkning. «Vi bestemmer sammen» (Adam, 2019, s. 10 og 20). Kommunen går fra styring gjennom hierarki og marked til metastyring hvor man også benytter nettverk når man samskaper med innbyggere og næringsliv (Adam, 2019, s. 24; Torfing, 2016). Kommunens politikere fungerer ved å prege dagsorden og stimulere til aktivitet i lokalsamfunnet hvor sivilsamfunnet og frivillig sektor står sentralt (Guribye, 2016). «Hva skal vi får til i fellesskap i dag?» (Adam, 2019, s. 10).

Guribye (2016, s. 11) sier videre at:

«Kommune 3.0» tankegangen bryter med andre ord på samme tid med både ideen om kommunen som den primære tjenesteleverandøren, og med den mer New Public Management-påvirkede ideen om å sette ut tjenestene på et konkurransepreget marked av tjenesteleverandører fra frivillig og privat sektor.

7.2 Universitetskommuneavtalen

Torsdag 11. januar 2018 ble den første avtalen om en universitetskommune mellom Trondheim kommune og NTNU signert av ordfører for Trondheim, Rita Ottervik og rektor ved NTNU, Gunnar Bovim, som en naturlig forlengelse av, og et økt behov for å få strukturert et allerede eksisterende samarbeid (Trondheim kommune, 2018a; Trondheim kommune & NTNU, 2017). Dette har kommunen og NTNU jobbet lenge med å få til og avtalen ble til slutt ble en politisk sak som ble vedtatt i bystyret før avtalen ble signert.

Med denne avtalen skal Trondheim kommune og NTNU gi byen og landet en langsiktig tilgang på kunnskap, kompetanse og teknologi av strategisk betydning for utvikling av gode og bærekraftige samfunn. (Trondheim kommune & NTNU, 2017)

NTNU ønsker å satse på innovasjon i offentlig sektor og kommunen ønsker å være en del av et levende laboratorium (Mjøen, 2018 02:53). Universitetskommuneavtalen er et forsøk på å strukturere samarbeidet mellom universitet og kommune hvor man sammen legger til rette for organisering av offentlig virksomhet. Herunder laboratorier for utvikling og utprøving av ny teknologi, metoder og tjenester som vil gi grunnlag for bedre tjenestelevering og innovasjon i eksisterende og ny næringsvirksomhet.

Da avtalen ble signert på Trøndelagsdagene i 2018 symboliserte dette startskuddet for hvordan academia og kommuner skal kunne skape noe sammen i fremtiden. Prorektor for innovasjon ved NTNU, Toril Hernes sier i en samtale med Rådmann Morten Wolden:

Vi ønsker å skape mer omstilling og mer kunnskap for offentlig sektor spesielt, men og også for næringslivet selvfølgelig, men universitetskommunesamarbeidet handler om at vi vil bidra enda mer med undervisning, forskning og innovasjon som skal skape nytte for dere. (Mjøen, 2018 00:28)

Wolden uttaler videre:

Og det vil vi gjerne være med på, fordi at vi vil bidra inn i undervisning, bidra inn i forskning, vi vil bli bedre på det. Også vil vi skape bedre tjenester for brukerne våre, for det er liksom hovedformålet til kommunen (Mjøen, 2018 00:49)

Det konkrete arbeidet med å få til en formalisert avtale mellom partene startet våren 2017 som en videreføring av Universitetsskolen (2015) og en Universitetskommuneavtale mellom kommunen og universitetet ved Fakultet for Medisin og helsevitenskap (2017), selv om universitetskommunebegrepet har ligget i luften en god stund før det (Trondheim kommune & NTNU, 2017). I likhet med kommuneutvikling kan man også se likheter i utvikling av en universitetskommune. Ved en universitetskommune 1.0 er kommunen fornøyd med å ha et universitet geografisk plassert innenfor kommunegrensen. I kommune 2.0 begynner kommunen og universitetet å samarbeide med å svare på kunnskaps- og kompetansebehov innenfor avgrensede fagområder. For eksempel praksisplasser til studenter i skolen eller innenfor helse. I denne avtalen skal Trondheim kommune og NTNU forsøke å ta samarbeidet et steg lenger og sammen etablere en nasjonal pilot på et fullskala samarbeid mellom universitetet og kommune kalt Universitetskommune 3.0, Universitetskommunen Trondheim (Trondheim kommune & NTNU, 2017). I universitetskommune 3.0 er teknologiutvikling og digitalisering en integrert del av alt faglig utviklingsarbeid, og det settes krav til forpliktelse og gjennomføring av begge parter hvor de skal jobbe med (Trondheim kommune & NTNU, 2017, s. 2):

- Vertikal og horisontal Integrasjon mellom faglige siloer for å fremme forskning, undervisning og innovasjon som svarer på komplekse sosiale og teknologiske (sosiotekniske) samfunnsutfordringer.
- Etablering av kommunen som node i internasjonale kunnskaps- og innovasjonsnettverk, med vekt på bred medvirkning og innbyggerinvolvering.
- Styringsmekanismer som kobler partenes plan- og styringssystem og årshjul sammen, og gjør forskning, undervisning og innovasjon til et lederansvar for alle ledere i kommunen (Trondheim kommune & NTNU, 2017, s. 1)

I planleggingsfasen jobbet begge partene først med å definere hovedmål;

- 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 academia og kommune (Trondheim kommune & NTNU, 2017, s. 2)

og samarbeidsområder som reflekterer hver for seg og sammen kjernen i kommunens samfunnsoppdrag, kunnskaps- og kompetansebehov. Deretter ble det utarbeidet innhold under hvert enkelt tema hvor de definerer sine virkeområder og hva deres problemstillinger skal ha hovedfokus på (se figur xx) (Trondheim kommune & NTNU, 2017, s. 3). Det ble utformet en tekst som ga en retning på hvor man skulle, samtidig som den hadde nok rom til å gjennomføre de endringer man har behov for mens man går.

I avtalen er de fem tematiske hovedområdene og innholdet definert slik (Trondheim kommune & NTNU, 2017):

Byutvikling: Utvikling og vedlikehold av den fysiske byen og dens infrastruktur, byrommets betydning for gode liv, samt problemstillinger knyttet til energi, miljø og bærekraft.

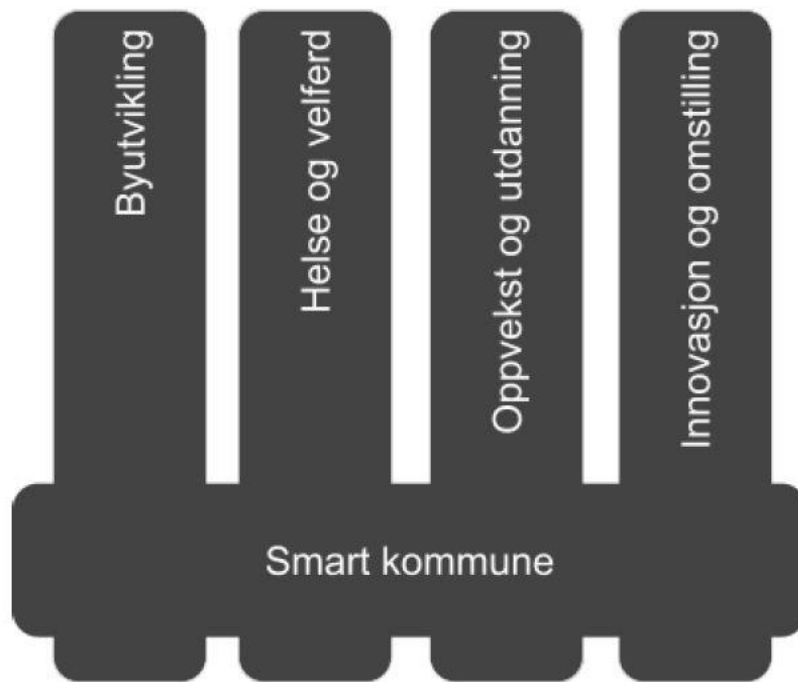
Helse og velferd: Folkehelse, helse- og velferdstjenester, mangfold og integrering.

Oppvekst og utdanning: Behov hos barn- og unge og deres familier

Innovasjon og omstilling: Kommunen som demokratisk institusjon, aktør på kulturfeltet, samfunns- og næringsutviklerrollen og kommunal organisasjon og ledelse, hvor forskning på hav som fremmer og hemmer innovasjon i offentlig sektor

Disse fire vertikale fagområdene står i dag som siloer for å skille seg fra hverandre, hvor smart kommune ligger horisontalt og strekker seg over alle.

Smart kommune: Digitalisering og teknologi; informasjons- og kommunikasjonsteknologi, energi- og miljøteknologi, transport og mobilitet, velferdsteknologi, læringsteknologi, finans- og virksomhetsstyringsteknologi mfl.



Figur 2: Avtalens fem tematiske områder (Trondheim kommune & NTNU, 2017)

Ved første øyekast modellen over samarbeidsavtalens fem tematiske områder (se figur 2), kan det se ut som fire avgrensede siloer med kun en vertikal som i utgangspunktet ikke skal ha noe med hverandre å gjøre, men det er ikke tilfellet. Selv om de betegnes som siloer utelukker det ikke at samarbeid kan oppstå på tvers av fagområdene, eller uforpliktende og spontant. Smart City vil jobbe med problemstillinger som omhandler digitalisering og teknologi innenfor hvert av de andre områdene og det er derfor den settes horisontalt. De andre områdene vil også samarbeide og integreres i hverandre der det er behov, men skal i hovedsak utforme problemstillinger som går på sine fokusområder.

I tillegg til å definere hovedmål og fagområder har de også lagt opp til at dette er en dynamisk avtale som kan endre seg ettersom veien skapes og fagområdene både kan endre navn og retning. For eksempel så har *smart kommune* endret navn til *Smart City* på grunn av NTNUs ledelse av EUs Horizon 2020 smart city-prosjekt; +CityxChange (Positive City ExChange) og Trondheim kommune som fyrtårn (+CityxChange, 2019). Dette kommer jeg ikke til å fokusere videre på i denne studien.

Universitetskommuneavtalen er en naturlig forlengelse av Universitetsskoleprosjektet (2015) og avtale innen Helse- Velferd (2017), samtidig som det er et forsøk på å være forut for sin tid

i forhold til de utfordringer offentlig sektor kommer til å møte i fremtiden, spesielt innenfor helsesektoren. Allerede i dag er det store rekrutteringsutfordringer innen helse og velferd, og dette vil bare bli større i årene fremover. De arbeidsoppgaver som for eksempel hjelpepleiere og sykepleiere har i dag er spådd til å endre seg på grunn av mangelen på personell og teknologisk utvikling. Det vil være nødvendig å legge til rette for at brukerne skal klare å bo lenger i sitt eget hjem og da må de tjenestene som kommunen tilby endre seg. Det må utvikles produkter og tjenester som tilrettelegger for at brukeren klarer seg lengre på egenhånd eller ved hjelp av pårørende.

Etter avtalen ble skrevet under og for å ikke begrense seg til Trondheim, gjennomførte representanter fra NTNU, Trondheim kommune og andre aktører «En reise gjennom lærende byer». De besøkte Tromsø, Trondheim, Stavanger, Kristiansand, Bærum og Oslo, for å få innspill og se hva en universitetskommune kan være for andre kommuner som de kan ta med seg inn i det videre arbeidet.

Samtidig som denne avtalen ble utarbeidet kom altså regjeringen på banen hvor de hadde økt fokus på innovasjon i offentlig sektor og Forskningsrådet la frem den nye strategien om innovasjon i offentlig sektor. I ettertid har også FN vendt blikket mot Trondheim og invitert byen til å være med på å lede det globale arbeidet med å nå de 17 bærekraftsmålene (FN-sambandet, 2017; Trondheim kommune, 2018b).

7.2.1 Hvorfor en universitetskommune

Jeg har snakket med informantene mine om hvorfor de tror Trondheim er først ute med dette, hvor flere peker på at det ligger i vår natur som Norges teknologihovedstad, vi har alle forutsetninger for å lykkes med et slikt pilotprosjekt som også kan komme andre til gode. NTNU og Trondheim kommune har utarbeidet et godt samarbeid og metodikk innenfor modelltenking som helt klart vil være til nytte i denne prosessen og dette er byen det kan testes ut i. Trondheim er en liten by i den store sammenhengen som gjør det mulig å lage byen til et levende laboratorium hvor man kan teste ut ulike ting for å se hvordan det påvirker innbyggere og næringsliv. Kulturen preges av en flat struktur hvor det er kort vei mellom toppleder og den vanlige ansatte, i tillegg inneholder den høy grad av tillit og åpenhet, noe som gjør at ulike aktører i et nettverk ser fordelene med samarbeid selv om man konkurrerer. Dette er med på å skape et økosystem som hele tiden absorberer kunnskap, transformerer og benytter den til utvikling og verdiskaping. I forhold til de kommende utfordringene vi står ovenfor trenger vi innovasjon og spesielt innovasjon i offentlig sektor.

8 Innovasjonsøkosystemet i Trondheim

I forhold til studiens forskningsspørsmål som omhandler byens innovasjonsmiljø er det hensiktsmessig så sette deg som leser inn i de aktørene som jobber for nyskaping i Trondheim. Det er selvfølgelig flere og andre aktører enn det jeg nevner her som er av stor være betydning, men de har ikke kommet til syne under denne studien.

De som bor i Trondheim liker å definere som en «*liten*» storby, men ser man på byen i en storbysammenheng så er det en liten by, noe som gjenspeiler næringslivets relasjoner til hverandre. Selv om byen får tilskudd av nye studenter hvert år så forsvinner det også mange ut igjen, mens de som blir har allerede fått en fot innenfor næringslivet eller har knyttet seg til byen på andre måter. Ved et raskt søk på internett kan man se forretningsforbindelsene mellom de ulike aktørene, hvor de sitter i hverandres styrever som styreleder eller styremedlem. I tillegg er det både formelle og uformelle arenaer hvor det skapes relasjoner som ikke er like synlige utenfra.

8.1 Trondheimsregionen

Trondheimsregionen er et politisk samarbeid mellom ni kommuner; Stjørdal, Malvik, Trondheim, Klæbu, Melhus, Skaun, Orkdal, Midtre Gauldal og Indre Fosen, som skal styrke Trondheimsregionen i en nasjonal og internasjonal konkurransesituasjon. Tanken bak samarbeidet er at de oppnår mer sammen, enn hver for seg. Trondheimsregionen har som overordnet mål å øke regionens andel av landets verdiskaping slik at den tilsvarer deres andel av befolkningen (Trondheimsregionen, 2018; Trondheimsregionen b). Et av Trondheimsregionens strategiske måle er å doble antall teknologibedrifter og arbeidsplasser fra 2014 – 2025 i hele regionen (næringsforeningen har også samme mål) (Trondheimsregionen, 2018; Trondheimsregionen b; Trondheimsregionen c).

8.2 Næringsforeningen i Trondheimsregionen

Næringsforeninger jobber strategisk for at regionene skal kommersialisere teknologi, få bedre tilgang på relevant kompetanse og skape en attraktiv region. NiT vil bidra til en økning av antall teknologiselskaper og ansatte i Trondheim, de har sammen med Trondheimsregionen satt seg målet om at de skal nå 1 000 teknologibedrifter med 20 000 ansatte i år 2025. NiT skal også jobbe aktivt for å få flere studenter til å bli i regionen etter endt studietid, øke kommersialiseringskompetansen og kommersialiseringen fra FoU- miljøene, forbedre

samarbeidet mellom videregående skoler og næringsliv, med spesielt søkelys på yrkesfag. Videre skal de også jobbe med synliggjøring og utvikling av den kompetansen som allerede finnes i regionens næringsliv. Deres visjon er «*Sammen for en sterk region*», hvor målet er «*Vår innsats skal øke verdiskapingen i Trondheimsregionen*».

8.3 SINTEF

SINTEF (tidligere Selskapet for industriell og teknisk forskning ved Norges tekniske høgskole) er et av Europas største uavhengige forskningsinstitutter med ca. 2000 ansatte fordelt på 75 nasjonaliteter. De er et uavhengig og allmenntilgjengelig forskningsstiftelse hvor ingen eiere kan ta ut utbytte, derimot investeres det økonomiske overskuddet i vitenskapelig utstyr, kompetanse og infrastruktur for forskning (SINTEF a; SINTEF b; SINTEF c) Stiftelsen ble etablert i 1950 fordi professorer ved NTH så muligheter for å bygge opp en oppdragsforskningsvirksomhet, og benytte SINTEF som instrument. I dag er SINTEF organisert som et konsern med åtte forskningsinstitutter, definert etter bransjer og verdikjeder i markedet. Regional tilstedeværelse er en del av deres strategi, derfor er de representert i de fleste landsdeler. (SINTEF a; SINTEF b).

SINTEF ønsker å utvikle samfunnet gjennom å bidra til forskning, innovasjon, verdiskapning og økt konkurranseevne for næringsliv og forvaltning. De samarbeider aktivt med universiteter, næringsliv, myndigheter og internasjonalt ledende kunnskapsmiljøer, og utvikler gode prosjekter som utløser offentlig med- finansiering for sine kunder. Deres visjon er «*Teknologi for et bedre samfunn*» (SINTEF c).

SINTEF har også et høyt prioritert universitetssamarbeid med NTNU og i 2006 ble det vedtatt en felles strategi under overskriften «*Internasjonalt fremragende sammen*» av organisasjonenes styrer (SINTEF d).

8.4 SpareBank 1 SMN

Sparebank 1 SMN har vært etablert i Trondheim siden 1853 og er en regional forankret sparebank. Den er en del av Sparebank 1-alliansen og har, med sine datterselskap i underkant av 1 500 ansatte (SMN a). Sparebankene skulle gi næring til lokalmiljøer slik at menneskene kunne utfolde seg, de skulle være en bærebjelke i samfunnet gjennom å skape trygghet, inntekt og forbedrede kår. Banken har fulgt samfunnet gjennom økonomiske oppgang- og nedgangstider hvor overskudd og fond føres tilbake til samfunnet gjennom å skape næringsgrunnlag og arbeidsplasser (SMN b).

8.5 «Nye» deltagere i innovasjonsøkosystemet

Trøndelag er en av Norges mest fruktbare regioner for nyskaping og tilbyr et stort gründer- og inkubatormiljø (Min Veileder). Byen huser flere kontorfellesskap og inkubatorer hvor noen retter seg mot ulike fagområder.

En inkubator er en organisasjon som tilrettelegger for forretningsutvikling til oppstartsbedrifter eller bedrifter i en tidlig fase, med fokus på å øke vekst og grunnlaget for suksess. Oppstartsbedriftene kan komme fra allerede etablerte bedrifter som har forretningsideer de velger å skille ut fra den vanlige driften for å etablere ny kommersiell virksomhet eller det kan være gründere. Bedriftene utvikler forretningsideen sin basert på innovative løsninger som de vil kommersialisere. Inkubatorene stiller med ulike ressurser, gjerne kontorfasiliteter og administrative tjenester. De kan også holde kurs eller seminarer om for eksempel organisasjonsutvikling, nettverksbygging eller patentsøking for oppstartsbedriftene. I tillegg kan de hjelpe til med investeringssøknader til virkemiddelapparatet eller finne relevante internasjonale aktører (Ørstavik, 2018).

Inkubatorer er blitt etablert som resultat av næringspolitisk og innovasjonspolitisk engasjement regionalt (på kommune- og fylkesnivå), og er ofte basert på samarbeid på tvers av privat næringsliv, offentlig tjenesteyting, akademiske institusjoner og politiske myndigheter. (Ørstavik, 2018)

I Trondheim har vi for eksempel TTO, NTNU Accel, Watts Up og FAKTRY, sistnevnte en hardware- inkubator med et verksted hvor bedriftene kan bygge og teste prototyper (Nikolaisen, 2017).

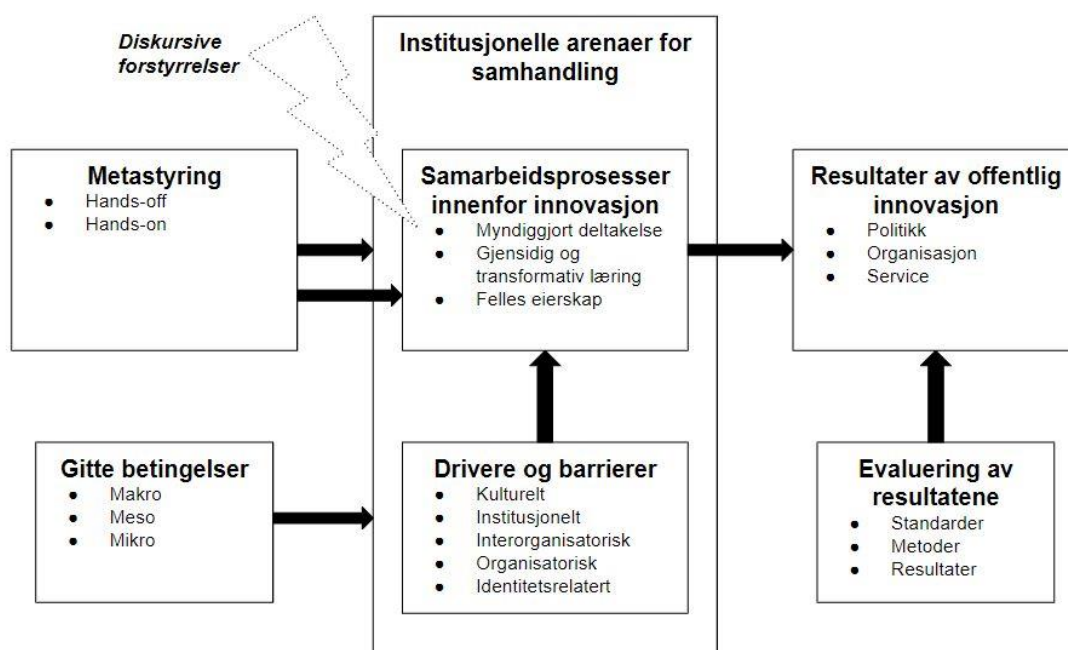
I tillegg til inkubatorer finnes det også kontorfellesskap som legger til rette for nyskaping. De to mest kjente er Digs og Work- Work som har vært i bybildet siden 2013 og 2015. I likhet med en inkubator tilbyr de også kontorfasiliteter som for eksempel felles kjøkken og egne møterom, men ikke bare til oppstartsbedrifter, også frilansere eller andre som ønsker en arbeidsplass hvor man kan oppleve et fellesskap istedenfor å for eksempel ha hjemmekontor. Kontorfellesskapene kan tilby leie av arbeidsplasser, hvor man har ulike medlemskap tilpasset ønsket bruk. Leiekostnadene er gjerne avhengig av om man disponerer en kontorpult som man kan dele med andre eller om man ønsker en fast arbeidsplass over lengre tid (Pointo).

8.6 Nettverksbyggere

I tillegg til de aktørene jeg har nevnt ovenfor finnes det utallige andre jeg identifiserer som nettverksbyggere i innovasjonsøkosystemet til Trondheim. De skaper ulike arenaer for relasjonsbygging og kunnskapsutveksling gjennom frokostmøter, temakvelder, workshops, konferanser, seminarer og festivaler. Blant disse finner vi for eksempel Technoport, Girl Geek Dinners, DNB, Leiv Eriksson rådgiving og analyse AS med flere.

9 Teoretisk rammeverk

Under analysen tar jeg utgangspunkt i Torfing (2016, s. 105) sin modell som kan brukes til å analysere samarbeidsdrevet innovasjon (se figur 3). Sørensen og Torfing (2011) sier at denne modellen er et forsøk på å utvikle et felles akseptert teoretisk rammeverk som skal brukes ved analysing av samarbeidsdrevet innovasjon, dette tolker jeg som at modellen er dynamisk og må tilpasses hvert enkelt prosjekt ut fra prosjektets omstendigheter og forutsetninger. Derfor har jeg valgt å tilpasse den i analysedelen, slik at det blir enkelt å gjenkjenne de ulike faktorene. Modellen er opprinnelig på engelsk, men jeg har valgt å oversette mesteparten til norsk. Hvorav noen av ordene er beholdt på engelsk fordi jeg ikke finner en god oversettelse som jeg mener kan gi den samme betydningen som det engelske uttrykket.



Figur 3: Modell for å analysere samarbeidsdrevet innovasjon (Torfing, 2016, s. 105)

Analysermodellen er inspirert av modellen til Ansell og Gash (2007) for samarbeidsstyring fra artikkelen «*Collaborative governance in theory and practice*», og modellen for analyse av institusjoner, utarbeidet av Ostrom, Gardner og Walker (1994, s. 37) i boken «*Rules, games & common-pool resources*» (Ansell & Gash, 2007; Ostrom et al., 1994; Torfing, 2016). Jeg ser

at disse har stor betydning for hvordan man kan analysere samarbeidsdrevet innovasjon da både styring og institusjoner er avgjørende faktorer, men jeg har kun valgt å gå nærmere inn på modellen for samarbeidsstyring senere i kapitlet (Ansell & Gash, 2007). Sørensen og Torfing (2011) tar utgangspunkt i at samarbeidsdrevet innovasjon innenfor offentlig tjenesteutvikling er forankret i institusjonelle arenaer der samhandling skaper både drivere som fremmer, og barrierer som hemmer både samarbeidet og innovasjonen. Samtidig formes de institusjonelle arenaene for samspill og prosessen rundt samarbeidsdrevet innovasjon av gitte betingelser på makro-, meso- og mikronivå, og gjennom proaktive former for metastyring (Sørensen & Torfing, 2009, 2011; Torfing, 2016). I analysen vil jeg ikke se på metastyring de gitte betingelsene eller evaluering av resultatene. Jeg retter søkelyset mot den institusjonelle arenaen, samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU, og hvilke forventninger aktørene har til avtalen.

Denne studien handler i hovedsak om samarbeidsdrevet innovasjon mellom en kunnskapsinstitusjon og en kommune, samtidig vil den påvirke aktørene som allerede er i samspill med institusjonene på en eller annen måte. Derfor har jeg som nevnt tidligere valgt å definere aktørene og samspillet som et innovasjonsøkosystem, i den sammenheng vil det være naturlig å starte kapitlet med innovative økosystem, nettverk og samarbeidsstyring før jeg gjør rede for innovasjon med søkelyset på offentlig sektor. Videre vil jeg presenterer institusjonsteori som kan forklare noen av de eksterne faktorene som forteller hvorfor det er Trondheim som er først ute med Universitetskommuneavtalen. Til slutt vil jeg oppsummere med å gi en rød tråd gjennom teorien og hvordan den skal brukes i analysen.

De fleste av teoriene står i boken til Torfing (2016) «*Collaborative innovation in the public sector*», men jeg har også tatt med andre teorier for å utdype mer rundt hvorfor avtalen har blitt som den har blitt. Analysen vil fokusere mye på samarbeid hvor Torfing (2016) bruker Eggers og Singh sine fem definisjoner når han presenterer ulike strategier for samarbeid. Jeg merker meg den som heter nettverksstrategi og tenker automatisk at dette er den NTNU og Trondheim kommune benytter på grunn av partenes tidligere samarbeid. Den sier videre at strategien legger til rette for utveksling av ideer, felles læring og handling gjennom en flat samhandling mellom de relevante og berørte aktørene som har tilgang på ulik kompetanse og ulike ressurser (Eggers og Singh (2009) i: Torfing, 2016). Denne strategien passer med den måten jeg har oppfattet at samarbeidet og utviklingen av dette prosjektet har utviklet seg. Samarbeidet har bestått av like representanter med lik makt innenfor hver sin organisasjon som har jobbet sammen med utformingen av avtalen.

9.1 Innovative økosystem

Jeg tar utgangspunkt i artikkelen til Deborah J. Jackson «What is an Innovation Ecosystem?» for å beskrive hvordan Trondheim er et økosystem hvor aktørene samarbeider, konkurrer og bidrar til innovasjon og utvikling i regionen.

Jackson (2019) beskriver et biologisk økosystem som komplekse sammensatte relasjoner mellom levende ressurser, beboere innenfor et område og plassen, sammen har de et felles mål om å opprettholde en stat av likevekt. Adner (2017) bruker to perspektiver når han beskriver et økosystem, tilknytning og struktur. Når han skal beskrive økosystemet med tilknytningsperspektiv benytter Adner (2017) Moore (1996) sin beskrivelse av næringsøkosystem. Det er et økonomisk samfunn bygget på fundamentet om samarbeidende organisasjoner og enkeltmennesker som igjen utgjør ulike organismer i næringslivet. Næringsøkosystemet produserer varer og tjenester som skaper verdi for kunder som også er medlem i økosystemet. Det inkluderer også leverandører, produsenter, konkurrenter og andre interessenter. Over tid utvikler de felles egenskaper og roller som også bidrar til at de drar i retningen satt av bedriften som er i lederposisjon. Posisjonene kan endres og det kan være andre bedrifter som overtar ledelsen, men funksjonen til økosystemets leder er verdsatt av samfunnet fordi det gjør det mulig for medlemmene å bevege seg mot felles visjoner for å justere sine investeringer, og å finne gjensidig støttende roller (Moore, (1996): 26: i Adner, 2017). I systemperspektivet beskriver Adner (2017) økosystemet som en struktur hvor forskjellige aktører og relasjoner samhandler for å oppnå en sentral posisjon. Tilknytningsperspektivet fokuserer på aktørene og gir en god beskrivelse av samspill på makronivå. Perspektivet fjerner de tradisjonelle grensene mellom industrier, skaper gjensidig avhengighet mellom aktørene samtidig som det legger til rette for symbiotiske forhold i produktive økosystemer. Denne typen økosystem preges av tilgang og åpenhet, hvor antall samarbeidspartnere, nettverkets tetthet og aktørens forbindelser til større nettverk er viktige elementer (Adner, 2017). I strukturperspektivet er fokuset på aktivitetene som gjennomføres i økosystemet for å oppnå verdi. Aktørene selv styrer aktivitetsflyten. En aktør kan gjøre flere aktiviteter eller flere aktører kan utføre en aktivitet. Posisjonene bestemmer aktivitetsflyten og hvem som gjør hva. Sterke og svake relasjoner mellom aktørene styrer utveksling av for eksempel informasjon, materialer, påvirkningskraft eller midler. Aktørene trenger ikke å ha direkte kontakt med bedriften som sitter i lederposisjon (Adner, 2017).

De ulike beskrivelsene fokuserer på den komplekse energidynamikken som utspiller seg mellom aktørene. Dynamikken mellom aktørene gjør at økosystemet kun kan betraktes som en helhet og ikke deles opp og studeres separat. Aktørene i økosystemet ønsker å oppnå en god posisjon for seg selv, samtidig som de påvirker hverandres posisjon (Adner, 2017; Jackson, 2019).

I et innovasjonsøkosystem byttes energidynamikken ut med økonomi, hvor målet er å muliggjøre teknologiutvikling og innovasjon. De ulike aktørene er en blanding av menneskelig kapital, i Trondheim er dette studenter, ansatte ved universiteter, forskere, bransjerepresentanter, patentrådgivere, interessenter m.m., og materielle ressurser som utstyr, midler, anlegg osv. Sammen utgjør den menneskelige kapitalen og de materielle ressursene, de institusjonelle enhetene i innovasjonsøkosystemet. (Jackson, 2019). I Trondheim vil dette systemet bestå av NTNU, Trondheim kommune, SINTEF, Næringsforeningen, bankene, SIVA, Innovasjon Norge, Forskningsrådet, inkubatorer, kontorfellesskap, akseleratorer, investorer, Trondheimsregionen, utviklingsbedrifter og mange, mange andre. Jackson (2019) sier at enhetene innenfor et innovasjonsøkosystem er enten geografisk forankret, eller strategisk knyttet sammen gjennom utvikling av en bestemt teknologi.

Disse beskrivelsene er litt ulik hvis de direkte sammenlignes med perspektivene til Adner (2017). Aktørene i tilknytningsperspektivet er definert av deres nettverk og plattformforbindelser som er ganske lik den lokale forankringen til Jackson (2019), samtidig som den mangler nettopp den lokale avgrensningen (Adner, 2017; Jackson, 2019). Strukturperspektivet fokuserer på aktiviteter fremfor aktører for å oppnå gevinst, men begrenser seg ikke til å være utvikling av en bestemt teknologi (Adner, 2017; Jackson, 2019). Adner (2017) sier videre at de forskjellige perspektivene, struktur og tilknytning, ikke trenger å utelukke hverandre. De er gjensidig konsekvent samtidig som det kan være elementer av både struktur og tilknytning et økosystem. Det er i tråd med det innovasjonsøkosystemet jeg har identifisert i Trondheim. Det er geografisk forankret i Trondheimsregionen selv om noen aktører som har virksomheter andre steder nasjonalt og internasjonalt. Samtidig har de også flere teknologiske bein og stå på hvor de ønsker mangfold fremfor en spesiell type teknologi, noe som igjen er med på å bygge et godt fundament mot økonomiske nedgangstider. Eksempelvis oljekrisen som rammet i 2015 gikk hardt utover ansatte ved Reinertsen, Aker Solutions, Det norske oljeselskap o.l., som hadde kontorer i Trondheim. Samtidig var det mange andre, både store og små aktører, som ikke ble berørt i like stor grad fordi de hadde et annet kundegrunnlag.

Høyt teknologiske næringer gir høyere vekstpotensial, derfor er det spesielt viktig å tilrettelegge for at innovasjoner fra forskning kommersialiseres. Lykkes man med kommersialisering kan de skape arbeidsplasser som igjen fører til verdiskaping og økonomisk vekst (Jackson, 2019). Jackson (2019) sier videre at i en økonomisk nedgangsperiode med høy arbeidsledighet og lave skatteinntekter vil nasjonale, regionale og lokale myndigheter jobbe aktivt med å forsterke økonomien gjennom å skape arbeidsplasser. Dette kan delvis overføres til Trondheim hvor målet er å skape 1000 nye teknologibedrifter og 20 000 nye arbeidsplasser innen 2025.

Videre sier Jackson (2019) at innovasjonsøkosystemet består av to tydelige økonomier som er svakt koblet sammen. Den ene er forskningsøkonomien som styres av grunnforskning, den andre er den kommersielle økonomien som styres av markedet. Ressursene som gjøres tilgjengelig for forskningsøkonomien er koblet til ressursene som skapes av næringslivet, vanligvis som en del av overskuddet, dette investeres videre i forskning og utvikling (FoU) (ibid.). I Trondheim er det nærliggende å tro at størsteparten av FoU-ressursene blir fordelt fra et nasjonalt nivå, eksempelvis fra Innovasjon Norge og Forskningsrådet, selv om forskningen kan initieres fra private aktører. Innovasjonsøkosystemet vokser når ressursene som investeres i forskningsøkonomien, gjennom privat, offentlig eller direkte forretningsinvesteringer, erstattes av gevinster fra innovasjonene. På denne måten er det likevekt mellom de to økonomiene og innovasjonsøkosystemet vurderes til å være blomstrende og sunt. Derimot opererer de to økonomiene med ulike belønningssystemer som gjør det utfordrende å kommersialisere forskningsresultater slik at de skaper profitt (Jackson, 2019).

9.1.1 Innovasjonssystem vs. innovasjonsøkosystem

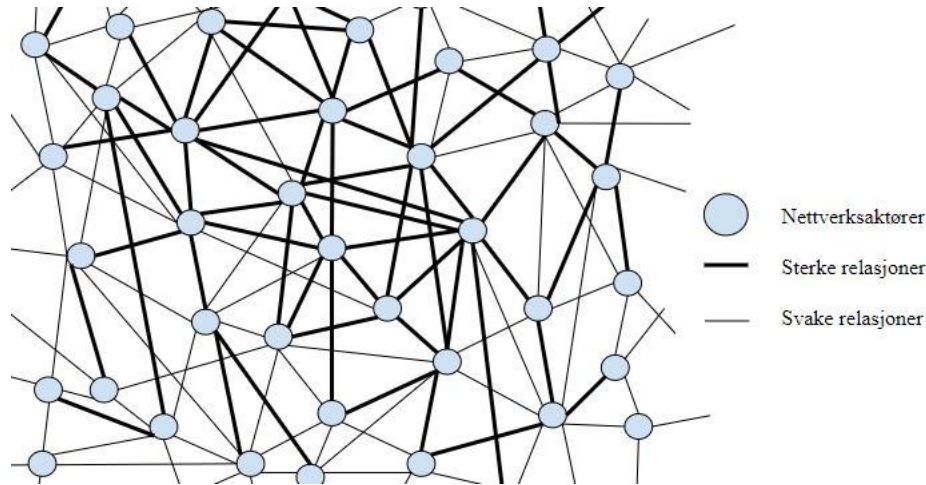
Innenfor Trondheims innovasjonsøkosystem er det også et innovasjonssystem. Lundvall (1992) definerer et innovasjonssystem som et komplekst sammensatt nettverk av aktører som bestemmer tempoet og retningen for økonomisk innovasjon, hvor innovasjonssystemet påvirkes av sin spesialisering, institusjonelle struktur og sitt forhold til omgivelsene. I likhet med innovasjonsøkosystemet inkluderer innovasjonssystemet samspill mellom kunder og forbrukere, men preges av horisontale relasjoner i motsetning til hierarkisk styring fra bedrifter i lederposisjoner (Adner, 2017; Lundvall, 1992; Torfing, 2016). Et innovasjonssystem skapes ved at aktørene henter inn kunnskap de mangler selv, fra hverandre i innovasjonsprosessen, dette skaper en mulighet hvor horisontale relasjoner mellom forskere, konkurrenter eller brukere danner et nettverk. (Torfing, 2016). Innovasjonssystemet består av et nettverk av aktører i Trondheim som er blitt «enig» om et felles mål hvor næringsutvikling er i fokus. Deres

relasjoner er komplekse i den forstand at ikke alt kan observeres med det blotte øye, og for oss som står litt på utsiden og titter inn vil det ta sin tid å kartlegge et slikt nettverk. Selv om avtalen er mellom NTNU og Trondheim kommune, vil avtalen påvirke deres samarbeidspartnere i større eller mindre grad. Torfing (2016) påpeker to ulemper ved å benytte innovasjonssystem som en tilnærming til offentlig innovasjon. Han mener denne tilnærmingen passer bedre som et konseptuelt rammeverk i stedet for en teori som forklarer drivere og barrierer innenfor samarbeidsdrevet innovasjon. I tillegg fokuserer den på innovasjon i privat sektor og ikke offentlig sektor. Jeg velger heller å bruke innovasjonsøkosystem i denne studien for å sette samarbeidet i et større perspektiv når jeg senere skal drøfte.

9.1.2 Nettverk

Trondheims innovasjonsøkosystem består av mange ulike aktører som er deltagere i forskjellige nettverk. Torfing (2016) definerer nettverk som et sett med sterke og svake bånd mellom aktører som er engasjert i en prosess med gjensidig deltakelse. Relasjonen kan være basert på familiære forhold, følelser, eller praktisk gjensidig avhengighet. Sterke bånd er vanligvis mellom venner og familie, mens svake bånd er gjerne mellom forretningsforbindelser (Granovetter (1973) i: Semrau & Werner, 2014). Derimot hevder Steier og Greenwood (2000) at forretningsforbindelser også kan utvikle veldig sterke relasjoner til hverandre (Steier og Greenwood (2000) i: Semrau & Werner, 2014). Granovetter (2000) sier også at både sterke og svake bånd er nødvendig i et nettverk, der svake bånd gir tilgang til ressurser som ikke er tilgjengelig gjennom aktørens individuelle sosiale omkrets Granovetter (1973) i: Semrau og Werner (2014). Organisasjoner samarbeider gjennom nettverk for å utveksle eller samle ressurser, kompetanse og ideer som de bruker til å løse nye utfordringer og utvikle seg videre.

I figur 4 har jeg illustrert ett nettverk, sirklene representerer nettverksaktørene og linjene imellom representerer sterke og svake bånd mellom aktørene. De utvikler også normer og en felles forståelse seg imellom som nettverket følger (nettverksstyring) og på denne måten holder de sammen gjennom gjensidig avhengighet (Rhodes (1997) og Hajer (2009) i: Torfing, 2016).



Figur 4: Nettverk og relasjoner (forfatterens egen figur).

På grunn av gjensidig avhengighet mellom aktørene oppstår konsensus ved diskurs og/eller forhandlinger. Dette fører til at det er andre styringsvirkemidler ved samstyring enn tradisjonell hierarkisk autoritet og makt som benyttes (Kooiman 1993:4–5, Rhodes 1997:53, Börzel 1998:260, Fenger og Bekkers 2007:15, Greenaway, Salter og Hart 2007:718 i: Vabo & Røiseland, 2008). Det offentlige er også til stede i nettverket hvor de er involvert i koordineringen av aktørene og ressursene, og gir disse en «felles retning og mening». De har som formål å treffe og iverksette kollektive beslutninger gjennom en planlagt og målorientert aktivitet (Vabo & Røiseland, 2008).

Nettverkssamhandling mellom private og offentlige organisasjoner kan føre til mer effektive og lovlige løsninger enn formelle hierarkier og konkurransedyktige markeder kan komme opp med (Scharpf (1999) i: Torfing, 2016) Den gjensidige avhengigheten fører også til at alle de involverte er avhengig av de øvrige aktørenes velvilje for at samarbeidet skal fortsette, og selv om offentlige aktører ofte kan få en dominerende posisjon på grunn av sin formelle autoritet, fordelaktige kapasitet og tilgang på ressurser, kan en skjev maktbalanse i nettverket oppheves gjennom faglig ekspertise, kontroll over informasjon og ideologiske forestillinger (Agronoff (2007):93, Bardach (1998), Pierre (2000):5, Pierre og Peters (2000) i: Vabo & Røiseland, 2008). Vabo og Røiseland (2008) sier også at det organiserte samarbeidet har en viss grad av autonomi med klassiske organisasjonsprosesser hvor man fastsetter målsettinger, velger virkemidler, utformer strategier og koordinerer aktiviteter. Derfor kan de sosiale prosessene innenfor det organiserte samarbeidet også være sentrale for å forstå utfallet av samstyringen. Torfing (2016) bruker samstyringsnettverk for å forstå organiseringen av

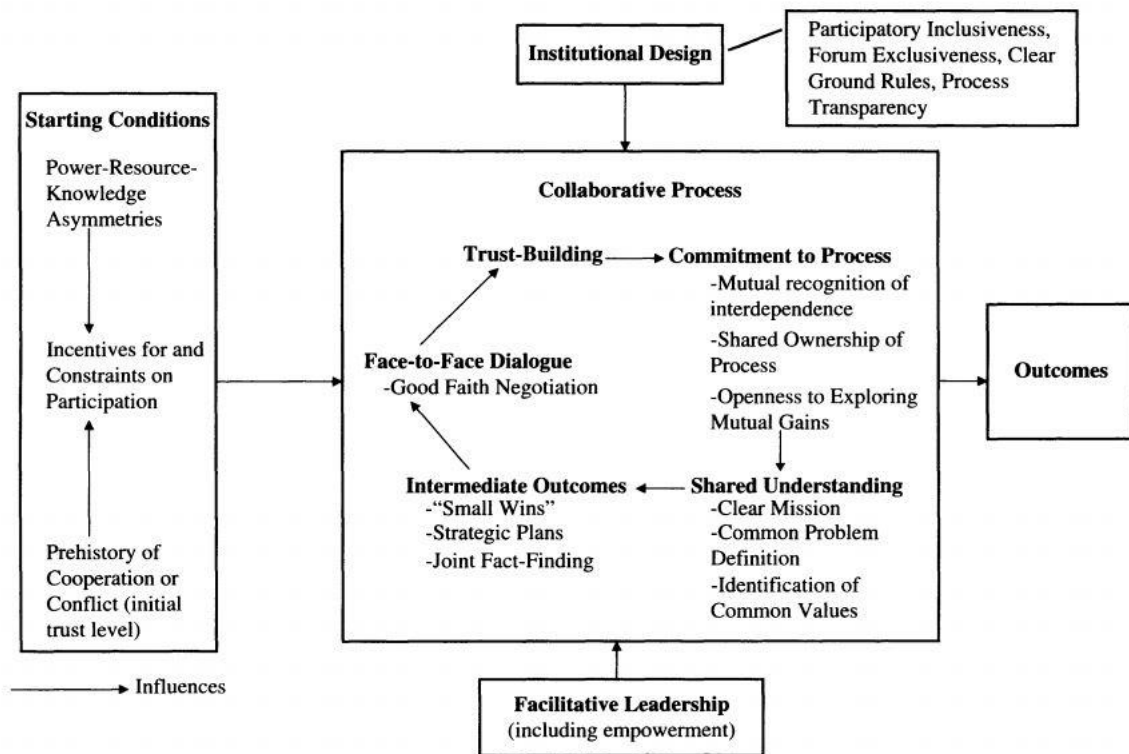
samarbeidsinteraksjon i, og gjennom nettverk, hvor de kombinerer bruken av sterke og svake bånd så vel som formelle og uformelle relasjoner.

9.1.3 Samarbeidsstyring og styringsnettverk

Den beste strategien for å løse komplekse og uregjerlige problemer er å involvere engasjerte og relevante samarbeidspartnere (Koppenjan og Klijn (2004); Weber og Khademian (2008); i Torfing, 2016) Styringsnettverk er et eksempel på interaktiv samstyring hvor man samler offentlige, private og frivillige aktører i selvregulerende arenaer, hvor aktørene sammen løser offentlige utfordringer eller administrere offentlige programmer eller eiendeler. Nettverkene kan dannes nedenfra og opp, men de er som oftest initiert og tilrettelagt av regjeringer som ønsker å samle kunnskap, ressurser og energi fra private og frivillige aktører for å løse samfunnsproblematikk (Ansell & Gash, 2007; Holmen & Ringholm, 2019; Torfing, 2016). Selv om aktørene i et styringsnettverk også er gjensidig avhengig av hverandre og kjennetegnes med horisontal struktur og dermed samstyring, vil samarbeid gjennom styringsnettverk alltid foregå i skyggen av hierarkiet, hvor det vil forsøke å bestemme retningen til nettverket. (Torfing, 2016; Vabo & Røiseland, 2008). Et styringsnettverk kan være en arena som fasilitere samarbeid mellom ulike aktører og skaper et grunnlag for kreativ problemløsning, samtidig kan det være stedet for fiendtlige kamper og ødeleggende konflikter mellom opportunistiske deltagere som forsøker å få gjennomslag for sine ønsker. Allikevel er samarbeidsprosjekt med interaktive styringsarenaer viktig for stimulering av innovasjon i offentlig sektor (Torfing, 2016).

Ansell og Gash (2007) har forsket på samarbeidsstyring og presenterer sentrale funn fra forskningen i modellen om samarbeidsstyring, det er denne Torfing (2016, s. 105) bruker som utgangspunkt i sin modell ved analysing av offentlig samarbeid. Modellen til Ansell og Gash (2007, s. 8) (se figur 5) bygger på fire vide variabler, som igjen kan deles inn mer snevrere og bestemte variabler, sammen påvirker de resultatet av samarbeidet. I kjernen plasserer de selve samarbeidsprosessen som hovedvariabel, hvor de andre (startbetingelser, institusjonsdesign og ledelsesvariabelen) representerer kritiske bidrag og kontekst til samarbeidet.

Startbetingelsene setter nivået av tillit, konflikt og sosial kapital som igjen omsettes til ressurser eller forpliktelser under samarbeidet. Institusjonsdesign legger styringsgrunnlaget for samarbeidet gjennom hvilke regler aktørene skal forholde seg til. Ledelsesvariabelen



Figur 5: A Model of Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007, s. 8)

bestemmer nødvendig grad av mekling og tilrettelegging i prosessen. Samarbeidsprosessen i seg selv er svært iterativ og ikke-lineær og fremstilles derfor med variablene satt i en sirkel.

9.2 Innovasjon

Det er mange måter å definere innovasjon på i dag, kommunesektoren bruker: *Nytt, nyttig og nyttiggjort* (KS), jeg synes en bedre forklaring på ordet er *fornyelse gjennom forandring* fra Aasen og Amundsen (2015) fordi realiseringen er en viktig del av innovasjonen, hvis ikke forblir innovasjonen kun en oppfinnelse (Fitjar, 2015). Universitetskommuneavtalens overordnede mål ved å utarbeide en nasjonal pilot for hvordan universiteter og kommuner kan samarbeide er nettopp det, fornyelse gjennom forandring som gir nye organisasjonsformer eller reorganisering. En underordnet gevinst av et slikt samarbeid vil forhåpentligvis gi bedre tjenester til innbyggerne gjennom innovasjon og bedre ressursutnyttelse.

Forutsetningene for innovasjon i offentlig og privat sektor, er som tidligere nevnt, ulike. En stor driver innenfor privat sektor er behovet for å overleve i det private markedet (Bason, 2007). Fokuset på økonomisk utvikling som kan føre til økt inntekt som videre føre til økt levestandard gjennom tilgang på ulike goder, eksempelvis tannlege i Norge og gode helseforsikringer i utlandet. Det offentlige ivaretar andre verdier i samfunnet og ønsker dermed innovasjon som

bidrar til samfunnsutvikling gjennom politisk utvikling. Virksomheter i offentlig sektor tar ikke ut overskudd, de har ikke som mål å drive lønnsomt, de ønsker heller økt velstand, trygghet, frihet, likhet og samhold (Fitjar, 2015). Driverne i det offentlige er blant annet store offentlige budsjetter, tilgang til bred kunnskap og ekspertise på «huset», og fokus på økt kostnadseffektivitet (Torfing, 2016). Barrierene innenfor offentlig innovasjon er blant annet byråkratiske regelverk og en organisasjonsstruktur som er treg, rigid og hierarkisk med svake økonomiske incentiver og politiske ledere med risikoaversjon (Halvorsen, Hauknes, Miles & Røste, 2005; Torfing, 2016).

9.3 Åpen vs. Samarbeidsdrevet innovasjon

Denne avtalen kan man diskutere om er en samarbeidsdrevet eller en åpen innovasjon. Henry Chesbrough er sett på som opphavsmannen til begrepet åpen innovasjon da han i 2003 publiserte boken «*Open innovation*» (Chesbrough, 2011a). I følge Chesbrough (2011b) er åpen innovasjon når bedriften kombinerer egen og andres kunnskap til å skape innovasjon som de eier og som henholdsvis utvider sitt markedet ved eksternt bruk. Med andre ord benyttet man begrepet hvis bedriften inngikk samarbeid med en annen bedrift hvor man tok i bruk eksternt teknologi og implementerte dette i egen produktutvikling som bedriften selv høstet fortjenesten av. Etter hvert opplevde noen bedrifter at samarbeidspartneren stjal teknologien og benyttet den til egen vinning. Dette førte til utvikling av IPR og hvordan bedriften skulle samarbeide med eksterne samtidig som de beskyttet egne bedriftshemmeligheter, fordi bedriftene ønsket fortsatt å samarbeide med andre i den grad det ikke skjedde kompetanseoverføring som kunne skade bedriften på et senere tidspunkt. Som en forlengelse av åpen innovasjonsbegrepet kan det også benyttes når bedriften gir slipp på sine ubrukte ideer og gir andre muligheten til å utvikle de videre (Chesbrough, 2011a).

Ved første øyekast kan åpen og samarbeidsdrevet innovasjon oppfattes likt, derimot er det en forskjell ved kunnskapsoverføringen og verdiuthenting. Ifølge Gallaud (2013) er samarbeidsdrevet innovasjon når en organisasjon samarbeider med andre, dette kan være leverandører, kunder, konkurrenter, konsulenter eller andre bedrifter, for å utvikle eller kommersialisere ny innovasjon. Dette er kjernen i interaktive styringsformer hvor hovedmålet med samarbeidsdrevet innovasjon er å få tilgang til partnerens kunnskap og kompetanse, spesielt taus kunnskap som kun kan overføres ved fysisk nærhet mellom partene i motsetning til åpen innovasjon hvor man for eksempel implementerer en annen bedrifts teknologi for å kommersialisere et produkt som kun man selv henter ut verdi fra (Gallaud, 2013; Sønderskov,

2019). Hvis man viderefører dette til universitetskommuneavtalen benytter Trondheim kommune NTNUs ressurser og kunnskap til å utvikle bedre tjenester til sine innbyggere. NTNU benytter Trondheim kommunes ressurser til å utvikle problemstillinger som kan utvikle ny kunnskap som vil gi de økt konkurransekraft på sine kjerneområder. Sammen bruker de hverandres erfaringer til å utvikle en pilot for andre kommuner og universitet som innebærer overføring av taus kunnskap. Samtidig kan det bli aktuelt å benytte NTNUs teknologi til å utvikle bedre tjenester til Trondheim kommunes innbyggere som kun Trondheim kommune tjener på. Derfor kan det være vanskelig definere samarbeidsavtalen som åpen eller samarbeidsdrevet innovasjon.

9.3.1 Innovasjon i offentlig sektor

Selv om innovasjon alltid har skjedd er det ikke før i de senere år kommuner har begynt å bruke betegnelsen innovasjon i den hensikt å skape bedre tjenester, attraktive lokalsamfunn og et levende demokrati (Teigen et al., 2013). Derimot kan man si at fokuset har økt betraktelig de siste årene noe som vises i satsningsområdene til EU, FN, den Norske regjeringen og i forskning (Holmen & Ringholm, 2019). I denne sammenhengen oppstår innovasjonen som et tilsvar til ytre påvirkninger, ønsker og et fremtidig behov stadfestet fra historisk utvikling med forbedrede levevilkår. Problemene ligger i skjæringspunktet mellom kommunale sektorer og forvaltningsområder, dette har ikke kommunen eller universitetet ressurser til å løse på egen hånd og har derfor inngått et samarbeid hvor de forsøker å finne løsninger på fremtidens problemer før de inntreffer (Teigen et al., 2013). Oppfatningen av at offentlig sektor er en selvstendig aktør for tjenesteinnovasjon og ikke bare som tilrettelegger for innovasjon i privat sektor er i endring. Samfunnet står overfor komplekse utfordringer omsorgsutfordringer, med et økende antall eldre, nye brukergrupper og knapphet på helse- og sosialpersonell samt frivillige omsorgsytere (Holmen & Ringholm, 2019).

9.3.1.1 Trippel- kvadrupel- og penta- helix modellene

Nyere innovasjonsforskning i offentlig sektor er opptatt av at innovasjon skjer i åpne systemer, der også akademia, næringsliv, frivillige organisasjoner og innbyggere involveres som problemløser og samskapere. Ved å legge til rett for økt interaksjon og løse problemer som opptar borgerne kan man også styrke det politiske lederskapet (Bryson, Crosby og Bloomberg (2014): Røiseland (2019): i Sønderskov, 2019). Ved involvering av ulike aktører når det kommer til utvikling er det ofte referert til triple- helix modellen som viser samspill mellom offentlig sektor, næringsliv og FoU/akademia (Haukeland & Brandtzæg, 2009). I modellen

symboliserer næringslivet produksjonssted, offentlig sektor de kontraktsforhold som fører til et stabilt samspill og utveksling av ressurser, og academia representerer kilden til ny teknologi og kunnskap (Tonkovic, Veckie & Veckie, 2015). Videre har samarbeidet utvidet seg til å inkludere frivillige organisasjoner, som gjør at modellen går fra trippel- til kvadrupel- helix. Den frivillig sektoren legger grunnlaget for å øke stedets attraktivitet gjennom å skape miljømessige, kulturelle og sosiale fundament (Haukeland & Brandtzæg, 2009).

I tillegg har også kvadrupel- helix utvidet seg videre til penta- helix hvor sosiale entreprenører og/eller aktivister kommer inn og representerer lokalsamfunnets problemer. Dette knytter sammen næringsliv, academia/FoU, offentlig sektor og frivillige organisasjoner, slik at de sammen kan utvikle varige løsninger som er av interesse for lokalsamfunnet (Calzada & Cowie, 2017; Tonkovic et al., 2015). Penta-helix baseres på aktørenes gjensidige avhengighet og deres forankring i de sosiale og kulturelle prosessene som er like viktig som empiri og teknisk kunnskap. Institusjonene spiller en viktig rolle når det kommer til å stimulere økosystemer til eksperimentering sammen med privat og offentlig sektor, academia, lokalsamfunnet og sosiale entreprenører og/eller aktivister (Calzada, 2017). Ved første øyekast kan man tro at Universitetskommuneavtalen handler om samarbeid mellom offentlig sektor og academia, men i avtalen er det gjort rom for å involvere andre aktører også som næringslivet, sosiale entreprenører og frivillige organisasjoner. Her kan man trekke paralleller mellom helix-tankegangen og samfunnsuniversitetet som blir NTNU sin rolle i denne sammenhengen (Kjeldstadli, 2010).

Fokuset på samskaping vil også øke behovet for gode interaktive plattformer. Prahaland og Ramaswamy (2004 a, b) mener kommunikasjon, lik tilgang på informasjon, synliggjøring av bidrag og ansvarliggjøring er avgjørende for god samskaping, mens Nambisan og Baron (2007, 2009) legger til fire forhold som er grunnlaget for å skape gode samskapingsplattformer (Prahaland og Ramaswamy (2004 a, b): Nambisan og Baron (2007, 2009): i Nysveen, Thorbjørnsen & Pedersen, 2012). Nambisan og Baron (2007, 2009) mener plattformen må legge til rette for felles læring mellom aktørene, den må få aktørene til å føle en tilhørighet, gi de mulighet til å vise frem sin kompetanse og ekspertise som igjen gir en mulighet for å oppnå status i samskapingsmiljøet og til slutt må plattformen dekke aktørenes hedonistiske behov som er ønsket for å delta i samskapingsplattformen (Nambisan og Baron (2007, 2009): i Nysveen et al., 2012).

9.3.1.2 Hva hemmer og fremmer innovasjon i offentlig sektor?

I denne studien vil både eksterne og interne drivkrefter for dette samarbeidet komme til syne under analysen, derfor vil jeg gjerne se hva andre har funnet fra tidligere forskning. Holmen og Ringholm (2019) viser en oversikt over hva som hemmer og fremmer samarbeidsdrevet innovasjon i offentlig sektor i boken «*Innovasjon møter kommune*». Det kommer tydelig frem at dette er noe det er forsket mye på i sammenheng med hvordan innovasjonsprosesser gjennomføres (Holmen & Ringholm, 2019).

Torfinng (2016) har delt drivere for offentlig innovasjon i to kategorier, interne og eksterne. De interne kommer fra press i form av budsjettbegrensninger samtidig som det er et fokus på økt kostnadseffektivitet, tilgang til store offentlige budsjett, politiske feil og kompetanse sittende «på huset» med høye profesjonelle ambisjoner. De eksterne driverne er press fra nødlidende borgere, krevende interessenter, kritiske publikum, undersøkende massemedia og globale markeder som oppfordrer nasjonene til å øke konkurranseevnen (Torfinng, 2016). Bason (2007) har identifisert åtte drivkrefter for innovasjon som er både like og ulike i sammenligning med Torfinng (2016). Regjeringens forventning til økt effektivisering i offentlig sektor, et økende privat forbruk som fører til høyere forventninger til offentlige tjenester blant innbyggere og næringsliv, globalisering, økt konkurranse blant offentlige virksomheter, demografiske endringer som eldrebølgen, eksterne dramatiske hendelser som får store ringvirkninger og endrer krav til kriseberedskapen, teknologisk utvikling og til slutt medienes makt i samfunnet (Bason, 2007, s. 17-19). Holmen og Ringholm (2019) nevner flere som også har funnet andre driver. Aagaard (2011) identifiserer dem i form av regulative rammer, normative orienteringer og kulturelt- kognitive oppfatninger (Aagaard (2011) s. 309: i Holmen & Ringholm, 2019, s. 18). Aagaard og Sørensen (2014) nevner funksjonellspesialisering og krav fra omgivelsene, og for mye styring eller for lite frihet som eksempel på barrierer (Aagaard og Sørensen (2014): i Holmen & Ringholm, 2019, s. 18). Til slutt nevnes påvirkning gjennom eksterne oppgivelser, organisatorisk og diffusjon som avgjørende faktorer (Walker (2006): Svava (2013): i Holmen & Ringholm, 2019, s. 18). Carlson og Wilmot (2006) trekker også frem nødvendigheten av pådrivere og ildsjeler i innovasjonsprosjekter. Dette er mennesker som brenner for prosjektet og følger det gjennom alle faser, fra konseptutvikling til implementering og ferdigstilling. De identifiserer ofte muligheter gjennom prosjektmedlemmenes ideer og omsetter de til nytte for prosjektets mål. Prosjektgruppens pådrivere kan ikke gjøre hele jobben selv, men oppmuntrer alle til å gjøre sin del og ser til at jobben blir gjort. En gruppe kan ha flere pådrivere eller

ildsjeler og de er ofte prosjektets systemarkitekter som sørger for at prosjektet følger riktig retning (Alsos, 2010; Carlson & Wilmot, 2006).

Der det finnes drivkrefter finnes det også barrierer. Basons (2007) peker på flere barrierer i offentlig sektor, blant annet at rammebetingelsene fra den politiske styring, statlige prosessreguleringer, sektorinndeling, dårlige vilkår for nytenking i form av faglig monokultur, nullfeilskultur og lite fokus på sluttbrukerens behov (Bason, 2007; Holmen & Ringholm, 2019).

Kunnskap om barrierer og drivkrefter for innovasjon er nødvendig og en viktig del av kunnskapstilfanget om hvordan offentlig sektor generelt, og kommuner spesielt, tar initiativ til og responderer på endring. Holmen og Ringholm (2019) stiller spørsmål ved hvorfor man ikke kan bruke de samme faktorene som både drivkrefter og barrierer, med en vinkling kan man se noe som fremmer, men på den andre siden, for eksempel ved en mangel, kan dette også virke hemmende og bli en barriere (Holmen & Ringholm, 2019). Dette kommer jeg tilbake til senere.

9.3.1.3 Forankring og legitimitet

Forankring øker innovasjonsprosjekters sjanse for suksess, hvor universitetskommuneavtalen og universitetskommunebegrepet må forankres i organisasjonene (Carlson & Wilmot, 2006). Ordet forankring brukes ofte i overført betydning for å «være sterkt knyttet til ...». Eksempelvis kan man si at «*prosjektet er forankret i ledelsen*» (SNL, 2019). Samtidig betyr det ikke bare å få et ensbetydende *ja* fra ledelsen, det betyr også organisatorisk forankring gjennom involvering og tilstrekkelig oppmerksomhet i både organisasjonen og ledergruppen (Basmo, 2010).

Når man jobber med forankring kommuniserer man sin ide eller det som skal gjøres til aktører og beslutningstakere som skal delta i prosessen slik at de også kan føle eierskap til prosjektet (Carlson & Wilmot, 2006). Hege Basmo (2010) sier at ledelsesforankring i prosjekter som universitetskommuneavtalen er krevende, hvor manglende forankring i den enkelte organisasjonens ledelse innskrenker handlingsrommet. Samarbeidsprosjektet må defineres og beskrives slik at oppgaver og forventninger klargjøres på en tilstrekkelig måte. Videre sier hun at en vesentlig årsak til at interorganisatoriske ledelse er vanskelig er fordi at lederne er forankret i hierarkiske pyramideperspektiv i den enkelte organisasjonen, hvor styringsmodeller ikke støtter samhandling (Basmo, 2010).

Roar Amdam (2016) sier at forankring er et lite presist begrep som heller kommer til sin rett gjennom begrepet legitimitet. Ifølge Knudsen (2018) er legitimitet noe som er bredt akseptert gjennom å være lovlig godkjent eller av andre grunner anses for rettmessig eller rettferdig. For å forklare dette knytter Amdam (2016) legitimitet opp til planlegging og gjennomføring av prosjekter hvor legitimiteten skapes og økes gjennom kommunikasjon som gir ulike former for medvirkning og deltagelse. Han mener en kombinasjon mellom instrumentell og kommunikativ logikk kan øke legitimiteten, hvor man kombinerer ulike verktøy for nå et mål samtidig som man vurderer om sine ønsker og behov er moralsk riktig. De som planlegger og gjennomfører prosjektet er avhengig av å skape legitimitet blant sine samarbeidspartnere for å gjennomføre et prosjekt. Hvilken type medvirkning og deltagelse som er nødvendig for å oppnå legitimitet avgjøres og tilpasses ut fra hvor man befinner seg i planleggingen og gjennomføringen. Situasjonene avgjør om man skal fasilitere dialog, moderere debatter, eller megle i forhandlinger. Amdam (2016) knytter også legitimitet opp mot diskurser (se avsnitt 9.3.1.3) hvor man eksempelvis benytter ulike diskursformer for å oppnå legitimitet i politiske prosesser (se også avsnitt 9.3.1.3).

9.3.1.4 Fuzzy front end

Universitetskommuneavtalen er på den ene siden en samarbeidsavtale med retningslinjer, ansvarsdeling og forpliktelser. På den andre siden er dette en avtale som gjelder to store og komplekse organisasjoner hvor man ikke har oversikten over resultatene som kommer ut av avtalen. Eksempelvis vil avtalen danne flere prosjektgrupper med medlemmer fra begge organisasjonene som skal forholde seg til de samme retningslinjene men jobbe med forskjellige temaer. Prosjektgruppene medlemmer opplever usikkerhet og man kan få en følelse av å ikke vite hvor man er, hvordan man blir påvirket av omgivelsene og kanskje ikke veien videre heller. Denne fasen i prosjektarbeid klassifiseres som «*Front-end fuzziness*». Smith og Reinertsen (1991) beskriver «*the fuzzy front end*» som en tilstand man befinner seg i mellom man har identifisert en ide til man begynner å anstrenge seg i utviklingsprosjektet til ideen (Smith og Reinertsen (1991); i Gassmann & Schweitzer, 2014). Zhang og Doll (2001) definerer det som en eksogen variabel der ukjent informasjon rundt kunder, teknologi og konkurrenter påvirker beslutningstakingen i begynnelsen av et prosjekt. Dette er altså en tilstand som ikke vedvarer, men kan påvirke prosjektet en hel del.

Prosjektgruppen skal ha en felles mening og en plan som tydeliggjør strategien og prosjektets mål og prioriteringer, dette skal stemme med bedriftens design, produksjonsegenskaper og markedets etterspørsel (Clark og Wheelwright (1994); Rosenthal og March (1998); i Zhang

& Doll, 2001) Frontend fuzziness vil forårsake en utydelig visjon og forvirring som gruppen må komme seg ut av for å lykkes (Zhang & Doll, 2001). Her kan man også dra paralleller til forankring hvor ledelsen må jobbe med forankring av avtalen ut i organisasjonen, men lider de av fuzziness vil dette bare skape forvirring ut i organisasjonene også.

I tidlig prosjektfase tar man avgjørende beslutninger som vil påvirke det ferdige resultatet uavhengig om det er et produkt, en prosess eller en tjeneste man utvikler. Noe risiko vil vedvare prosjektet ut til det når sluttbruker, allikevel finnes det metoder som lettere kan forutsi sannsynligheten for aksept, og det gjør det derfor lettere å avgjøre hvilke ideer og begreper som er verdt å utforske. Risiko vil alltid være avhengig av faktorer utenfor prosjektgruppen og organisasjonens kontroll, likevel kan riktige blanding av fremgangsmåte, metoder og prosesser bidra til å identifisere risikodrivere, redusere usikkerheten og dermed eliminere litt av usikkerheten i prosjektets startfase (Gassmann & Schweitzer, 2014).

På den ene siden skulle man helst ha klart seg uten fuzziness i starten av et prosjekt fordi det skaper usikkerhet og man bruker mye tid på oppgaver som kan vise seg i ettertid ikke være relevant, samtidig kan denne prosessen hjelpe til med å redusere risiko, ta de rette valgene, definere hva som er prosjektets mening og for hvem (Zhang & Doll, 2001). En vellykket håndtering av the fuzzy front end krever en entreprenørånd som aksepterer risiko og ønsker den velkommen i prosjektet (Gassmann & Schweitzer, 2014).

9.3.2 Stedets betydning

Når man snakker om innovasjon og utvikling i lokal og regional sammenheng, kommer man ikke unna «stedets» betydning og stedsutvikling som et viktig virkemiddel for innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015; Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2017). Det geografiske perspektivet tar i betraktning påvirkningen av beliggenhet og avstand, territorium og skala, relasjoner i kretser og nettverk, sted og kontekst i stedsutviklingen (Pike et al., 2017). I denne studien er det Trondheim kommune som en geografisk avgrenset kommune og ikke selve bedriften som betegnes som «stedet». Kommunens særegenhet og identitet påvirkes gjennom relasjoner til omverden og andre steder, for eksempel gjennom den fysiske nærheten til NTNU og SINTEF med ca 5000 universitetsansatte og forskere, og 36 000 studenter (Berg, 2016; Trondheimsregionen a). Hvert sted er unikt gjennom arv, historisk utvikling, institusjoner og andre karaktertrekk som former de økonomiske eiendelene, viser retning og påvirker våre sosiale synspunkter på miljø, politikk, kultur også videre (Pike, Tomaney & Rodríguez-Pose, 2006). Stedets evne til å utvikle seg (stivhengighet) påvirkes av historie, befolkningens

utdanningsnivå, relasjoner til omgivelsene, aktørenes relasjoner seg imellom og evnen til å se, skape og gripe muligheter (Pike et al., 2017).

Ifølge Mitra (2012) er stivhengighet ferdigheter som legger til rette for, og ikke hindrer, utvikling innenfor eksisterende organisasjoner. Hvor organisasjonen bruker sin «hukommelse», historie og tidligere erfaring som bedriftens kapasitet til å gjenkjenne fremtidige muligheter i å utvikle dagens situasjon. Nyetablerte bedrifter har ikke samme mulighet fordi de ikke har opparbeidet seg denne type hukommelse som påvirker bedriftens sjanse til å identifisere nye muligheter.

Kultur er en overordnet påvirkning som styres av ideer, praksiser, materielle og symbolske artefakter i løst sammenhengende men komplekse systemer hos ulike grupper eller samfunn (Ekegren, 2008). Kultur er taus kunnskap delt mellom mennesker som forteller hvordan de reagerer på det som skjer rundt oss, som for eksempel hvordan vi velger å handle i en situasjon som oppstår. Kultur kan overleve i generasjoner og er altså noe som skjer på individnivå hvor det er menneskene som former kulturen og de uformelle normene vi lever etter. Overfører man dette til nettverk vil det være relasjonene mellom individene som skaper kulturen i nettverket, hvor nettverkes historie, felles hukommelse og erfaringer påvirker organisasjonens mulighet til innovasjon og omstilling. Trondheims innovasjonsøkosystem har utviklet seg som et resultat av ulike markedskrefter, der aktørene har tilpasset seg økosystemets behov for endring og omstilling. Samarbeidsavtalen mellom to store aktører i innovasjonsøkosystemet vil påvirke de andre aktørene og derfor være av betydning ved tolkningen av innovasjonsøkosystemets tanker rundt samarbeidsavtalen.

9.4 Institusjonsteori

NTNU og Trondheim kommune er to store organisasjoner som også kan defineres som to institusjoner som skal samarbeide gjennom Universitetskommuneavtalen. Torfing (2016) sier at når samarbeidende innovasjon er fastsatt, må aktører med ulik kompetanse og ideer samles og bli bemyndiggjort, deres samhandling må bli institusjonalisert for å legge til rette for felles læring og samarbeidsdrevet innovasjon, dette er i tråd med informasjonen jeg har fått gjennom datainnsamlingen til denne studien, og vil videre bli belyst i studiens analyse og diskusjon.

Østberg (2008) beskriver en institusjon som en sosial relasjon som gjentas over tid i henhold til skrevne eller uskrevne regler og avtaler. Ifølge Holmen og Ringholm (2019) opptrer institusjoner i formelle og uformelle former, de kan forstås som både verdier og normer som

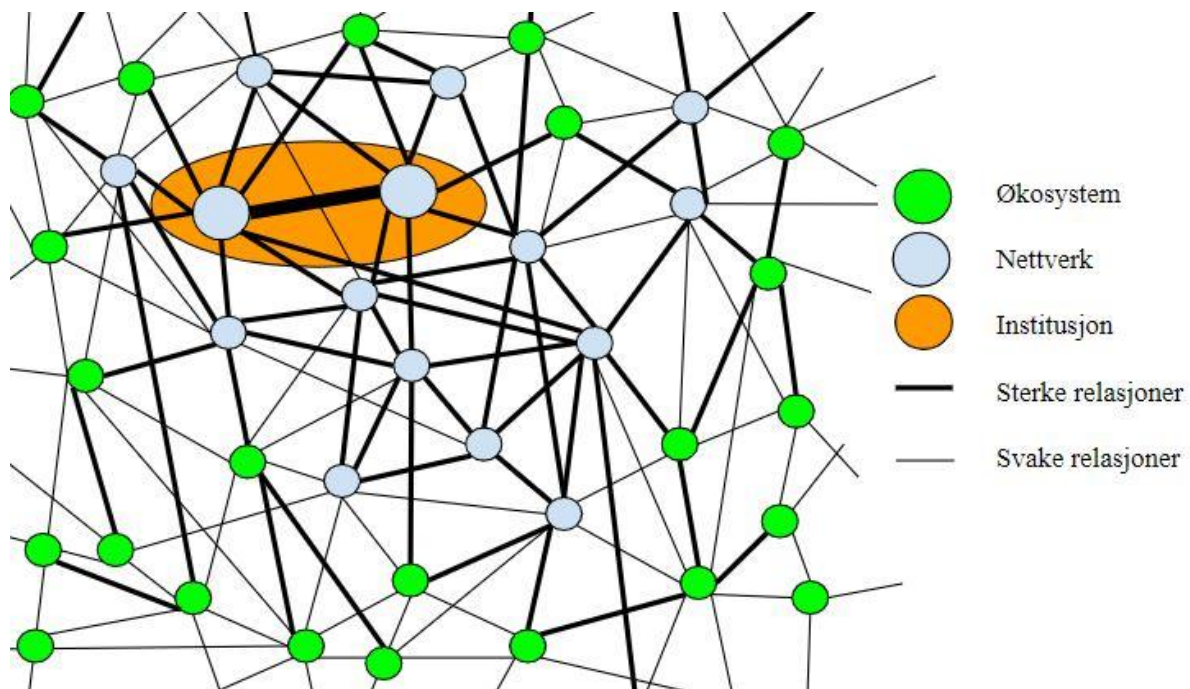
definerer og styrer praksiser, og som mer eller mindre formaliserte regler. Torfing (2016) definerer institusjoner som et system for regler og ressurstildeling som han videre utvider til March og Olsen (1995) sin definisjon som også inkludere regler, normer verdier, ideer, symboler, ritualer og kognitive rammer som, på ulike måter, definerer hva som er akseptert og riktig handling i bestemte situasjoner, for de ulike aktørene (March og Olsen (1995): i Torfing, 2016)

Det forekommer ulike varianter av institusjonalister som er uenig i hvordan eksterne og interne faktorer påvirker institusjonen. Hver institusjons fremgangsmåte understreker viktigheten av forutsigbarhet innenfor politiske reaksjoner selv om de vektlegges ulikt. De vektlegger også egenskapene til institusjonen forskjellig selv om alle tilnærmingene har noen av de grunnleggende egenskapene (Peters, 2011). Ifølge Trist (1983) vil en institusjon gradvis utvikles seg gjennom felles verdsettelse (Trist (1983): i Torfing, 2016). Torfing (2016) nevner blant annet «*sosiologisk institusjonalisme*» som legger vekt på sosialiseringsrollen i å skape en forpliktelse til de grunnleggende strukturer innenfor de interaktive arenaene og å bevise institusjonell stabilitet. «*Ideologisk institusjonalisme*» vektlegger diskurser, fortellinger og historie ved konstruksjon av stabile koalisjoner mellom aktørene, dette gir et tvetydig men også et enhetlig rammeverk for samhandling (Torfing, 2016).

«*Rasjonelle valg- institusjoner*» tror på historiens effektivitet og kan se på innovasjon som vanlig og uproblematisk. En vanlig antagelse er at individer handler opportunistisk innenfor institusjonene og på den måten kan man skape en institusjon ved å tilby riktig motivasjon for individet. Derimot argumenterer rasjonelle valg- institusjonalister for at institusjoner er designet for å løse problemer enkeltindivider ikke kan løse på egen hånd (Peters, 2011; Torfing, 2016). Institusjonene kan endres på grunn av det eksterne miljøet, institusjonelle vedtak som endrer lover og regler, og/eller indre konflikter og uenigheter, gjennom tilpassing, splittelse eller oppløsning. Samtidig vil også preferansene til aktørene endres, og som et resultat vil de begynne å forhandle med hverandre for å skape en ny institusjon som er tilpasset de nye preferansene (Torfing, 2016; Østberg, 2008). Dette perspektivet er viktig når jeg skal forklare relasjonene og reaksjonene mellom aktørene i innovasjonsøkosystemet, Trondheim kommune og NTNU.

Innenfor innovasjonsøkosystemet i Trondheim kan flere av aktørene ses på som en institusjon hvor relasjonene former de normer og regler som nettverket følger (Holmen & Ringholm, 2019). Derimot kan dette samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune forme en ny

type institusjon innenfor den eksisterende institusjonen som i dag er i innovasjonsøkosystemet, eller den kan endre det slik at institusjonen går mot en ny retning. Den eksisterende institusjonens prestasjoner vil da påvirkes av den «nye», etablerte, sosiale konteksten, institusjonsdesignet og de politiske kreftene, som igjen bestemmer nettverkets form og funksjon (Sørensen & Torfing, 2009).



Figur 6: Økosystem, nettverk og en institusjon (forfatterens egen modell)

I figur 6 har jeg forsøkt å illustrere forskjellen på et økosystem, ett nettverk og en institusjon. De blå og grønne sirklene representerer ulike aktører i et nettverk, de grønne er kun deltagere i økosystemet, mens de blå hører til et nettverk og innovasjonsøkosystemet. Strekene mellom aktørene representerer deres relasjon, jo tykkere strek jo sterkere relasjon. Det oransje området representerer dannelsen av en institusjon mellom, i dette tilfellet, to aktører som begge er med i innovasjonsøkosystemet. Jeg drar paralleller fra økosystemet og det overordnede nettverket til Trondheim og omegn, med samarbeidskommuner, næringsliv, innbyggere, arbeidstakere, studenter og mye mer. Her er det formet et nettverke hvor interaksjonene er basert på gjensidig avhengighet mellom deltagerne. Innenfor dette nettverket har det dannet seg en institusjon som jobber for å øke attraktiviteten til Trondheim gjennom å styrke eksisterende næringsliv og skape nytt, ved å sett seg felles mål. Institusjonen har hyppig interaksjon med hverandre gjennom felles arenaer for samhandling. Innenfor denne institusjonen er det nå i ferd med å

danne seg en ny institusjon mellom to store aktører som kan endre den gamle institusjonen, dette kommer jeg tilbake til i analysen.

Innovasjonsteori og diskursteori henger sammen med institusjonsteori for å forstå prosessen rundt samarbeidsdrevet innovasjon. Institusjonsteori belyser betingelser for stabilitet og valg, og hvordan disse påvirker innovasjon og omstilling (Torfing, 2016). Kanskje den viktigste måten institusjoner påvirker samstyring er hvordan institusjoner representerer samspillet mellom strukturer og prosesser for styring. Vanligvis tenker vi på institusjoner når det kommer til struktur, men de kan også beskrives når det kommer til grunnleggende prosesser for beslutningstaking, der institusjoner definerer de ulike måtene disse beskrivelsene blir gjennomført på (Peters, 2011).

9.4.1 Diskurs, begrep og terminologi

Politikk og akademia består av ulike diskurser som skiller kommunikasjonen innad i de ulike organisasjonen og mellom partene. Institusjoner danner ofte sine egne diskurser som forenkler kommunikasjonen mellom de ulike aktørene. Trondheim kommune og NTNU er i ferd med å tilføre et nytt begrep i sin diskurs som henger sammen med forankringen av Universitetskommuneavtalen ut i organisasjonene og i innovasjonsøkosystemet.

Neumann (2002) definerer diskurs som et system som frembringer ett sett utsagn og praksiser som, ved å innskrive seg i institusjoner og fremstå som mer eller mindre normale, er virkelighetskonstituerende for sine brukere og har en viss grad av regularitet i et sett sosiale relasjoner (Neumann, 2002, s. 177). Torfing (2016) støtter seg på beskrivelsen til Lacau og Mofe (1985) som sier at diskurser er konstruert gjennom en praksis som etableres i et internt forhold mellom ulike elementer/aktører slik at deres identiteter tilpasser seg forventningene til hverandre og dermed er gjensidig modifisert (Laclau og Mofe (1985): i Torfing, 2016, s. 97).

Innenfor diskursen finner man terminologi som skal lette den fagspråklige kommunikasjonen ved at alle er enige i og forstår hva man snakker om (Hjulstad, 2006). Nye termer dannes gjerne ved sammensatte ord slik som *universitet* og *kommune* blir til universitetskommune (Gundersen, 2018). Termer skapes gjennom referenter som beskrives av kjennetegn som igjen blir til begreper. Hjulstad (2006) forklarer hvordan begreper dannes i artikkelen: *Hva er terminologi?* De neste avsnittene baseres på denne artikkelen, hvor jeg har valgt å bruke ordet «stol» for å beskrive hvordan terminologi oppstår.

Rundt oss finnes utallige gjenstander. Den *stolen* du sitter på er ikke en gjenstand, men den konkrete stolen du sitter på, til forskjell fra de hundrede andre stolene som ser akkurat like ut, og til forskjell fra millioner av ulike stoler. Gjenstander kan være abstrakte som politiske ideologier, sammensatte som en datamaskin, eller udelelig som et glass. Det kan være alt fra Skandinavia til en partikkel. Gjenstander er gjerne synonymt med referenter i terminologien (ibid.).

En referent består av mange kjennetegn som eksempelvis kan fortelle hvordan de ser ut, hva den er laget av, hva de brukes til etc. I det man begynner å beskrive referenten blir det abstraksjoner som kan grupperes etter hvor mange slike kjennetegn de har til felles, da blir de til begreper. For eksempel kan både en stol og en bil ha kjennetegnene «en konkret gjenstand», «hvit» og «hard». Derimot er ikke dette kjennetegn som skiller gjenstandene fra hverandre, da må man benytte aktuelle atskillende kjennetegn som hver for seg eller sammen med andre kjennetegn skiller et begrep fra et annet (ibid.). Universitetskommune er et begrep som er på vei inn i den politiske og akademiske terminologien, og i diskursen mellom Trondheim kommune og NTNU, men først må det få kjennetegn som skiller universitetskommune fra andre begrep i diskursen og som gjør at alle forstår hva begrepet betyr.

Torfinn (2016, s. 96) sier videre at diskurser er relasjonssystemer samlet rundt et knute-, eller referansepunkt, som er relativt tomme uttrykk, men som er i stand til å gi en delvis mening til noe som er en egentlig flytende signifikator. Jeg kobler diskurs og begrepsutvikling med forankring og legitimering av universitetskommuneavtalen. De danner begrepet universitetskommune og knytter det til diskursen som de benytter for å oppnå forankring og legitimitet utover i organisasjonen. Amdam (2016) forteller om ulike diskurser som ofte benyttes ved legitimering i politiske prosesser. Først den pragmatiske diskursen hvor man diskuterer hva som vitenskapelig fakta, kunnskap og virkelighet, hvor diskusjonen ofte preges av egne behov og interesser. Den pragmatiske diskursen fører videre til etiskpolitiske og moralske diskurser som bestemmes ut fra hvilken type konflikter som oppstår. I de etiskpolitiske diskursene avklares kollektiv identitet og selvforståelse, samtidig som de bearbeider interessekonflikter innenfor sosiale fellesskap, eksempelvis lokalsamfunn og organisasjoner. Den moralske diskursen tar for seg konflikter rundt normer og verdier, hvor man bruker kommunikativ planlegging for å oppnå gjensidig forståelse og konsensus. Her drøfter man hvilke behov, interesser og verdier som skal tilfredsstilles. Oppnår man ikke konsensus kan forhandlinger og avstemminger være alternative prosesser for å gå videre til de juridiske diskursene. I den juridiske diskursen utformer og vedtar man lover, regelverk og andre

bindende vedtak. Eksempelvis godkjenning av samarbeidsavtalen i formannskapet. Denne diskursen forteller også hvordan man skal tolke, praktisere og gjennomføre lover, regelverk og vedtak i ettertid (Amdam, 2016).

Selv om diskursteorien ikke sier noe om styringsnettverk, samarbeid eller offentlig innovasjon, fremmer den relevante begreper og argumenter for å analysere offentlig innovasjon spesielt. Diskurser er fleksible og vil ofte være i stand til å forklare og gi mening til nye og potensielt forstyrrende hendelser (Torfing, 2016).

Hegemoniske diskurser definerer forholdene til å tenke og handle i en bestemt kontekst, og de stabiliseres ofte ved å summere ideologier. Det stabile i diskursene endrer seg når de blir forstyrret av hendelser de ikke klarer å temme eller gi mening til. På denne måten vil dislokasjon gi åpning for nye artikuleringer og hegemoniske kamper som ønsker å skape nye diskurser (Laclau (1990): i Torfing, 2016). Artikulasjoner som bygger sosiale motsetninger og som deler det diskurse rommet i to leirer, med venner og fiender, defineres som hegemoniske artikuleringer (Torfing, 2016). Dette påvirker hvordan vi oppfatter og er mot hverandre.

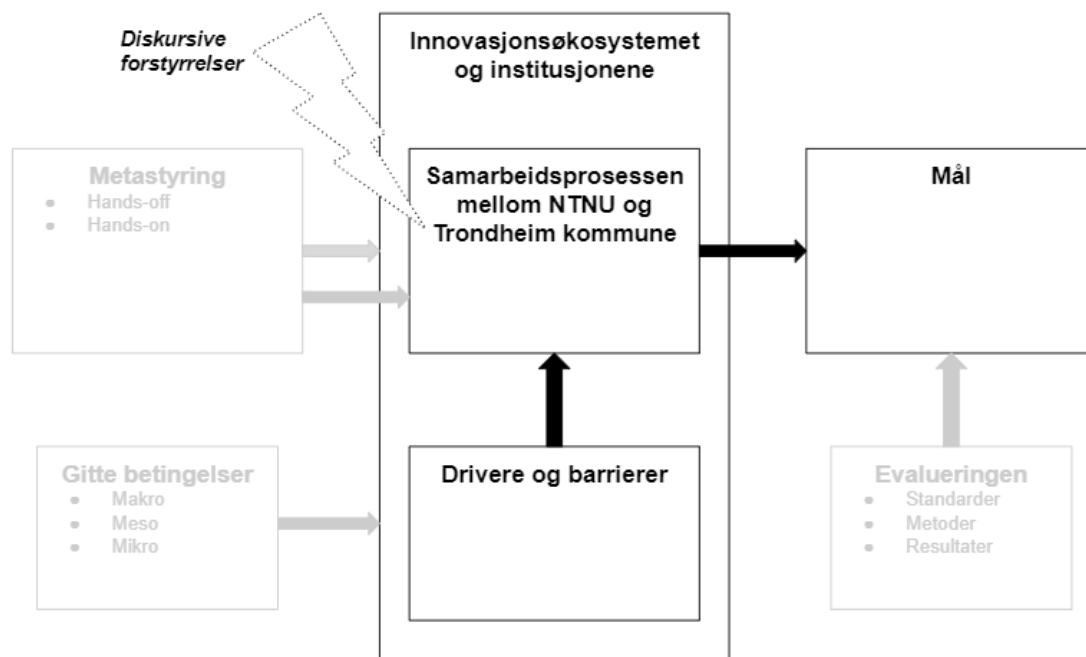
9.5 Oppsummering

Det teoretiske grunnlaget som er presentert i dette kapittelet benyttes videre i analysen for å forstå hvorfor Universitetskommuneavtalen er utformet slik den står i dag og hvordan den kan påvirke innovasjonsøkosystemet i Trondheim. Jeg vil vektlegge hvordan organisasjonene har jobbet med utformingen av avtalen, dette inkluderer hvilke grupper som har jobbet med den og hvordan de har forankret den ut i organisasjonene. Samtidig som jeg vil se på hvordan avtalen kan påvirke miljøet rundt organisasjonene. I analysen vil jeg ikke se på kategoriene metastyring, gitte betingelser eller evaluering av avtalens resultater da de ikke er kommet til syne enda. Derfor vil kun deler av analysemodellen til Torfing (2016) bli brukt som verktøy for å kategorisere datagrunnlaget og sette det inn i større sammenhenger.

Modellen er som sagt hentet fra «*Collaborative innovation in the public sector*» side 105, men tilpasses studiens analyse og fokusområder. I kapittelets innledning kan man se den originale analysemodellen (figur 3) denne har jeg nå tilpasset den til analysen hvor de kategoriene jeg tar med meg videre er uthevet, mens de jeg ikke skal se på er dempet. Kategorien «*Institusjonelle arenaer for samhandling*» har fått betegnelsen «*Innovasjonsøkosystemet og institusjonene*» fordi dette er arenaen rundt NTNU og Trondheim kommune som eksterne aktører, samarbeidspartnere og institusjon. «*Samarbeidsprosesser innenfor innovasjon*» heter

nå «Samarbeidsprosessen mellom NTNU og Trondheim kommune» i den hensikt at det de som har utformet avtalen om Universitetskommunen, og «Resultater av offentlig innovasjon» heter nå «Mål» fordi avtalen har gitte mål samtidig som informantene også har mål de ønsker skal bli resultater. Analysen vil fokusere på institusjonene og innovasjonssystemet, samarbeidsprosessen mellom Trondheim kommune og NTNU, de diskursive forstyrrelsene, samarbeidets drivere og barrierer samt forventningene til samarbeidsavtalens resultater. Disse er uthevet i figur 7.

I analysen vil en grunnleggende forståelse av innovasjonssystem, nettverk, og institusjoner sees på i sammen med stedes betydning, og evnen til utvikling og tilpassing over tid. Trondheim består av et mangfold av nettverk hvor aktører har relasjoner til mange andre aktører. Noen aktører har horisontale forbindelser til hverandre som preges av skjev



Figur 7: Modellen viser utgangspunkt for analysen med inspirasjon fra Torfing (2016)

maktfordeling, mens andre relasjoner består av vertikale bånd hvor maktfordelingen er mer eller mindre likt. I denne studien har jeg ikke gått tett nok på til å identifisere de horisontale og vertikale båndene mellom aktørene, derfor har jeg valgt å se på innovasjonssystemet og ikke innovasjonssystemet.

Innenfor innovasjonsøkosystemet dannes det nettverk som igjen danner institusjoner der flere aktører deltar. Trondheim kommune og NTNU har eksempelvis samarbeidet i mange år hvor store deler av samarbeidet har preget av studentenes praksisperioder hvor enkelte avdelinger innenfor organisasjonene har tette relasjoner til hverandre. Dette samarbeidet formaliseres gjennom Universitetskommuneavtalen og gir den nye institusjonen felles regler og retningslinjer de må forholde seg til. I tillegg må de forankre Universitetskommuneavtalen ut i organisasjonene sammen med *universitetskommune* som et begrep for å engasjere medarbeidere til å delta i samarbeidet.

Institusjonene og stedets historiske utvikling vil gjøre det enklere å se både de interne og eksterne faktorene som har påvirket avtalen og kan fremme og hemme videre arbeid og forventet resultat. En forståelse av forskjellen mellom åpen innovasjon og samarbeidsdrevet innovasjon vil bidra til å se verdiopptakelsen av avtalens resultater. I tillegg vil dette gi en forståelse for hvordan innovasjonsøkosystemet tar imot avtalen og hvordan den kan påvirke innbyggere og byens utvikling fremover og hvilke verdier byen kan oppnå.

Som Torfing (2016) sier så hjelper teori oss med å forstå verden, identifisere nøkkelbegreper og kategorier, samtidig som den gir oss grunnlaget for å reflektere og være kritiske til data. Teorien gir oss et grunnlag til å forstå hva som skjer, dra paralleller og sette ting i en større sammenheng. Av den grunn er det viktig å forstå teoriens kategorier og begreper som benyttes videre i analysen og konklusjonen.

10 Metode

Formålet med dette kapitlet er å redegjøre for forskningsprosessen og de valgene som er tatt underveis. Jeg valgte å skrive en «forskningsdagbok» under denne studien for å holde orden på alle tanker og valg, samtidig som den hjalp meg til å bli reflekterende til egen forskning, relatert til Robyn Dowling (2016, s. 35). Jeg skrev ikke i den hver dag, spesielt ikke i perioder der jeg gjorde mye av det samme, for eksempel under transkriberingen. Da skrev jeg heller et notat ved behov eller på slutten av uka. Notatene bestod av hva jeg gjorde den dagen eller den siste tiden, tanker jeg gjorde meg rundt oppgaven, teorier jeg burde se nærmere på, et lite referat fra møte med veileder eller hvilke valg jeg tok underveis. Noen notater besto av mye tekst, for eksempel da jeg bestemte utvalget til oppgaven, mens andre kunne ha få setninger. Dagboken gjorde det enklere for meg å gjenoppta en tankeprosess, huske på alle teorier jeg undersøkte, hva jeg snakket med veilederen min om.

Etter jeg har fortalt litt om etiske aspekter ved denne studien velger jeg å ta utgangspunkt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sin inndeling av forskningsprosessen når jeg skal forklare valgt metode. Jeg har forsøkt å gjøre fremgangsmåten så gjennomsiiktig som mulig slik at du som leser kan følge prosessen. De deler den inn i fire faser; forberedelse, datainnsamling, datanalyse og rapportering (Johannessen et al., 2011, s. 36). Helt til slutt i kapitlet evaluerer jeg studiens kvalitet.

10.1 Etiske aspekter

Jeg velger å fortelle om studiens etiske aspekter tidlig i metodekapitlet fordi det er mye man som forsker må tenke på før man setter i gang studien. Dowling (2016) sier at alle forskningsmetoder involverer etiske betraktninger hvor hun bruker definisjonen til O'Connell-Davidson og Layder (1994) i sin beskrivelse av forskningsetikk. Dette er definert som "forskerens oppførsel, ansvar og forpliktelser til de som er involvert i forskningen, inkludert sponsorer, allmennheten og temaene (Dowling, 2016, s. 30 og 31; O'Connell-Davidson & Layder, 1994, s. 55). Johannessen et al. (2011) sier at etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, hvor Dowling (2016) sier at du ikke skal utsette deg selv eller informantene for skade hverken psykisk eller fysisk (Dowling, 2016; Johannessen et al., 2011, s. 93). Dowling (2016) sier også at selv om man har levert inn forskningsskissen til en etisk komite, i dette tilfellet NSD, så slutter ikke forskerens etiske ansvar der (Dowling, 2016). I denne studien har jeg forsøkt å balansere

mellom det å være åpen og ærlig til mine informanter, beskytte de og ikke krysse noen etiske retningslinjer. Selv om at min oppfatning av dette temaet hverken er sensitivt eller kan føles intimt eller truende for noen, kan de opplysninger jeg mottar under denne studien oppfattes annerledes av andre. Derfor valgte jeg å skrive et ganske detaljert og utfyllende informasjonsskriv til informantene hvor jeg opplyste om deres rett til innsyn, selvbestemmelse og autonomi i denne studien (Johannessen et al., 2011).

Da jeg søkte til NSD ga jeg en god beskrivelse av hvordan jeg ville behandle informantenes personopplysninger. Jeg benyttet ofte mail som første kontakt hvor det var mulig å finne mailadressen gjennom et søk på bedriftens nettsider. Allikevel lot jeg ikke dette ligge åpent, men jeg laget meg et dokument som jeg la i en mappe på min pc med adgangsbegrensning slik at det kun var jeg som hadde tilgang til opplysningene. Jeg informerte også om at jeg kun ville benytte opplysningene til denne studien og at alt vil bli slette etter sensur som er satt til senest september 2019 (se vedlegg 1).

Jeg ønsket å benytte lydopptaker under intervjuene blant annet for å slippe å notere og dermed misforstå noe da jeg skulle begynne med analysen. Det er kun jeg som har hatt tilgang til lydopptakene og disse har blitt lagret på samme måte som personopplysningene. Dette la jeg inn som et punkt i samtykkeerklæringen.

I informasjonsskrivet skrev jeg også at jeg ønsker muligheten til å benytte sitater fra intervjuet med informanten, hvis dette ble aktuelt ville informanten få mulighet til å foreta sitatsjekk og en godkjenning. Til hvert intervju tok jeg kun med samtykkeerklæringen som informanten måtte signere før vi startet lydopptakeren og intervjuet. På den første samtykkeerklæringen stod det kun; «*at sitater fra intervjuene med meg benyttes i oppgaven*». Der informanten måtte krysse av om han eller hun godkjente bruk av sitater. En av informantene gjorde meg oppmerksom på at det burde stå; «*at sitater fra intervjuene med meg benyttes i oppgaven etter sitatsjekk av meg*», hvis ikke kunne jeg i utgangspunktet publisere hva som helst selv om det sto noe annet i informasjonsskrivet. Selv om jeg hadde fått studien godkjent av NSD uten at det sto formuler slik endret jeg det slik at det ikke kunne være noen tvil om at jeg ville foreta en sitatsjekk med informantene mine.

Jeg opplyste også om informantens rettigheter gjennom studien og frivilligheten ved å delta i informasjonsskrivet slik at de fikk tillit til meg samtidig som de ble opplyst om hvilke

rettigheter de har og kan be om innsyn eller trekke seg uten at de skal oppleve noen ubehageligheter eller negative konsekvenser.

Jeg har hele tiden vært bevisst på at informantene kan gjenkjennes i oppgaven gjennom opplysninger jeg oppgir, for eksempel i utvalget. Trondheim er en by hvor nettverket innenfor innovasjon, byutvikling og økosystemet er tett og «alle kjenner alle». De møtes på en eller annen form for arena, en eller flere ganger i løpet av året gjennom jobb eller andre sosiale sammenhenger, derfor kan jeg ikke med sikkerhet si at mine informanter ikke vil bli gjenkjent i studien selv om jeg velger å ikke navngi dem direkte. I informasjonsskrivet skrev jeg: «Dersom det er i orden ønsker jeg å benytte din stilling og bedrift i oppgaven, dette medfører at du kan bli gjenkjent av de som leser oppgaven.» Ved intervjuene forklarte jeg det enda nærmere med at jeg ikke ville oppgi deres navn slik at de direkte kunne identifiseres men gjennom andre opplysninger som bedrift og stilling så kunne de allikevel bli gjenkjent. I ettertid da jeg skulle beskrive utvalget unngikk jeg så godt det lot seg gjøre å ta med opplysninger som direkte kunne gjenkjenne enkeltpersonene.

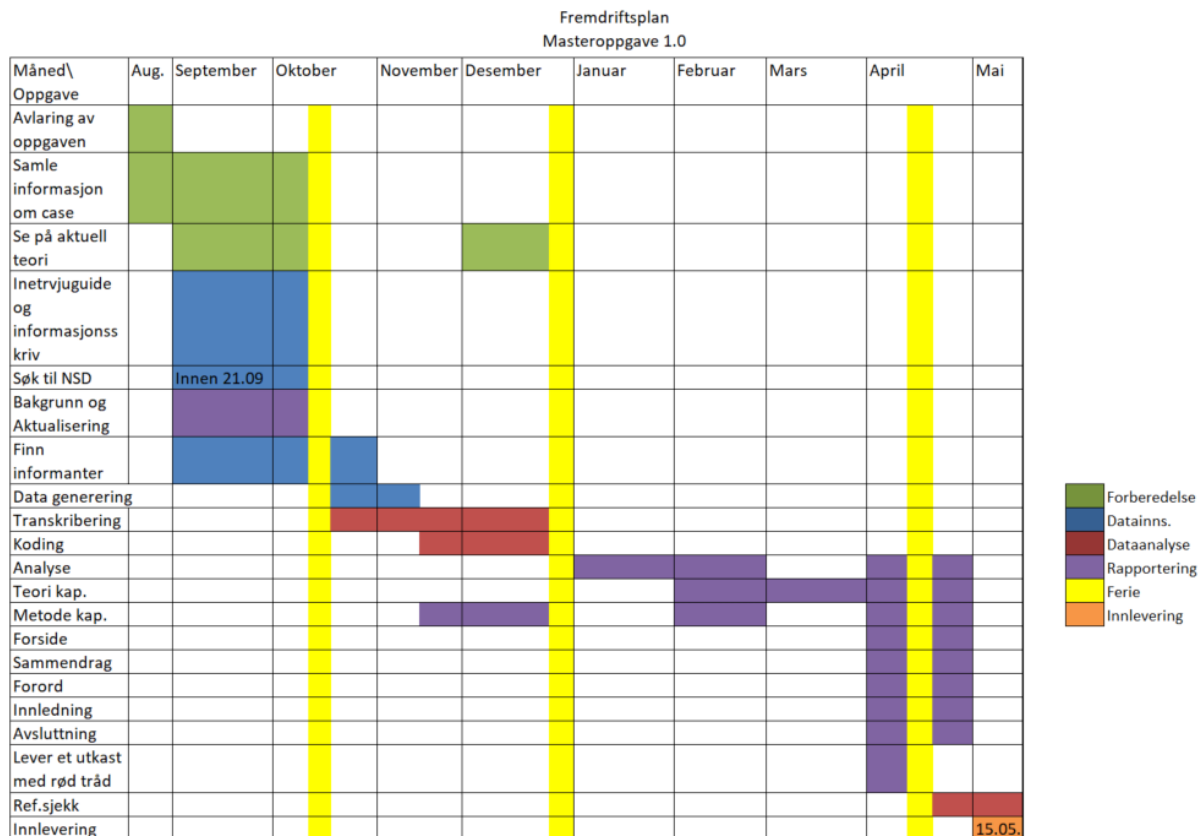
All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut fra etiske standarder (Johannessen et al., 2011, s. 93). Selv om denne studien ikke etterspør sensitiv informasjon, men offentlige dokumenter og informantens inntrykk, holdninger, følelser og synspunkter, kan være noen som ikke ønsker å svare på det jeg spør om. Jeg ønsker full åpenhet og ønsker ikke å henge ut noen på noe som helst måte og dette var noe jeg snakket med informantene mine om før intervjuet startet. Jeg ønsket kun informasjon som de ønsket å dele med meg uten at dette skulle gå på bekostning av hverken de eller andre. Ved å gjøre det på denne måten kan jeg ha gått glipp av relevant informasjon for studien, men på den andre siden så ønsker jeg ikke å skrape i noe som ikke trenger å skrapes i.

10.2 Forberedelse

Denne studien strekker seg over ni måneder og er den største jeg har gjort med tanke på både tid og omfang. Derfor valgte jeg helt i starten av høstens semester å sette opp en fremdriftsplan ved hjelp av ett Gantt diagram. Fremdriftsplanen viser tidslinjen til prosjektet og gir en oversikt over ulike oppgaver, når de skal utføres og hvor lang tid jeg hadde på hver enkelt oppgave (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2015, s. 80; Monk & Bedford, 2016, s. 107).

Diagrammet ga meg en oversikt over delmålene for å få til en sammensatt oppgave som skulle bli ferdig i tide. Oppgavene står langs y-aksen, månedene står over x-aksen. Fargekodene står

på siden hvor jeg har gitt oppgavene ulike fargekoder ut fra hvor de hører til i forskningsprosessen. For eksempel forberedelsesoppgavene som; avklaring av oppgaven, samle informasjon om case og se på aktuell teori er gitt en grønn fargekode. Datainnsamling som er den andre fasen er merket blå, datanalysen er rød og rapporteringen er lilla. Jeg la også inn alle ferier som høstferie, juleferie og påskeferie og har markert de med gult. Innleveringen i mai har fått fargen oransje for at jeg enkelt skal se når det er (se figur 8).



Figur 8: Gantt- diagrammet ut ved start, høsten 2018 (forfatterens egen figur)

Jeg brukte Gantt- diagrammet ganske aktivt underveis hvor jeg markerte når jeg faktisk gjorde en oppgave og hvor lang tid jeg brukte slik at jeg kunne se endringene. Diagrammet ble endret månedlig, oppgaver ble forskjøvet, flyttet og fikk nye datoer for ferdigstillelse.

For eksempel tok datagenereringen mye lengre tid enn først antatt, det er blant annet fordi jeg har benyttet snøballmetoden for å finne aktuelle kandidater. Dette har tok mye lengre tid enn det jeg hadde forventet. En annen grunn er at flere av intervjuene som har blitt booket måtte flyttes på av ulike grunner, og det er slikt man egentlig må ta med i beregningen men som jeg ikke gjorde da jeg satte opp denne planen.

En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål, hvor valg av forskningsdesign er viktig for å sikre et godt resultat innenfor kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011, s. 77; Stratford & Bradshaw, 2016, s. 117). Selv om problemstilling og tema ofte indikerer hvordan studien skal gjennomføres så sier Stratford og Bradshaw (2016) at det ikke er kun en fremgangsmåte som er riktig og dette er med på å gjøre meg mer bevisst når jeg har valgt metodisk tilnærming (Stratford & Bradshaw, 2016, s. 117).

I begynnelsen av studien benyttet jeg Google for å søke etter informasjon om universitetskommune og om selve universitetskommuneavtalen som ble inngått mellom Trondheim kommune og NTNU. Jeg fant litt her og der, spredt litt rundt om kring, både en egen hjemmeside om selve prosjektet (Mjøen & Smoland) og litt informasjon på Trondheim kommune sine nettsider (Trondheim kommune, 2018a). Denne og informasjonen jeg fikk tilsendt fra min veileder benyttet jeg i valg av tema. Jeg fant ingen tydelig informasjon om hva en universitetskommune faktisk er eller om noen andre som hadde gjort det samme, dette måtte jeg undersøke nærmere.

Da jeg bestemte meg for temaet jeg skulle undersøke ønsket jeg å velge en induktiv tilnærming hvor jeg ville samle inn data før jeg valgte teoretisk retning. Jeg ønsket å møte temaet med et tilnærmet åpent sinn slik at jeg ikke kunne lete etter den informasjonen jeg mente var mest relevant og som ville støtte opp under de antagelser jeg hadde gjort meg opp på forhånd (Jacobsen, 2015). Det er gjort lite studier på fenomenet universitetskommune og det er ingen som kan si hva dette har ført til tidligere. Av den grunn var det enkelt for meg å møte oppgaven med et åpent sinn og ikke bli styrt av antagelser. Jeg ble etterhvert redd for at jeg kunne få en empirisk undersøkelse uten en teoretisk referanseramme som ikke ville bidra til ny kunnskap om universitetskommunen. Følgelig ville jeg få en undersøkelse med begrenset verdi og dermed ikke bidra til ny innsikt for å forstå det som et fenomen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 50). Jeg diskuterte emnet med veilederne mine for å forsikre meg om at det passet til den studieretningen jeg går og for å få innsikt i temaet og hvilket teoretisk rammeverk de trodde kunne være relevant i denne studien. De hadde begge gode råd å komme med som gjorde at jeg fikk troen på at jeg kunne tilføre litt ny kunnskap til denne verden. Ifølge Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson (2003) er det å skille mellom induktiv og deduktiv tilnærming mest vanlig når man behandler empiri og teori, men dette kan virke begrensende (Danermark et al., 2003). Jeg valgte derfor en abduktiv tilnærming til studien hvor man ifølge Thagaard (2018) og Blaikie (2010) veksler mellom teori og empiri for å avdekke meninger og

motiv (Blaikie, 2010; Thagaard, 2018, s. 184). Koitz-Hristov og Wotawa (2018) sier at abduktiv tilnærming hovedsakelig tillater at forskeren trekker logiske konklusjoner for et gitt sett av observasjoner og teori (Koitz-Hristov & Wotawa, 2018, s. 3978). Hvor Atkinson og Delamont (2005) forklarer det ved at forskeren utforsker den sosiale eller naturlige verdenen gjennom praktiske engasjement, deretter utarbeider en foreløpig forståelse, modeller og former nye ideer som styrer videre utforskning av empirien. Dette representerer et kompromiss mellom en deduktiv og induktiv tilnærming (Atkinson & Delamont, 2005). Jeg tolker det slik at denne tilnærmingen gir mulighet for endring og tilpasninger i takt med at jeg tilegner meg ny kunnskap om temaet gjennom datagenereringen, og dermed kan tilpasse det teoretiske rammeverket. Jeg starter derfor med et utgangspunkt i teorier rundt økosystem, innovasjon og samarbeid, samtidig som jeg innhenter informasjon om universitetskommuneavtalen via samtaler med veileder, personer i kommunen og over internett. Jeg får tilsendt informasjon som bidrar til å få en større forståelse for studien før jeg setter en problemstilling som jeg begynne å jobbe ut ifra. Dette er med på å forme intervjuguide og informasjonsskriv som jeg bruker i søknaden til NSD.

10.2.1 Forskningsdesign

Ifølge Denzin og Lincoln (2018) inneholder forskningsdesign fleksible retningslinjer om hvordan man skal gjennomføre undersøkelsen. Forskeren må selv tilpasse retningslinjene til studien gjennom å ha fokus på undersøkelsens formål, problemstillingen, hvilken informasjon som mest sannsynlig vil gi deg svar på forskningsspørsmålene og hvilken strategi som er mest effektiv for å oppnå formålet (Denzin & Lincoln, 2018).

Formålet med studien er å få en forståelse av universitetskommuneavtalen og hva den kan bety for Trondheim. Derfor har jeg ifølge Johannessen et al. (2011) og Yin (2014) en forstående undersøkelse hvor jeg forsøker å identifisere og gå i dybden for å forstå hvilke faktorer som har bidratt til at man har fått akkurat denne avtalen med akkurat dette innholdet (Johannessen et al., 2011; Yin, 2014). Innenfor kvalitative metoder har man ulike design som kan hjelpe deg med å få svar på problemstillingen. På en måte kan man si at jeg får et øyeblikksbilde av hvordan den ser ut «i dag» og må bare synse om det som kan komme, på en annen måte er det en forhistorie her som forteller hvordan denne har blitt til og hvilke faktorer som har vært av betydning. Det er disse faktorene jeg er ute etter og refleksjoner rundt dette, derfor kan jeg ikke velge å gjøre en tversnittstudie, jeg velger å følge rådet til Yin ved å benytte casestudie som forskningsdesign når man skal svare på problemstillinger som inneholder «hvorfor» eller

«hvordan» spørsmål (Yin, 2014). Baxter (2016) bruker definisjonen til Gerring (2004) for å forklare hva ett casestudie er, det beskrives som en intensiv studie hvor man undersøker et enkelt fenomen eller en enhet med formålet om å forstå lignende fenomener (Baxter, 2016, s. 130; Gerring, 2004, s. 342). Et case kan både være en studie og et forskningsdesign hvor universitetsavtalen blir fenomenet/enheten som kartlegges i denne studien, og jeg utforsker flere aspekter for å forstå den kontekstuelle sammenhengen som kan gi meg en større forståelse og gi svar på forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2011). Baxter (2016) sier selv at et casestudie er godt egnet til å bekrefte, avkrefte eller skape nye forklarende begreper/konsepter, hvor den kan vise på et detaljnivå hvorfor teoretiske begreper eller forklaringer holder eller ikke holder mål, noe som jeg tror vil være til hjelp da dette er et nytt fenomen som ikke gir meg alt for mye å gå på når det gjelder sammenligninger, eller å teste opp imot noe som allerede er gjort (Baxter, 2016). På en måte er dette veldig spennende, jeg får kunnskap om noe som ikke mange andre har samtidig som det er litt skummelt å ikke vite på forhånd om man finner noe som også kan være nyttig for andre. Samtidig er casestudier passende når det er vanskelig å avgrense studieenheten fra omgivelsene noe som kommer til syne allerede før datagenereringen hvor jeg skal se på både NTNU, Trondheim kommune og samspillet med eksenterne aktører i Trondheim.

Ifølge Baxter (2016) benyttes casestudie både ved kvalitativ og kvantitativ forskning, eller man kan benytte begge i en kombinasjon, jeg velger kun kvalitativ metode for å samle så mye data som mulig på et mer detaljert nivå enn jeg ville fått ved å benytte en kvantitativ metode (Baxter, 2016). Jeg ønsker å høre om synspunkter, refleksjoner og aspekter man ikke får avdekket hvis man benytter kvantitative metoder.

10.3 Datainnsamling

For å svare på problemstillingen må jeg se på både Trondheim kommune, NTNU og andre aktører eller faktorer som er knyttet til Universitetskommuneavtalen. Dette er med på å gjøre denne studien til et enkeltcasesdesign med flere analyseenheter ifølge Johannessen et al. (2011), hvor Universitetskommuneavtalen blir caset og jeg innhenter informasjon fra Trondheim kommune, NTNU og andre aktører (Johannessen et al., 2011).

Fordi det ikke er gjort noe lignende før og Trondheim er først ut med å lage en slik avtale mellom et universitet og kommunen, vil det være avgjørende å få informasjon fra de som har jobbet med denne avtalen, vært direkte involvert når avgjørelsene ble tatt. Jeg ønsket å høre om deres inntrykk, synspunkter og refleksjoner, jeg ønsket å komme tett på for å så sette det i

en større sammenheng. Ifølge Dunn (2016) er intervju en god måte å generere data på når man forsøker å få informasjon eller synspunkter fra en eller flere personer (Dunn, 2016).

10.3.1 Utvalg

Stratford og Bradshaw (2016) sier at jo mer man får satt seg inn i temaet man skal undersøke jo mer tydelig blir det hvem som kan bidra med nyttig informasjon til undersøkelsen. Hvor dybdeintervju med et lite antall av de «riktige» personene vil gi betydelig innsikt til forskningsspørsmålet (Stratford & Bradshaw, 2016). Spørsmålet er hvem er de «riktige» personene i denne sammenhengen?

Siden hensikten med studien er å få mest mulig kunnskap om universitetsavtalen er det lite hensiktsmessig med et tilfeldig utvalg av informanter derfor valgte jeg strategisk utvelgelse for å finne de «riktige» personene (Johannessen et al., 2011). Jeg vil ha utfyllende forklaringer fra personer som har vært involvert eller som jeg tror kan komme med nyttig informasjon selv om de ikke har vært direkte involvert i prosessen med å skape avtalen.

Fordi jeg ikke hadde noen kjennskap til dette og heller ikke visste så mye om hvem som var involvert i denne prosessen så snakket jeg mye med min eksterne veileder om hvem som kunne være nyttige informanter. Hun kom med tips om hvor jeg kunne starte og slik ble det til at jeg benyttet snøballmetoden i utvelgelsen av informantene (Johannessen et al., 2011; Stratford & Bradshaw, 2016). Jeg spurte også noen av informantene mine om de hadde tips til hvem det kunne vært hensiktsmessig at jeg snakket med i denne sammenhengen. Jeg mottok mange gode tips fra de, til sammen ble det 15 informanter som har bidratt. Jeg måtte lete en stund før jeg fant noen som utalte seg konkret om hvor mange informanter man burde ha i en kvalitativ studie. De fleste sier som Stratford og Bradshaw (2016) at det finnes få regler innenfor kvalitative intervjuundersøkelser når det kommer til antall. Antallet intervjupersoner avhenger av formålet med undersøkelsen hvor kvaliteten på informasjonen avhenger mer av forskerens egenskaper enn størrelsen på utvalget (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2018; Stratford & Bradshaw, 2016). Kvale et al. (2018) sier man må rett og slett intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det man trenger å vite. Allikevel sier Johannessen et al. (2011) at det har utviklet seg noen uskrevne regler hvor det er vanlig med et utvalg på 10- 15 informanter i mindre prosjekter, mens ved begrenset tid og økonomi til rådighet, noe som gjelder i dette tilfellet så må man kanskje begrense seg til færre enn ti intervjuer (Johannessen et al., 2011, s. 108). Jeg var redd jeg ikke ville få tilstrekkelig med informasjon hvis jeg «bare» intervjuet åtte til ti personer, og jeg føler fortsatt at jeg burde ha snakket med flere, men på grunn av tiden jeg

har til rådighet så lot det seg ikke gjennomføre. Dermed kan jeg heller ikke si at jeg har merket at jeg har oppnådd metningspunktet når det kommer til å motta informasjon. Det kom frem nye synspunkter og vinklinger også under de siste intervjuene.

Jeg har tre forskjellige grupper som jeg deler informantene mine inn og har forsøkt å illustrere det i tabell 1.

| Gruppe 1: Nøkkelinformanter (1-6) | | Gruppe 2: Sekundærinformanter (7-10) | | Gruppe 3: Systeminformanter (11-15) | |
|--|---|---|----|--|----|
| Nøkkelinformant TK | 1 | Sekundærinformant TK | 7 | Systeminformant | 11 |
| Nøkkelinformant NTNU | 2 | Sekundærinformant NTNU | 8 | Systeminformant | 12 |
| Nøkkelinformant TK | 3 | Sekundærinformant TK | 9 | Systeminformant | 13 |
| Nøkkelinformant NTNU | 4 | Sekundærinformant NTNU | 10 | Systeminformant | 14 |
| Nøkkelinformant TK | 5 | | | Systeminformant | 15 |
| Nøkkelinformant NTNU | 6 | | | | |

Tabell 1: Oversikt over studiens informanter

Gruppe 1, er de som har vært med på å utvikle/utforme denne avtalen, har fått navnet nøkkelinformanter. Ifølge Dunn (2016) er disse de første eller primærkontaktene i et prosjekt, og det er de i dette tilfellet også. Jeg har vært så heldige med mine nøkkelinformanter, de har gjort seg tilgjengelig for meg og gitt meg mye god informasjon til denne studien. Det er fra disse jeg har fått mest informasjon om bakgrunnen til avtalen, hvordan denne er utformet, dagens status og framtidsutsikter (Dunn, 2016). Her har jeg til sammen seks stykker, tre fra NTNU, der to sitter i rektors stab og lederteam, og en er dekan ved et av fakultetene som har vært involvert i utformingen. Tre er fra Trondheim kommune hvor alle er fra Rådmannens fagstab men jobber i de ulike faggruppene organisasjon, finans, og helse og velferd. Jeg ønsket meg nøkkelinformanter som hadde mest mulig like roller innenfor teamene, ikke nødvendigvis ledere, men personer med en nøkkelrolle som hadde god kjennskap til utformingen av avtalen. Samtidig som de representerte hver sin organisasjon slik at jeg fikk mest mulig lik maktbalanse mellom informantene og de kan dermed dele refleksjoner og synspunkter fra de samme opplevelsene.

I gruppe 2 har jeg informanter som ikke har vært direkte med i utformingen av avtalen, men som vil bli/blir berørt av den i sin arbeidshverdag. Disse benevnes med sekundærinformanter. Her har jeg fire stykker, to fra Trondheim kommune hvor de kommer fra oppvekst og utdanning

og jobber på skoler som har et eksisterende samarbeid med NTNU i dag. Også har jeg to fra NTNU hvor en kommer fra samfunns- og utdanningsvitenskap og en fra informasjonsteknologi og elektronikk. Her ønsker jeg å få innspill på hvordan ansatte ved NTNU og Trondheim kommune har blitt involvert i denne avtalen og hvordan dette har vært med på å endre deres arbeidshverdag. I motsetning til nøkkelinformantene tror jeg disse kan svare på aspektet med forankring gjennom organisasjonen på en annen måte enn nøkkelinformantene som har direkte vært med på utformingen og som har det øverste ansvaret for å videreformidle informasjonen i organisasjonene. Her fikk jeg et mer nyansert syn på avtalen, blant annet er det disse som kommer opp med obs- punktene og klarer å distansere seg på fra avtalen og samarbeidet på en slik måte at de ikke ser alt som bare fint og flott. Disse kommer også med faktorer som har vært med på å utforme avtalen, men som kanskje ikke er like synlig eller det første man tenker på som avgjørende.

I gruppe 3 har jeg representanter fra næringslivet som er valgt på bakgrunn av bedriftens tilknytning til byens innovasjonsøkosystem og betegnes derfor som systeminformanter. Bedriftene til systeminformantene har en form for samarbeid med NTNU og/eller Trondheim kommune, og på denne måten tenker jeg at de også kan kjenne til denne avtalen. Aktører fra innovasjonsøkosystemet kan tilføre aspekter på hva denne avtalen kan bety for Trondheim og innbyggerne fra et perspektiv som ligger utenfor NTNU og Trondheim kommune, blant annet nyanser som kan påvirke næringsliv, byutvikling og hva det kan bety for oss som innbyggere. I dette utvalget har jeg snakket med representanter fra Digs, SINTEF, Trondheimsregionen, Næringsforeningen i Trondheimsregionen og SpareBank 1 SMN.

Mange av de jeg ønsket å snakke med har en travel arbeidshverdag og går under beskrivelsen av betydningsfulle personer, dette gjorde det på den ene siden veldig spennende og på den andre siden litt skremmende (Johannessen et al., 2011, s. 156). Tenk om jeg ikke fikk med noen? Men det skjedde ikke, de aller fleste tok seg tid til å snakke med meg og var veldig hyggelige og positive til oppgaven min.

Når jeg ser tilbake på de utvalgene og informantene jeg har til denne studien så har jeg fått et godt utvalg av de «riktige» menneskene som har bidratt med god, relevant og nyansert informasjon som jeg trenger for å svare på problemstillingen min.

10.3.2 Intervjuguidene

Yin (2014) har en liste med egenskaper forskeren bør være bevisst på, og tenke igjennom før man setter i gang med datagenereringen til en casestudie. Den første er både en egenskap og en forutsetning som forskeren bør ha. Han/hun må stille de gode spørsmålene hvor svarene skal tolkes rettferdig (Yin, 2014). Jeg laget en intervjuguide til hvert av utvalgene som inneholdt spørsmål rundt temaene belyser problemstillingen min. Felles for alle intervjuguidene (se vedlegg 2) var innledningen, hvor jeg spurte om informanten kunne fortelle litt om seg selv slik at vi fikk varmet opp og bli litt kjent, innovasjonsøkosystemet i Trondheim og samarbeidsavtalen. På slutten av hvert intervju fikk jeg tips fra veilederen min om å stille spørsmålene «Hva er det viktig at jeg forstår i denne sammenhengen som vi ikke har snakket om?» og «Er det noe du tenkte jeg kom til å spørre deg om som vi ikke har snakket om i dag?». Dette tror jeg er gode spørsmål å ha med hvor det kunne komme frem ting jeg ikke hadde tenkt på som avgjørende for studien. Sett bort i fra dette så var intervjuguidene tilpasset de ulike utvalgene slik at jeg kunne hente den informasjonen jeg trodde var av betydning for studien.

Ved gjennomføring av intervjuene ønsket jeg mer en samtale med åpne spørsmål enn et strukturert intervju hvor jeg slavisk måtte følge en intervjuguide. Til intervjuguidene laget jeg en liste over tema og underspørsmål i tilfelle jeg skulle glemme noe, men jeg ønsket å gjennomføre samtalen som et ustrukturert intervju hvor informanten «bestemte» rekkefølgen av det vi snakket om, og jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål tilpasset hvert enkelt tema og intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2011). Av den grunn fikk jeg frem informasjonen jeg var ute etter, men stilte ikke alltid konkrete spørsmål om temaet. Som en følge av dette er det vanskelig å gjengi konkrete spørsmål jeg stilte i analysedelen.

10.3.3 Intervjuene

For å bygge tillit og gi et godt inntrykk fulgte jeg Dunn (2016) sin fremgangsmåte over hvordan man bygger tillit til informanten allerede ved første kontakt. Jeg sendte ut mail hvor jeg introduserte meg selv, hva jeg studerte og hvordan jeg hadde fått informantens kontaktinformasjon fra hvis det var tilfelle. De fleste informantene hadde mailadressen sin tilgjengelig via bedriftens hjemmeside. Jeg fortalte så litt om studien og hvorfor jeg ville snakke med vedkommende, hvor jeg henviste til informasjonsskrivet som jeg la ved mailen, og hvor lang tid jeg forventet intervjuet ville ta (Dunn, 2016). En nøkkelinformant hjalp meg med å booke intervjuer med andre nøkkelinformanter. Noen informanter fikk jeg svar av med en gang,

andre måtte jeg henvende meg til en ekstra gang, da henviste jeg til den første mailen jeg hadde sendt ut.

I informasjonsskrivet sto det mer utfyllende om studien, hva deltakelse ville innebære for informanten, temaene jeg ville snakke om og selve gjennomførelsen av intervjuet. Nederst i informasjonsskrivet lå samtykkeskjemaet. Jeg la også med universitetskommuneavtalen i mailen slik at informantene kunne se på den ved behov.

Intervjuene ble gjennomført som et dybdeintervju på en lokasjon avtalt i samråd med informanten, hvor de fleste var på informantens arbeidsplass eller i nærheten. Et av intervjuene ble gjennomført på en cafe i sentrum hvor jeg hadde gjennomført et intervju til en annen oppgave. Jeg kjente cafeen godt og visste at vi kunne sitte litte skjermet fra omverden. Et av intervjuene ble gjennomført med to av nøkkelinformantene samtidig, det var ikke vanskelig der og da, men det viste seg å være det vanskeligste intervjuet å transkribere i ettertid.

Til hvert intervju hadde jeg med meg samtykkeskjemaet informanten måtte skrive under på i forhold til det nye GDPR reglementet. Jeg informerte de jeg intervjuet om at jeg ønsket full åpenhet og selv om jeg ikke skulle nevne de med navn i denne studien så kunne de bli identifisert gjennom arbeidsted og stilling, og at det var derfor de måtte godta at de kunne bli gjenkjent i oppgaven. De godkjente også at jeg kunne bruke lydopptaker under intervjuet slik at jeg kunne ta del i samtalen i stedet for å sitte og notere.

Under de første intervjuene var det litt vanskelig med en ustrukturert intervjuguide, selv om jeg hadde ført opp de ulike temaene. Det som ble uvant var å hoppe mellom temaene mens informanten snakket, samtidig som man sørget for å komme seg igjennom hele intervjuguiden. Derfor hendte det at jeg stilte et spørsmål om et tema som kanskje allerede var belyst. Etter hvert ble jeg mer vant til den ustrukturerte intervjuguiden og fulgte med på samtalen slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål rund de ulike temaene.

Johannessen et al. (2011) ber forskeren være oppmerksom på at det ved ustrukturerte intervjuer vil være en risiko for at relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer frem. Det var derfor det var viktig for meg å gjøre et godt førsteinntrykk gjennom kontaktoppnåelse, ved adkomst og takke for meg til slutt, slik at informanten fikk tillit til både meg og studien. Jeg avsluttet alltid møtene med å høre om jeg kunne kontakte informanten igjen om jeg hadde noen oppfølgingsspørsmål og hvis han/hun lurte på noe så måtte de bare ta kontakt.

Etter intervjuene noterte jeg i forskningsdagboken hvilke tanker jeg gjorde meg rundt intervjuet og om det var noe jeg ønsket å undersøke nærmere, dette kunne være teorier eller temaer som var gjentakende eller som jeg ikke hadde tenkt på tidligere.

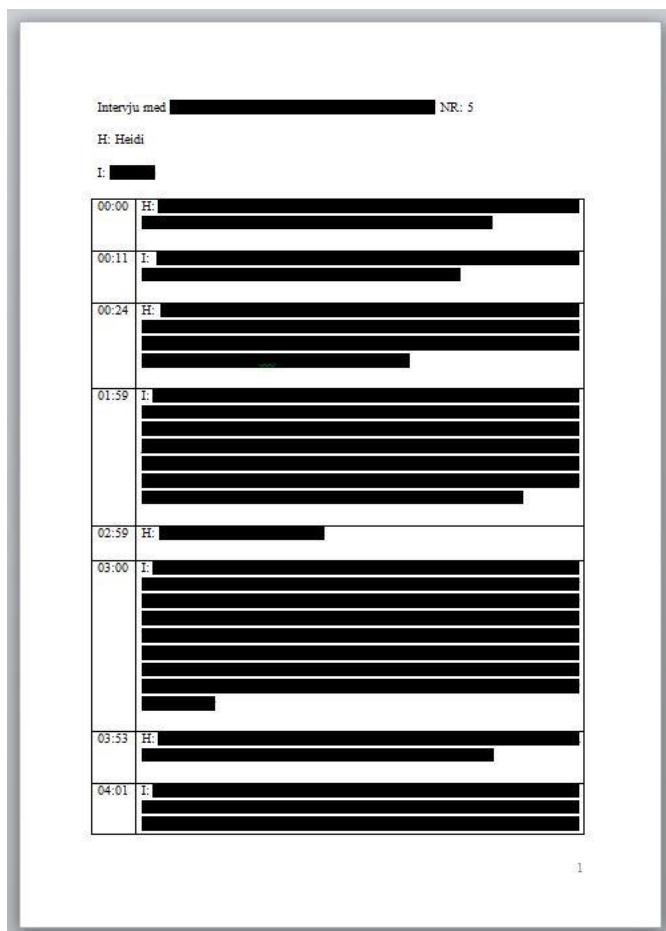
10.3.4 Transkribering

Etter intervjuene forsøkte jeg å transkribere lydfilen så fort som mulig slik at jeg kunne gi en mest mulig korrekt gjentakelse av intervjuet (Dunn, 2016). Jeg brukte lydopptaker nettopp fordi at jeg kunne delta mer aktivt på intervjuet og komme med naturlige oppfølgingsspørsmål der det passet i stedet for å konsentrere meg om å notere. Dette viste seg å være en liten utfordring på noen av lydfilene. Vi snakket noen ganger litt i munnen på hverandre noe som gjorde at det til tider var vanskelig å høre hva den andre sier på lydopptakene. Dette var spesielt vanskelig på intervjuet med de to nøkkelinformantene.

Jeg hører under noen av intervjuene så er jeg litt mer ivrig enn det jeg burde være, jeg kan avbryte informanten litt for fort med et oppfølgingsspørsmål. Eller velge å utdype spørsmålet jeg stiller hvis jeg føler det tar for lang tid før informanten svarer. Dette kan resultere i at jeg legger for store føringer for informanten i stedet for å la den få tenke ferdig og heller spørre om det er noe den lurer på. På denne måten blir det kanskje det jeg tenker som får størst fokus i stedet for at det er det informanten kommer med. Jeg har også en tendens til å bekrefte at jeg forstår hva informanten mener uten at det er behovet til informanten, mer kanskje for min egen del for å faktisk vise at jeg forstår og at jeg har knagger å henge informasjonen på.

Etter intervjuene la jeg inn lydfilene på pc i en egen mappe hvor jeg ga de navn slik at jeg klarte å skille de fra hverandre. Det var også et par intervjuer der jeg måtte slå på lydopptakeren igjen, eller vi ble avbrutt slik at det ble to lydopptak av samme person. Disse fikk samme navn som den første lydfilen, men med .2 etter seg slik at jeg visste hva som kom først.

Da jeg transkriberte intervjuene senket jeg hastigheten på lydfilen til et komfortabelt tempo, allikevel var det ved flere intervjuer at hastigheten gikk for fort. Etter hvert så fant jeg meg et program for PC, som heter Transcribe hvor jeg kunne stille ned hastigheten så mye som jeg ville. Faren ved å sette opptaket på veldig lav hastighet er at noen ord «forsvinner» eller høres annerledes ut slik at jeg måtte høre over etterpå for å forsikre meg om at jeg faktisk skrev ned det som hadde blitt sagt. I dokumentet (se figur 9) markere jeg hvem som sa hva og når det ble sagt, slik at det ble enkelt for meg å gå inn i lydfilen på nytt hvis jeg måtte høre noe en gang til (Dunn, 2016). Dette står også øverst i tekstdokumentet slik at jeg ikke glemmer det.



Figur 9: Transkriberingsdokument (forfatterens egen figur)

Dunn (2016) sier at det ikke er noen standard på tegngiving brukt ved transkribering så jeg tok utgangspunkt i hans oversikt, men brukte mine egne tegn der jeg fant det naturlig (Dunn, 2016, s. 172). Det kan transkriberes på ulike måter og noen velger å bruke farger på hvem som sier hva på transkriberingen, dette gikk jeg bort fra da jeg visste jeg skulle bruke farger ved kodingen noe som kunne føre til forvirring ved bruk av farger i begge prosessene.

10.4 Dataanalyse

I tråd med Johannessen et al. (2011) har jeg analysert og tolket dataene mine selv hvor jeg har tatt utgangspunkt i de teorier og den forståelsen som jeg har opparbeidet meg (Johannessen et al., 2011, s. 185).

Under transkriberte kom det frem tanker om sammenhenger og temaer som jeg noterte ned slik at jeg kan benytte de videre i kodingen og analysen. Dette kaller Cope (2016) for memo som

man bruker som en påminnelse senere ved analysen, hvor man reflekterer over sammenhenger, gjenkjenner mønstre eller danner koblinger mellom nye temaer (Cope, 2016).

Jeg har benyttet en analytisk koding i denne studien der meningen er å redusere datamengden ned til et håndterlig datamateriale (Cope, 2016; Johannessen et al., 2011). Jeg tok utgangspunkt i Dunn (2016) sin fremgangsmåte for gjennomføring av koding, men gjorde prosessen til min egen. I steg en skal man utvikle et foreløpig kodesystem hvor man skal inkludere synlige temaer som har vist seg i forskningen, koble på litteratur, tidligere notater om funn og memos (Dunn, 2016, s. 176 Box 8.15). Jeg benyttet Excel- ark som hjelpemiddel for å dele opp og organisere funnene mine i en matrisestruktur. Det er organisert på denne måten; informantene står langs y-aksen, hvor de ble delt inn i de ulike utvalgene, jeg beholdt initialene og ga de et nummer slik at det fortsatt var mulig å koble de opp mot de transkriberte intervjuene. Langs x-aksen delte jeg inn i 10 ulike temaer. Dette var temaer vi hadde snakket om i intervjuguiden og som jeg hadde merket meg underveis i transkriberingen. Jeg valgte å ikke legge inn notatene, teorier, tidligere funn o.l. i dette steget for å fortsatt skille hva som er mine synspunkt mot hva som kommer fra informantene.

I steg to skal man forberede transkripsjonene for analyse ved å tilpasse de til det dataprogrammet som skal benyttes eller skrive de ut hvis man skal kode manuelt (Dunn, 2016, s. 176 Box 8.15). Jeg velger å kode manuelt men skriver ikke ut transkriberingene mine for å spare miljøet. Jeg kopierer filene slik at jeg har originalfilen å gå tilbake til hvis jeg får behov for det.

I steg tre skal man koble koder til tekst ved å bruke notater på transkripsjonen (Dunn, 2016, s. 176 Box 8.15). Siden jeg ikke tok utskrift av transkripsjonene så benyttet jeg farger som hjelpemiddel. Hvert tema fikk hver sin farge. Jeg markerte teksten med temaets farge i transkripsjonen og flyttet teksten over i Excel-dokumentet hvor jeg la det i kolonnen som hadde temaets overskrift. Her startet teksten med informantens nr. slik at jeg visste hvem som sa hva, og hvis informanten snakket om noe som kunne passe under flere temaer markerte jeg det i transkripsjonen med de ulike temaenes farger. I Excel-dokumentet markerte jeg det ved å gi teksten det andre temaets farger slik at når jeg leste igjennom et tema så kunne jeg raskt se om den samme teksten var å finne under et annet tema.

I steg fire skal man samle og hente ut tekst under hvert tema som er kodet på samme måte (Dunn, 2016, s. 176 Box 8.15) Jeg kopierte og limte inn all tekst under hvert tema inn i eget

Word- dokument hvor jeg gikk over hvert tema, markerte mulige sitater og skrev notater som inneholdt tanker og referanser til teori.

I steg fem skal man gjennomgå dataene etter temaer hvor man skal vurdere mangfoldet av meningene under hvert tema og identifisere sammenhenger og mønstre. Her skal man benytte kryssreferanser hvor man gjennomgår tilfeller hvor to temaer blir diskutert sammen, og man skal begynne å tenke på relasjonene mellom temaene (Dunn, 2016, s. 176 Box 8.15). For meg skled steg fire og fem litt over i hverandre hvor jeg jobbet frem og tilbake mellom temaene, skrev stikkord og notater hvor temaer gikk inn i hverandre. For å hjelpe meg med disposisjonen i analysen og sortering av datagrunnlaget brukte jeg også deler av en analysemodell fra Jacob Torfing (2016) er utviklet for å analysere innovasjon i offentlig sektor. Underveis i analysen plasseres de ulike funnene inn i modellen før den presenteres i oppgavens diskusjonsdel.

10.5 Rapportering

Johannessen et al. (2011) sier at ved ustrukturert kvalitative prosjekter kan oppgaven disponeres mer fleksibelt, men hele undersøkelsesforløpet må dokumenteres i detalj slik at leseren kan få innsyn og gjøre seg opp en mening om undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Johannessen et al., 2011, s. 431). Jeg satte ganske tidlig opp en disposisjon for oppgaven, egentlig før jeg hadde kommet i gang, bare for å se og få en oversikt over alt jeg skulle ha med, i ettertid ser jeg at denne er en blanding av eksemplene til Johannessen et al. (2011) av hvordan man kan disponere kvalitative rapporter basert på strukturert, semistrukturert og ustrukturert tilnærming (Johannessen et al., 2011, s. 431 og 432), hvor jeg har lagt litt ekstra vekt på å gjøre metoden så gjennomiktig som mulig.

Opgavens strukturering kan du lese om i kapittel 6. Videre i rapporten har jeg tatt med beskrivelse av ulike elementer som setter Universitetskommuneavtalen og denne studien i en større kontekst. Sitater som er brukt i analysen er sensurert der jeg har følt at det er hensiktsmessig for å ikke avsløre informanten eller enkeltpersoner.

Jeg har benyttet EndNote til refereringen hvor referansestilen er APA. Jeg har valgt denne måten å presentere oppgaven på fordi det er det som er mest naturlig etter mange år som student og jeg synes den er veldig oversiktlig og grei å navigere i om man leter etter noe.

10.6 Forskningens kvalitet

I enhver studie er det viktig at forskeren er selvkritisk, kan reflekterer over metodevalg og kan identifisere og løse etiske dilemmaer etter hvert som de blir synlige underveis i forskningsprosessen (Dowling, 2016). Når man diskuterer forskningens kvalitet legger man begreper som reliabilitet og validitet til grunn for om forskningen er god eller ikke.

Reliabilitet er avgjørende for undersøkelsens pålitelighet (Johannessen et al., 2011). I denne undersøkelsen kommer jeg på en måte inn i starten av denne samarbeidsavtalen, den er så vidt iverksatt og de forskjellige avdelingene har kommet ulikt i gang, på den andre siden kommer jeg inn etter arbeidet med selve utformingen av dagens avtale er ferdig skrevet og signert. I starten av et samarbeid vil de involverte at alt skal være fint og flott, derfor kan det hende jeg ikke får frem de aspektene ved avtalen som ikke fungerer, eller negative hendelser som har vært med på å påvirke utfallet. Det kan også bli vanskelig å generere den samme dataen fra intervjuene selv om man intervjuer akkurat de samme personene på grunn av at jeg benytte ustrukturerte intervjuer hvor jeg hoppet frem og tilbake mellom temaene og lot informanten styre mye av intervjuet selv (Morse, 2018). Dermed kan en forsker som gjennomfører en lignende undersøkelse senere, komme frem til et annet resultat enn det jeg gjør i denne studien. Det er også mine antagelser, tolkninger og resonnement sammen med datagrunnlaget som er lagt til grunne for resultatene jeg har kommet frem til. En annen forsker kan gjøre seg opp andre oppfatninger underveis som kan gi andre resultater.

Denne studiens biveileder har fungert som en døråpner for meg i løpet av hele forskningsprosessen. Hun har kommet med gode tips til både teori og hvilke informanter jeg kunne henvende meg for å få snøballen til å rulle. Samtidig bør man som forsker reflektere rundt hvilke kilder man kan bli henvist til slik at studien ikke styres etter biveileders ønsker, men mot det som vil være mest hensiktsmessig for studies forskningsspørsmål. Jeg opplevde ikke at hun forsøkte å styre meg inn på noen bestemt vei, men ga meg tips til hva som kunne være aktuelt å se på og supplere med for å gjøre denne studien så god som mulig. Underveis i studien ble hun også ansatt som en av de fem prosjektledere for å lede arbeidet innenfor hvert de tematiske områdene. Dette så jeg heller ikke på som problematisk da jeg opplevde henne som profesjonell med tanke på å skille de to ulike rollene som prosjektleder og biveileder.

Dowling (2016) sier at makt påvirker forskningen på ulike måter for eksempel gjennom historier eller tolkninger man skaper fra informasjonen som samles (Dowling, 2016, s. 35). Begrepsvaliditet handler om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes

og de konkrete dataene (Johannessen et al., 2011). Denne studien har vært preget av asymmetriske maktforhold mellom forskeren og informantene, hvor informantene har sittet i lederstillinger innenfor ulike bedrifter og fagfelt, mens jeg har vært student uten stor påvirkningskraft (Dowling, 2016). Dette har jeg tatt med i mine vurderinger når jeg har planlagt gjennomføringen og hva jeg kan utrette med denne studien.

Kunnskap er en indirekte maktfaktor der informantene mine bestemmer hva jeg kan få tilgang til av informasjon (Dowling, 2016). Som en «*ekstern*» får jeg tilgang til det de velger å dele med meg og ikke det de ikke velger å snakke om. Dette kan føre til at jeg ikke får tilgang til hendelser eller vurderinger som har vært avgjørende for avtalen, jeg må dermed ta utgangspunkt i det jeg får tilgang til av informasjon, og legge dette til grunn for resultatene i denne studien. I tillegg så har jeg snakket med personer som representerer ulike perspektiver, og jeg blir dratt med på deres «lag» under intervjuet, noe som kan føre til at jeg mister objektiviteten jeg bør ha som forsker. Dowling (2016) sier at det er vanskelig, nesten umulig å oppnå full objektivitet innen kvalitativ forskning på grunn av forskerens personlige involvering med datainnsamlingen og andre deltagere i forskningen. Denne studien er påvirket av personlige hendelser og perspektiver som igjen påvirker relasjonene, kommunikasjonen, tolkningene, resultatene og presentasjonen av det jeg finner i denne rapporten (ibid.). Jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig, allikevel ser jeg at jeg ikke kan se bort ifra konteksten rundt når jeg analyserer datamaterialet hvor jeg tar med meg egne observasjoner inn i tolkningen. Dowling (2016) sier at dette er sentralt innen kvalitativ forskning fordi forskningen innebærer sosial interaksjon. Videre er den beste strategien, for å behandle subjektivitet og intersubjektivitet, er å være kritisk til egen forskning, hvor man er bevisste på egen involvering og påvirkning. En forsker må anerkjenne i stedet for å fornekte den sosiale rollen, og spørre seg selv hvordan forskningens interaksjoner og den informasjonen du samler inn er sosialt betinget (Dowling, 2016, s. 39 og 41).

Etter hvert som jeg har opparbeidet meg mer kompetanse om temaet og endret jeg forståelsen av avtalen seg, for eksempel i starten da jeg leste igjennom avtalen kjente jeg igjen Trondheim kommune sine fagområder og fikk et inntrykk av at de var de store «vinnerne» av denne avtalen. Men etter jeg snakket med flere fra NTNU klarte jeg også å se deres fagområder og hvordan de relaterte seg til de ulike fokusområdene som de hadde kommet frem til. Trondheim kommune var ikke lenger den store vinneren men avtalen reflekterte samarbeid, tillit og lik maktfordeling mellom partene.

11 Resultat og analyse

Kommunenes samfunnsansvar er å opptre som en demokratisk arena, løse komplekse oppgaver som fører til bedre tjenesteyting og samfunnsutvikling, samtidig som den er en myndighetsutøver. Universitetet skal svare på samfunnets behov gjennom forskning, utdanning og innovasjon (Trondheim kommune & NTNU, 2017). Universitetskommuneavtalen mellom Trondheim kommune og NTNU skal «*gi byen og landet langsiktig tilgang på kunnskap, kompetanse og teknologi av strategisk betydning for utvikling av gode og bærekraftige samfunn.*» (ibid. s.1) I dette kapittelet vil jeg presentere resultater som er avgjørende for forskningsspørsmålene mine. Hovedproblemstillingen, tidligere presentert i kapittel 6, er:

Hvilke faktorer har vært med på å forme Universitetskommunen Trondheim

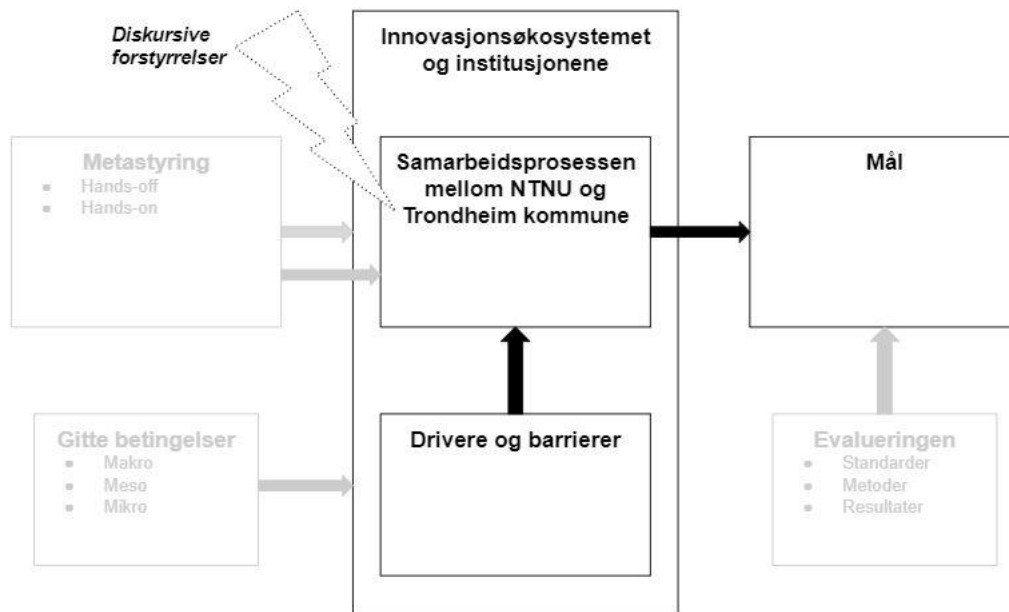
3.0, og hvordan kan denne påvirke Trondheims innovasjonsevne?

For å svare på studiens forskningsspørsmål har jeg delt analysen inn i temaene til underproblemstillingene, i oppsummeringen presenterer jeg temaets funn og plasserer de i analysemodellen Torfing (2016). I tillegg til de tre ulike temaene spurte jeg også om informantenes forventninger til avtalen. Disse plasseres også inn i analysemodellen som benyttes i diskusjonen opp mot hovedproblemstillingen.

Underproblemstillingene mine er:

1. *Hvordan har organisasjonene jobbet med å komme frem til avtalen?*
2. *Hvordan er samarbeidsavtalen forankret i organisasjonene?*
3. *Hva synes aktørene i innovasjonsøkosystemet om avtalen?*

Som nevnt tidligere forstår jeg modellen til Torfing (2016) som dynamisk og vil derfor tilpasse den til analysen. Jeg tar utgangspunkt i figur 10, hvor jeg har gjort de delene av modellen jeg ikke skal se på svakere, også har jeg tatt bort innholdet under de ulike temaene slik at jeg kan fylle inn mine funn underveis i analysen.



Figur 10: Modellen som viser utgangspunktet for analysen (inspirasjon fra Torfing 2016)

Gruppe 1 er nøkkelinformantene, ansatte hos NTNU og Trondheim kommune som har jobbet direkte med utforming av oppgaven, nummer 1-6. Gruppe 2 er sekundærinformanter, ansatte hos NTNU eller Trondheim kommune, disse har ikke jobbet direkte med utforming av avtalen, og har fått nr. 7-10. Informantene som er ansatt hos Trondheim kommune har oddetall innenfor 1-10, og de som er ansatt hos NTNU har fått partall fra 1-10. Gruppe 3 er systeminformanter, de representerer innovasjonsøkosystemet, og har fått tall fra 11-15.

I dette kapittelet vil utvalget av informanter bli referert til og ved henvisning til alle tre utvalgene vil de bli referert til som *informantene*. I tillegg vil alle informantene bli referert til som *hun* for å få en bedre flyt i teksten.

Gjennom informasjonsskrivet jeg sendte ut til alle informantene mine var hovedtemaet Universitetskommuneavtalen. I løpet av intervjuet, uavhengig av utvalg, stilte jeg spørsmålet: «*Kan du fortelle om samarbeidsavtalen fra ditt ståsted?*» dersom informanten ikke allerede hadde styrt samtalen inn på universitetskommuneavtalen ut fra de innledende spørsmålene. Svarene jeg fikk ut fra dette spørsmålet la føringer for oppfølgingsspørsmål og for de temaene jeg presenterer som resultater fra undersøkelsen.

11.1 Samspillet mellom NTNU og kommunen

For å bli bedre kjent med avtalen, tanker bak og hvorfor den ble som den ble, har jeg snakket med nøkkelinformantene om fremgangsmåten og deres erfaringer i prosessen. Samtlige forteller om lange tradisjoner for samarbeid mellom NTNU og Trondheim kommune hvor denne avtalen er utarbeidet med utgangspunkt i universitetssykehusmodellen og avtalen rundt universitetsskole. Denne delen av datagrunnlaget er hentet fra Saksdokumenter – sak PS 0109/14 (2014), Universitetskommuneavtalen (2017) og intervjuer.

11.1.1 Samarbeid og struktur

Den første faktoren jeg bemerker er gjentagende i løpet av intervjuene er ønske om struktur i et allerede etablert samarbeid. Dette er nedfelt i strategien for Universitets- og høyskolekommunen Trondheim (Trondheim kommune, 2014), hvor det er ett av de seks strategiske grepene. Samtlige nøkkelinformanter forteller om to organisasjoner som kjenner hverandre godt i de fagområdene det er eksisterende samarbeidsavtaler. Derimot gjelder ikke dette for hele kommunen og NTNUs virksomhetsområder, noe som de ønsker å endre på slik at flere blir involvert i den hensikt å forbedre kunnskapsoverføringen mellom organisasjonene.

Da jeg spør hvorfor Trondheim kommune og NTNU er først ute med en slik samarbeidsavtale sier nøkkelinformant NTNU 2:

Vi er ut først fordi at dette er et resultat av mange års utvikling med universitetsskole, universitetsavtale helse velferd, samarbeid med St. Olavs.

Det er mange, mange år med gode relasjoner.

Nøkkelinformantene sier at Universitetskommuneavtalen er en naturlig forlengelse av et eksisterende samarbeid som har utviklet seg over lang tid. Samtidig understreker de at samarbeidet eksisterer i ulik grad, hvor noen fagområder har jobbet tettere med kommunen enn andre. Her trekker de frem for eksempel fakultetene for medisin og helsevitenskap (MH), samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), og arkitektur og design (AD).

Samarbeidet innebærer blant annet avtaler om praksisplasser for studentene innenfor medisin, sykepleie, barnevern, lektor o.l. hos NTNU i Trondheim kommune. Og/eller problemløsning innenfor fagområder som er relevante i byutvikling, for eksempel gjennom Ekspert i Team (EiT) eller Byplanlegging, der ansatte hos kommunen presenterer relevante problemstillinger for studentene. De eksisterende avtalene og prosjektene krever mye ressursbruk hvor

universitetskommuneavtalen kan bidra til enklere prosesser og informasjonsflyt mellom kontaktpunktene. Fra begge organisasjonen er et ønske om struktur i samarbeidet fremtredende.

Nøkkelinformant 1 TK:

Ja altså vi bruker jo estimert til ca. 500 millioner i året på samarbeid mellom Trondheim kommune og NTNU fra før [...] Og da er det naturlig å begynne å snakke sammen om, og gjøre det mer og mer strukturert. [...]

Som nevnt tidligere forteller nøkkelinformantene om et utbredt samarbeid, men som gjennomføres ulikt ut fra hvilke avdelinger som samarbeider. Informanter fra begge organisasjoner etterlyser bedre struktur i samarbeidet for å gi organisasjonene retningslinjer de skal forholde seg til og hvordan samarbeidet skal organiseres o.l. I denne sammenhengen nevnes også struktur som en plattform for samarbeid, hvor plattformen skal tilpasses slik at den passer til alle typer samarbeid som foregår mellom kommunen og NTNU og dermed forenkle prosessen rundt samarbeidet også for de avdelingene som ikke har relasjoner og samarbeidet med hverandre tidligere.

Strategisk grep 4. Systemer: Felles plattform for kunnskapsledelse. Trondheim kommune skal ha systemer som understøtter og effektiviserer kunnskapsdeling og- utvikling, og fremmer kommunens mulighet til å monitorere sammenhengen mellom mål tiltak og resultater. (Trondheim kommune, 2014)

En bedre struktur vil også være i tråd med Universitetskommuneavtalens ønske om et godt samspill mellom kommunen og universitetet som forutsetter klare oppgavedelinger, realistiske rammebetingelser og bedre kunnskapsoverføring. Strukturen vil tilrettelegge for bedre kommunikasjon mellom organisasjonen, som igjen er helt nødvendig for oppnå kontinuerlig toveis kompetanse og kommunikasjonsoverføring (Trondheim kommune & NTNU, 2017). En av nøkkelinformant drar inn tidligere erfaringer som NTNU har med eksterne aktører hvor hun selv har reflektert rundt struktur som en gjentakende faktor i de prosjektene de har lyktes med og som en manglende faktor i de prosjektene hvor samarbeidet ikke har fungert like godt. Hun mener struktur er en basis som danner grunnlaget i et godt samarbeid.

Bedre struktur i samarbeidet er også ønskelig fra begge parter, noe som jeg tror de klarer å gjenkjenne fordi de har jobbet sammen over lengre tid og har opparbeidet seg en felles forståelse for hva som er ønskelig i relasjonene. Av den grunn velger jeg å se på

samarbeidsorganisasjonen NTNU og Trondheim kommune som én institusjon under konstruksjon, som er i tråd med Holmen og Ringholm (2019), March og Olsen, og Torfing i Torfing (2016) og (Østberg, 2008) relatert til et gjensidig ønske om innføring av en felles struktur basert på gjentatte relasjoner over lang tid, som kan sammenlignes med innføring av formaliserte regler og normer i styringen av organisasjonenes praksiser rundt samarbeid.

11.1.1.1 *Avtalens utforming*

Utformingen av universitetskommuneavtalen har involvert mange personer med ulike, stillinger, erfaringer, kompetanser og relasjoner til hverandres organisasjoner. Noen har også kjennskap til begge organisasjonene gjennom tidligere ansettelsesforhold og dermed bidratt med god erfaring inn utarbeidelsen. Nøkkelinformantene forteller at avtalen ble først utformet i sin helhet før den i ettertid ble stykket opp i den hensikt å gi personer med kompetanse og interesse innen de ulike områdene mulighet til å være med på utformingen.

De fagmiljøene som allerede var inne i et samarbeid mellom kommunen og NTNU, eksempelvis MH og SU, hadde mye av innholdet klart på forhånd. Derimot måtte andre fagmiljø jobbe mer for å få til et innhold som var beskrivende nok til at det ga både mening og retning.

Nøkkelinformantene til Trondheim kommune og NTNU forteller selv at de har gitt ansatte mulighet til å komme med innspill på avtalen. Når jeg spør sekundærinformantene får jeg ulike tilbakemeldinger og opplevelser rundt prosessen med involvering. Tilbakemeldingene om god involvering kommer fra ansatte som er involvert i et allerede etablert samarbeid som har pågått over lenger tid. De sekundærinformantene som ikke har samme opplevelsen rundt involveringen forteller samtidig at deres erfaring rundt samarbeid mellom organisasjonene er ikke-eksisterende, nylig startet eller sporadisk hvor det er varierende grad av etablerte relasjoner. Jeg tror nye og svake relasjoner kan bidra til at informantene føler usikkerhet rundt involveringen og derfor opplever svak eller ingen form involvering i utformingen av avtalen.

Informantene som erfarer god involvering forteller om informasjonsmøter, forumer o.l. hvor de har blitt presentert for begrepet universitetskommune, prosessen rundt avtalen og innholdet i avtalen, samtidig fått anledning til å komme med tilbakemeldinger og stilt spørsmål.

Sekundærinformant 7 TK:

[...] selve avtalen har ikke jeg hatt nå my nærhet til annet enn at jeg har fulgt prosessen hele veien, som for så vidt alle kunne ha gjort da som jobber i kommunen. Også er det som jeg sa i sted blitt spurt en del underveis, lagt frem erfaringer underveis i ulike fora til de gruppene som har jobbet med universitetskommuneavtalen da.

Noen av sekundærinformantene reflekterer over at det kan være vanskelig å være kritisk i tilbakemeldingene i en startfase til et samarbeidsprosjekt, da man i hovedsak er for samarbeid samtidig som man ikke helt vet hva man kan forvente. Jeg trekker paralleller mellom informantens refleksjoner til teorien om «the fuzzy front end» fra Zhang og Doll (2001) hvor informasjonen man mottar er ukjent og dermed kan skape forvirring og usikkerhet i forhold til hva man skal forvente, og av den grunn opplever informanten vanskeligheter med å være kritisk til det som blir presentert.

11.1.1.2 Etter signering

Nøkkel og sekundærinformantene forteller videre at den egentlige jobben med universitetskommuneavtalen startet etter signeringen da de skulle finne ut hva avtalens innhold egentlig betydde i praksis. Prosjektdeltagere i universitetskommune-prosjektet arrangerte, sammen med andre kommuner og samfunnsaktører, «En reise gjennom lærende byer 2018». Deltagerne besøkte Tromsø, Vuollerim, Trondheim, Nesodden, Stavanger, Kristiansand, Oslo og Bærum, for å få et innblikk i hva universitetskommune kunne innebære fra andre og lære hva som forener og skiller innovasjonssystemene på tvers av Norge (TRD 3.0, 2018). I hver by var det satt opp et intensivt tidskjema hvor de blant annet skulle besøke ca. tre – syv aktører fra byens innovasjonssystem, samtidig som de skulle få en forståelse for kommunens rolle og hvordan den skal ivaretas.

Nøkkelinformant 1 TK:

Hvis dette skulle være en nasjonal pilot så er det litt dumt å bare begrense seg til Trondheim og si at det her skal alle gjøre, det vil jo ikke gå.

De som ønsket å delta på reisen kunne velge om de ville være fysisk tilstede eller virtuelt gjennom strømming¹ av aktiviteter via sosiale medier og åpne plattformer. Samtidig benyttet

¹ Strømming er det norske ordet for streaming og betyr å overføre data, bilder eller lyd fra én sender til én eller flere mottakere.

de MapJam² til informasjonsdeling slik at det skapte et levende bilde av reisens aktører og sammenhenger, hvor de som ikke deltok også kunne dele informasjon. Til slutt ble reisens funn oppsummert sammen med Kommunesektorens kunnskapsnettverk i Oslo (TRD 3.0, 2018).

11.1.1.3 Viktig med fleksibilitet

Avtalen tar utgangspunkt i fem tematiske områder som reflekterer kommunens samfunnsoppdrag, kunnskaps- og kompetansebehov. Under intervjuene med nøkkelinformantene understreker de at avtalen, som den står i dag, er dynamisk selv om den kan fremstå mer låst enn den egentlig er fordi den har et eget bystyrevedtak³ fra august 2014. De tematiske områder vil med stor sannsynlighet endre seg i løpet av de fire årene avtalen er gjeldende, slik at den tilpasses og utvikles i takt med endringene i samfunnet.

Nøkkelinformant 6 NTNU:

[...] det som er viktig er jo at vi tar tak i de problemstillingene som kommunen har, det offentlige har og som vi ser er viktig til enhver tid å jobbe med for å få til en bedre omstilling og innovasjon i sektoren. Så det betyr at vi kan kjøre piloter på en del ting hvis vi ønsker det. Eller vi kan si at innenfor det her området så er det et sterkt behov [...]. Men om 2-3 år så dukker det opp andre ting. Da må vi jo ta tak i dem [...]

For utformingen har det vært viktig at avtalen er beskrivende nok til at NTNU, Trondheim kommune og deres ansatte vet hva de kan forvente av hverandre. Samtidig skal det være rom for endring hvis man ser at avtalen havner på siden av kommunens virksomhetsområder.

Samarbeidsavtalen beskriver forholdet mellom NTNU og Trondheim kommune som definerer partenes synliggjøring av bidrag og ansvarliggjøring som er i tråd med Prahaland og Ramaswamy (2004 a, b) for å få til god samskaping. Samtidig reflekterer avtalen behovet til kommunen om utvikling i sin sektor der de adresserer kunnskap og erfaring fra NTNU som en nødvendighet for å møte behovet. På denne måten legger de til rette for at hver av partene kan vise frem sin kompetanse og ekspertise som igjen fører til at de får tilhørighet til avtalen, som

² MapJam er et kart hvor man lar ulike aktører dele inntrykk og erfaringer gjennom fildeling. Kartet er åpent tilgjengelig for enhver som er interessert (TRD 3.0, 2018).

³ Bystyret, også kalt kommunestyre, er det øverste beslutningsorganet i kommunen som behandler budsjetter og planer, og fatter vedtak (Hansen, 2018).

poengteres av Nabisan og Baron (2007,2009) er nødvendig for samskapingen (Prahaland og Ramaswamy (2004 a, b): Nabisan og Baron (2007,2009): i Nysveen et al., 2012).

11.1.2 Avtalens eksterne drivkrefter

Nøkkelinformantene forteller om nye krav til innovasjon og omstilling i offentlig sektor på grunn av eldrebølgen, teknologisk utvikling som driver for globalisering og samfunnsutvikling, og store internasjonale organisasjoners tilnærming til samfunnsutvikling.

Både nøkkel- og noen av sekundærinformantene forteller om EU- direktiv og FNs 17 bærekraftsmål som sterke drivkrefter for initiering og utformingen av avtalen. Samtidig observerer de at nasjonale interessenter også har meldt seg på nødvendigheten for omstilling og nyskaping i offentlig sektor. Eksempelvis nevnes regjeringen, stortinget, NHO, LO og aktører innenfor det nasjonale virkemiddelapparatet. Avtalens utforming startet omtrent samtidig som det kom internasjonale, nasjonale og sentrale politiske føringer for innovasjon og utvikling i offentlig sektor, disse har også vært med å påvirke utformingen.

Nøkkelinformantene viser en felles forståelse for at avtalen skal lede til en nasjonal pilot og modell for samarbeid mellom kommune og universitet (Trondheim kommune & NTNU, 2017). Som en følge av avtalens mål merker nøkkelinformantene et økt søkelys på selve avtalen fra eksempelvis Forskningsrådet, KS og andre kommuner, hvor flere blikk vendes mot Trondheim nå enn tidligere.

Nøkkelinformant 2 NTNU:

Men jeg tror det som er viktig å se på er at Trondheim kommune og NTNU nå svarer på det som er nasjonens forventinger. For første gang har Norges forskningsråd presentert en strategi for innovasjon i offentlig sektor, og det er satt i gang et arbeid med stortingsmelding for innovasjon i offentlig sektor. Og det er det vi svarer på som kommune og universitet.

Gjennom avtalen har partene forpliktet seg til å jobbe aktivt for å tilegne prosjektet ekstern finansiering fra virkemiddelapparat både globalt og nasjonalt (Trondheim kommune & NTNU, 2017).

Holmen og Ringholm (2019) poengterer at det er et økt fokus på innovasjon i offentlig sektor fra eksterne aktører. Dette har nøkkelinformantene også merket seg og benyttet som indre drivkrefter ved utformingen av avtalen. De motiveres av de finansieringsmulighetene som

prosjektet kan få tilgang til for eksempel gjennom Horisont 2020, Forskningsrådet og Innovasjon Norge. I tillegg må Trondheim kommune forholde seg til kommuneloven⁴ hvor de er pålagt å ta sikte på en bærekraftig utvikling (Lovdata, 2018) som denne avtalen også er et tilsvar på. Nøkkelinformantene har gjennom intervjuene vist en felles forståelse for hva avtalen kan føre til, hvor en nasjonal pilot for universitetskommune som skal baseres på resultater fra forskning vil danne et grunnlag for forskningsprosjekter innenfor nye områder. Prosjektet har oppnådd oppmerksomhet fra nasjonale og internasjonale aktører som også kan bistå med finansiering av forskningsprosjekter. Ut fra den skriftlige avtalen forstår jeg det slik at et av målene er å oppnå ekstern finansiering for å realisere forskningsprosjekter som igjen kan virke som motivasjon for å få til en god avtale som legger grunnlaget.

Slik jeg tolker det benytter de som har utformet avtalen de eksterne drivkreftene til intern motivasjon. På den måten får de utarbeide en avtale som er godt nok gjennomarbeidet til å bli utgangspunktet for en nasjonal pilot som igjen kan resultere i den eksterne finansieringen de trenger for å oppfylle organisasjonenes felles mål og interne behov.

11.1.3 Personavhengig

De tidligere faktorene representerer forretningsmessige aspekter som har påvirkning rundt Trondheim kommune og NTNU og som vil være overførbare til andre universiteter og kommuner. Disse kan man identifisere gjennom nyhetsbildet eller dokumenter, men den neste faktoren som er *enkeltmennesket* kan ikke identifiseres like lett. Nå sier jeg ikke at denne faktoren ikke er overførbar, men på en annen side så er den mer unik for utformingen og kan være vanskeligere å identifisere ut fra å se på den skriftlige avtalen.

Under intervjuene nevner flere informanter enkeltpersoner i lederposisjoner, med makt, og teamet som stor betydning for initiering og utarbeiding. Her blir både ordfører Rita Ottervik, rektor Gunnar Bovim, rådmann Morten Wolden og prorektor for innovasjon, Toril A. Nagelhus Hernes trukket frem som fremoverlente ledere og pådrivere sammen med dekaner, direktører og rådgivere i denne prosessen. Dette gjenspeiler den organisatoriske forankringen til samarbeidsavtalen hvor prosjektet er bredt akseptert i ledelsen, både politisk, i Trondheim kommune og hos NTNU (Knudsen, 2018; SNL, 2019).

⁴ Kommuneloven er loven for kommuner og fylkeskommuner hvor dens formål er blant annet å tilrettelegge for en rasjonell og effektiv forvaltning av de kommunale fellesinteressene innenfor rammen av det nasjonale fellesskapet med sikte på en bærekraftig utvikling. Loven skal også tilrettelegge for en tillitsskapende forvaltning som bygger på en høy etisk standard (Lovdata, 2018).

Nøkkelinformant 2 NTNU:

[...] Vi er tidlig ute for rektor og rådmann i dette samarbeidet er framoverlent som toppledere, og det finnes ildsjeler i fagmiljøene, i kommuner og hos oss, men det er topplederne som gir retning og prioritet.

[...] Med en enorm oppbacking fra pro-rektor for nyskaping på NTNU.

Det er vanskelig å identifisere én pådriver da informantene peker på ulike personer etter hvem man spør, dog finner jeg en felles enighet i at avtalen har blitt initiert og utformet av toppledere og deres team som har jobbet godt sammen, og som har en felles interesse av å forbedre Trondheim og offentlig sektor. Dette viser at avtalen er god forankret og at samarbeidet har oppnådd legitimitet i toppledelsen hos begge organisasjonene.

På den ene siden reflekterer både nøkkel- og sekundærinformanter over at denne avtalen er personavhengig i form av enkeltpersoner som sitter i toppledelsen like mye som nøkkelpersoner i prosjektgruppen. På den andre siden ser de ikke bort fra at lignende avtaler ville blitt inngått på et senere tidspunkt. Skjønt uten like høye ambisjoner som avtalen har i dag. For eksempel kunne det blitt laget lignende avtaler som Universitetsskole, mellom flere avdelinger. Informantene begrunner dette med at organisasjonene kjenner hverandre godt og det ville vært en naturlig måte å utvide samarbeidet på. På bakgrunn av dette kan man si at initiativtakerne og topplederne har vært avgjørende for å få til en samarbeidsavtale som berører hele kommunen og store deler av NTNUs virksomhet Det har vært, i likhet med en av Torfing (2016) sine drivere for innovasjon, personer med høy kompetanse og profesjonelle ambisjoner som har vært en av de avgjørende faktorene for å utformingen av samarbeidsavtalen. Hvis ikke hadde det kanskje resultert flere avtaler mellom de avdelingene og fagområdene som allerede har et samarbeid.

Bason (2007) sier at det selvfølgelig ikke vil skje innovasjon i offentlig sektor hvis ikke ledere eller medarbeidere identifiserer mulighetene og omsetter de til praksis. Nøkkelinformantene forteller om visjonære ledere som ser behovet og er villig til å ta risikoen med å inngå i et prosjekt man ikke vet 100% hva det kan resultere i, samtidig kjenner de hverandres organisasjoner godt og har medarbeidere som har jobbet i begge organisasjonen. Jeg får inntrykket av at det er flere pådrivere i dette prosjektet som har en positiv holdning til avtalen, målene og veien videre i prosjektet. Carlson og Wilmot (2006) sier at et hvert innovasjonsprosjekt må ha en pådriver. En studie gjort av norske kommuner fra Hordaland til Oslofjorden tilbake på 90-tallet viser at det finnes substitutter for pådriverrollen, blant annet

interessentenes holdninger til innovasjonen kan virke som et substitutt. Holebek sier; «*Med en positiv holdning til aktuelle innovasjoner er det lettere å utløse det nødvendige engasjementet for innovasjonsarbeidet. Ildsjelsoppgavene blir dermed mindre viktige, og pådriver kan i sterkere grad konsentrere sin oppmerksomhet om integratoroppgavene (Holebek, 1993, s. 163)*». Selv om denne studien er gjort på 90- tallet kan det trekkes linjer til Universitetskommuneavtalen. Prosjektet har bestått av flere prosjektgrupper som igjen har jobbet med ulike områder. Dermed kan det være vanskelig å identifisere kun en pådriver. Jeg tolker det dit at der det ikke har vært en pådriver eller ildsjel har prosjektgruppene interesse for innovasjonen overtatt dens rolle og drevet prosjektet videre. Videre trekker jeg inn prosjektets forankring i ledelsen under denne delen, men det kommer jeg tilbake til senere i seksjon 11.2.

11.1.4 Felles mål

Under intervjuene med studiens nøkkelinformanter reflekterer de rundt avtalen, hva den skal føre til og hvordan de jobber for å oppfylle avtalens hovedmål. Samtlige nøkkelinformanter har, som nevnt tidligere, en felles forståelse for at samarbeidet skal lede til en nasjonal pilot som skal beskrive hva en universitetskommune er, hvilke betingelser som må være oppfylt og hva det innebærer av finansieringsmuligheter. Nøkkelinformantene er godt forankret i den overordnede avtalen og deres *eget* område, samt de har kjennskap til hva de andre områdene jobber med og hvor langt de har kommet i prosessen. Både nøkkel- og sekundærinformantene utviser også en forståelse for den andre organisasjonens målsettinger, behov og utfordringer rundt denne avtalen og hva det kan tilføre deres egen organisasjon. De er bevisst på den andre organisasjonens styrker og hva de kan tilføre hverandre. Denne informasjonen setter jeg i sammenheng med organisasjonenes behov for felles læring for å motiveres og se nytten av et samarbeid. Behovet for felles læring vil i følge Nambisan og Baron (2007, 2009) felles læring få NTNU og Trondheim kommune til å føle felles tilhørighet til avtalen samtidig som de får mulighet til å vise frem sin kompetanse (Nambisan og Baron (2007, 2009); i Nysveen et al., 2012).

11.1.4.1 Gjensidig avhengighet

En annen faktor som kommer til syne er hvordan organisasjonene har gjort seg gjensidig avhengige av hverandre gjennom målsettinger som ikke er fremtredende i dokumentene om avtalen eller selve avtalen. Selv om målene er forskjellige finnes det et fellestrekk, de er begge avhengig av den andre for å oppnå målene sine. Nøkkelinformanter fra begge organisasjonene

forteller at kommunen ønsker mer forskning inn i kommunen slik at det kan legges til grunn for bestemmelser som berører byens utvikling, ansatte og beboere.

Informantene i Trondheim kommune mener også det er på tide at offentlig sektor selv begynner å ta ansvar for hvilken kompetanse de ønsker, og ikke bare ta til takke med det som er tilgjengelig selv om de allerede nå opplever rekrutteringsutfordringer innenfor enkelte fagområder. Det er et økende behov for etter og videreutdanning for ansatte i kommunen, hvor kommunen ønsker å gi sine ansatte et kompetanseløft i samarbeid med NTNU. Videre kommer det også frem opplevde ulikheter mellom det studentene lærer gjennom utdanningsløpet og det som møter dem i praksis eller i arbeidslivet. Innholdet i utdanningene er ikke alltid like relevant for studenter eller nyutdannede som skal ut i praksis eller sin første jobb.

I avtalen handler mål 2 om kommunens behov for etter- og videreutdanning, og å skape relevant praksis for studentene. NTNU og Trondheim kommune ønsker delte stillinger mellom organisasjonene for de som underviser, slik at personer som jobber både hos kommunen og NTNU kan videreformidle hva som skjer i arbeidslivet til studentene. Eksempelvis en som jobber som sykepleier samtidig som hun underviser vil kunne formidle arbeidsdagen til en sykepleierstudent bedre enn en som kun underviser. På denne måten vil de oppnå bedre sammenheng mellom teori og praksis hos sykepleierstudentene. Informantene til Trondheim kommune trekker frem viktigheten av at teori og praksis stemmer overens så ikke studenten får sjokk når de kommer ut i praksis. Samtidig vil arbeidsgiver også vite hva de kan forvente av kunnskapsgrunnet til en student i utplassering eller som nyansatt.

Trondheim kommune ser nytten av at NTNU kan benytte «*Trondheim som laboratorium*» (Rådmannen i Trondheim, 2014). NTNU ønsker tilgang på kommunen for å jobbe med testing, eksempelvis i ulike bydeler eller områder som skal komme byen og byens innbyggere til gode.

Nøkkelinformant 2 NTNU:

Det som også ligger i samarbeidet eller samskapningen mellom kommunen og universitetet, er at kommunen stiller hele kommunen til et levende laboratorium for utdanningene våre og for forskerne våre.

Gjennom samarbeidet og avtalens formalisering får NTNU tilgang til data, problemstillinger, testarenaer osv. som kan bidra til bedre og mer relevante prosjekter i forskning, i etter- og videreutdanning, og som studentoppgaver i samarbeid med kommunen.

Som en følge av at organisasjonen har gjort seg avhengig av den andres ressurser for å innfri sine behov, vil jeg si at samarbeidet tilfører organisasjonene verdi de ikke kan oppnå på egenhånd. Det ble blant annet poengtert av Teigen et al. (2013), og av den grunn har NTNU og Trondheim kommune opparbeidet seg gjensidig avhengighet til hverandre selv om de er to komplekse og vidt forskjellige organisasjoner med ulike kjerneaktiviteter. På den andre siden er det ikke behov for et samarbeid om de ikke utfyller hverandre. Den gjensidige avhengigheten vil også gi organisasjonene mulighet for felles læring og vise egen kompetanse og ekspertise som den andre organisasjonen får gjennom kunnskapsoverføring når de skal gjøre studiene mer relevante i forhold til arbeidslivet, som nevnt tidligere, er avgjørende for god samskaping (Nambisan og Baron (2007, 2009): i Nysveen et al., 2012).

11.1.5 Utfordringer

Under intervjuene spurte jeg alle informantene om de så noen utfordringer vedrørende samarbeidet eller avtalen. Nøkkel- og sekundærinformantene ønsket seg, som nevnt tidligere, bedre strukturering av samarbeidet. I tillegg kom det frem noen utfordringer basert på tidligere erfaringer.

11.1.5.1 Felles forståelse av tid

En utfordring som informantene har erfart og som de tror kan bli fremtredende senere i samarbeidet er ulikhetene mellom organisasjonenes struktur og arbeidsprosesser, som videre kan føre til samarbeidsutfordringer. En av samarbeidsutfordringene som kan komme til syne på grunn av organisasjonenes ulikheter er tid, der forventningen til fremgang og forståelsen av tid kan oppfattes forskjellig av organisasjonens medlemmer i prosjektet. Den ene parten kan forvente raske endringer og synlig fremgang kan den andre ha en annen forståelse av prosessen og dermed ikke ha de samme forventningene.

Sekundærinformant 7 TK:

[...] det er to veldig forskjellige organisasjoner naturlig nok. Men det kan og vil jo prege hastigheten på dette i stor grad. Og forventningene kan være ulik i forhold til hastighet. Det er en utfordring. For noen kan forvente forandringer i morgen liksom av dette sant. Og noen skjønner at dette vil ta tid. Og det vil det helt sikkert gjøre.

Utfordringen kan ligge i å få en felles forståelse for den andre organisasjonens interne prosesser og ha evnen til å tilpasse sine forventninger deretter. Gitt at partene ikke klarer å tilpasse seg

vil det føre til samarbeidsproblemer, hvor det kan ifølge (Torfing, 2016) oppstå diskusjoner og ødeleggende konflikter mellom opportunistiske deltagere som kun ser sine egne behov.

11.1.5.2 Monopolisering

I løpet av intervjuene ytret noen av sekundær- og systeminformantene bekymringer rundt faren for monopolisering og ekskludering av næringsliv ved en slik samarbeidsavtale. I avtalen står det; «Der det er hensiktsmessig for målrealiseringen, er det også ønskelig at partene etablerer samarbeid med andre aktører nasjonalt og internasjonalt.» (Trondheim kommune & NTNU, 2017, s. 4). En nøkkelinformant forteller at dette har vært diskutert i starten hvor ingen av organisasjonen ønsket å avgrense denne avtalen til å kun å gjelde samarbeid med den andre parten, de vil fortsatt inngå samarbeid med andre.

Nøkkelinformant 2 NTNU:

Vi har med industrien og næringsliv i samarbeidet. For det er klart det at mye av det som skjer i forhold til forskning, utvikling, innovasjon i offentlig sektor, det skal også skape nye arbeidsplasser og styrke samarbeidet mellom private aktører og kommuner.

Nøkkelinformantene forteller at startups er en del av denne avtalen, selv om det ikke er nedskrevet, der intensjonen er at startups som kommer fra universiteter vil oppleve det som enklere å komme i kontakt med kommunen, da kommunen selv kan komme med relevante problemstillinger til universitetets innovasjonsøkosystem som igjen kan føre til utvikling og kommersialisering av nye løsninger. Der det skal leveres nye tjenester eller produkter må noen produsere eller levere disse som igjen vil skape nye arbeidsplasser innenfor kommunen eller hos nytt eller eksisterende næringsliv.

11.1.5.3 Endring i arbeidsoppgaver

Både nøkkel- og sekundærinformanter reflekterer over endring i fremtidige yrker og arbeidsoppgaver som ingen helt vet hva er i dag. Lærerne til elever i grunnskolen vet ikke hvilke yrker elevene møter etter endt skolegang, samtidig som de som studerer ikke vet om teknologien vil overta, endre deres arbeidsoppgaver i nær fremtid, gjøre de overflødige eller gi de behov for mer utdanning for å være attraktiv i arbeidsmarkedet. Informantene vet endringene kommer, men ikke hvilke og i hvor stor grad.

En av nøkkelinformantene reflekterer rundt hva som skjer med den ansatte og den ansattes arbeidsområde etter den har tatt etter- eller videreutdanning, i kommunen. På den ene siden

kan kommunen få tilbake en mer fornøyd ansatt med mer kunnskap og som arbeidsgiver kan tilby andre utfordringer på nye områder. På den andre siden kan ikke den ansatte utføre akkurat de samme arbeidsoppgavene som tidligere nettopp fordi den har fått ny kunnskap som den må ta i bruk. Her må ledelsen omorganisere og gi medarbeideren nye arbeidsoppgaver slik at organisasjonen får noe tilbake. Noen enheter har erfaring med ansatte som etter- og videreutdanner seg. De avdelingene vil kanskje ikke oppleve noen stor forskjell, men hos andre avdelinger er det ikke vanlig med etter- og videreutdanning. Hos de avdelingene eller enhetene, kan denne omstillingen oppleves som en utfordring når lederen må tilrettelegge og tilpasse nye arbeidsoppgaver til den eller de ansatte som har tilegnet seg ny kunnskap.

Nøkkelinformant 3 TK:

Hvis noen på fysioterapitjenesten tar en PhD, da kan man ikke gjøre akkurat den samme jobben som man har gjort før fordi den ansatte har fått ny kunnskap. Da må de også tilpasse arbeidet. Det er ikke noe vits i å da få seg masse videreutdanning for så å ikke ta det i bruk. Så jeg tror at det blir, for enheten blir det en forskjell. [...]

Økt kompetanse til de ansatte vil føre til at kommunen som arbeidsgiver og den ansattes leder må tilrettelegge for nye arbeidsoppgaver. Nøkkelinformanten er bekymret for de enhetene der lederne ikke er vant til omstilling, samtidig som de vet at omstilling må til for å bekjempe morgendagens utfordringer. I studier gjort av Amundsen og Kongsvik (2016) kommer det frem fem hovedfunn som gir innhold til organisasjoners endringskynisme⁵. Et av funnene er praksisfjerne løsninger hvor de endringene som innføres i organisasjonen ikke passer til organisasjonens daglige virksomhet (Amundsen & Kongsvik, 2016). Gitt at en del av bekymringen ligger rundt utfordringen det vil være for den enkelte leder, som ikke er vant til ansatte som ønsker å heve sin kompetanse, vil både lederen og kanskje den ansatte oppleve at den nye kompetansen ikke passer til dagens arbeidsoppgaver. Lederen ser ikke hvordan man kan tilrettelegge slik at de ansatte føler at de får noe igjen for å øke sin kompetanse gjennom nye utfordringer på arbeidsplassen. Ifølge dette kan det føre til at de ansatte ikke ser nytten av etter- og videreutdanning fordi det ikke endrer noe på arbeidsplassen. Videre peker Amundsen

⁵ Endringskynisme oppstår blant de ansatte når organisatoriske endringer ikke fører til reell innflytelse og medvirkning for de som faktisk blir berørt. Den kyniske innstilling til endringer dannes når arbeidstakeren opplever endringer for endringens skyld, resirkulering av gamle ideer, løsninger som ikke passer til praksis, manglende synliggjøring av endringens resultater og/eller den ansattes oppfatning av tilsynelatende medvirkning (Amundsen & Kongsvik, 2016).

og Kongsvik (2016) på at endringer som forankres hos organisasjonenes medarbeidere vil forhindre endringskynisme som vil resultere i enklere innføring av endringene. Hvordan organisasjonene har jobbet med forankringen av prosjektet vil jeg redegjøre for i neste problemstilling.

11.1.5.4 Usikkerhet

Informantene har reflektert over fremtidige utfordringer ut fra egne tidligere erfaringer. Jeg drar sammenhenger til teorien om «the fuzzy front end» igjen, hvor det vil være naturlig med usikkerhet i prosjektenes startfase (Zhang & Doll, 2001). Usikkerheten rundt prosjektmedlemmenes felles forståelse for den andre organisasjonens arbeidsmåter og organisering er basert på informantenes tidligere erfaring med samarbeid. Jeg tenker at det kan komme av at det er to ulike og komplekse organisasjoner som er vant til å jobbe forskjellig, samtidig som arbeidsmåter også kan være ulik fra avdeling til avdeling og vil derfor trenge tid til å tilpasse seg hverandre. Utfordringen kan løses eller bidra til felles forståelse når de får etablert en god struktur rundt samarbeidet som igjen vil føre til felles retningslinjer og forventninger. Tidligere i analysen definerte jeg samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune som en institusjon under konstruksjon relatert til partenes ønske om å utvikle en felles struktur for samarbeidet. Ifølge (Torfing, 2016) må aktørenes samhandling bli institusjonalisert for å legge til rette for felles læring og samarbeidsdrevet innovasjon. Selv om dette er to organisasjoner som har jobbet sammen over lengre tid har det vært samarbeid som har preget noen fagområder, ikke alle. Universitetskommuneavtalens områder reflekterer kjernen i kommunens samfunnsoppdrag, kunnskaps- og kompetansebehov hvor det er et ønske om å danne en felles struktur slik at man kan, for eksempel, koble sammen fagområder og enheter som ikke har et samarbeid i dag på en enklere måte. I den forstand har ikke organisasjonene utarbeidet de «nye» retningslinjene som gjelder for den «nye» institusjonen enda, derfor definerer jeg de som en institusjon under konstruksjon. Når samhandlingen mellom de blir institusjonalisert vi de kunne oppnå felles læring og samarbeidsdrevet innovasjon (Torfing, 2016).

Informantenes bekymring for monopolisering mellom organisasjonen kommer frem fra både sekundær- og systeminformanter. Sekundærinformantene vet at dette har vært oppe til diskusjon og at det er noe partene ikke ønsker skal skje. De har lagt inn i avtalen at de ønsker samarbeid med andre nasjonale og internasjonale aktører samtidig som de ønsker at universitetskommunen synliggjøres gjennom innbyggernær tilstedeværelse i byen (Trondheim kommune & NTNU, 2017). Flere av nøkkelinformantene forteller at de ønsker involvering av

eksisterende og nytt næringsliv, samt økt innbyggerinvolvering i utviklingen. Jeg tror nøkkelinformantenes fokusering på trippel og kvadrupel helix vil være med å motvirke monopoliseringen, samtidig som at dette ikke er det eneste samarbeidsprosjektet de har (Haukeland & Brandtzæg, 2009). NTNU ønsker å være en internasjonal aktør som krever samarbeid med andre internasjonale aktører, og i så måte motvirke monopoliseringen. Trondheim kommune vil også fortsette samarbeidet med andre aktører, nasjonale og internasjonale, for å levere eller forbedre tjenester samtidig som de ønsker mer borgermedvirkning.

Endringer i arbeidsoppgaver vil skje når utfordringene i omsorgssektoren vil inntreffe for fullt, men Trondheim kommune ønsker å være forberedt. Inntrykket jeg har fått fra mine nøkkelinformanter er at ved denne avtalen vil Trondheim kommune bli bedre rustet til å møte fremtidens utfordringer ved eksempelvis å gi riktig utdanning til de ulike yrkene og ta større del i utdanningsløp og forskningsprosjekter med NTNU. Da vil kommunen kunne tilpasse seg de nye brukergruppene og utnytte ressursene sine på en bedre måte (Holmen & Ringholm, 2019). Med andre ord NTNU og Trondheim kommune ønsker å være forut for sin tid med Universitetskommune.

11.1.6 Oppsummering samspill

I denne delen av problemstillingen har jeg fått et innblikk i hvordan organisasjonen har jobbet for å komme frem til avtalen, og hvordan de skal jobbe mot videre fremgang. Hva som har vært deres drivere og noen barrierer, og hvilke mål de har med samarbeidet. I denne delen vil jeg plassere de ulike delene inn i analysemodellen til Torfing (2016) (se figur 11), hvor jeg oppsummerer samarbeidsprosessen og avtalens barrierer og drivere for å svare på underproblemstilling 1:

Hvordan har organisasjonene jobbet med avtalen?



Figur 11: Faktorer til samspill (inspirasjon fra Torfing (2016))

11.1.6.1 Samarbeidsprosessen

Inntrykk jeg har fått gjennom intervjuene er at dette er to organisasjoner som kjenner hverandre godt, samtidig som de trenger å utvikle seg sammen for å få til gode prosesser i samarbeidet. Sånn jeg ser det har det vært engasjerte mennesker fra begge organisasjonen som har en felles

forståelse for målet. Informasjonen jeg har fått indikerer at dette har vært en fungerende prosjektgruppe hvor medlemmene har hatt lik maktfordeling som har vært med på å forenkle arbeidsprosessen. Ønsket om bedre struktur i samarbeidet kommer fra begge organisasjonene, noe jeg tror kan henge sammen med modenhet i organisasjonen, i samarbeidet og mellom prosjektets medlemmer, selv om det også er nedfelt i Universitets- og høyskolekommunen Trondheim (Trondheim kommune, 2014). Sammen begynner de å se hva som skal til for å få et godt samarbeid, og hva som har manglet der det ikke har gitt like gode resultater. En felles struktur vil føre til faste rammer partene må forholde seg til. Det vil forenkle prosessen med å komme i kontakt med riktig fagområde, også for de som ikke har relasjoner til hverandre i dag og den vil forenkle kompetanseoverføring mellom organisasjonene. For å nå det overordnede målet med å lage en nasjonal pilot har parten gjort seg, som nevnt tidligere, gjensidig avhengig av hverandre, og på den måten bli enda mer viklet inn i samarbeidet og hverandres organisasjon. I henhold til dette trekker jeg igjen paralleller til institusjonsteori hvor jeg mener de er på vei til å danne en ny institusjon. Partene har i arbeidet med utformingen av avtalen bemyndiggjort hverandre, hentet inn medhjelpere med den riktige kompetansen til å utforme de delene av avtalen som berører de ulike fagområdene, noe som er i tråd med Torfing (2016) startfase på samarbeidsdrevet innovasjon.

11.1.6.2 *Drivere og barrierer*

I henhold til pådrivere hevder Carlson og Wilmot (2006) at et hvert innovasjonsprosjekt må ha en pådriver/ ildsjel, mens Holbek (1993) fant gjennom sin studie substitutter hvis pådriveren skulle mangle eller ga den andre oppgaver når medlemmene i teamet likte innovasjonen. Her trekker jeg sammenhenger til nøkkelinformantenes engasjement rundt Universitetskommunen som kom frem gjennom intervjuene og deres måte å identifisere ulike pådriveren. De fleste pådriverne var visjonære toppledere med makt og nøkkelpersoner i teamene rundt topplederne som hadde jobbet med hovedutformingen av avtalen. I den sammenheng kan pådriverrollen vært vekslende mellom de involverte, hvor hver gruppe kunne hatt sin pådriver siden avtalen har bestått av ulike prosjektgrupper.

Utfordringene informantene relaterer seg til kan reflektere den usikkerheten organisasjonen føler på i forhold til fremtidens utfordringer og trendene de ser i samfunnet. På den andre siden får jeg et inntrykk av at denne avtalen er et forsøk på å være forut for sin tid slik at både Trondheim kommune og NTNU kan være forberedt på, og forebygge fremtidens utfordringer. Samtidig som de startet med utarbeidelsen av avtalen begynte også andre aktører å fokusere på innovasjon i offentlig sektor. Fokuseringen fra eksterne aktører tror jeg virket som en indre

drivkraft i begge organisasjonen og som førte til at de satte seg høye ambisjoner. Selv om hovedmålet er en nasjonal pilot for hvordan kommuner og universitet skal samarbeide tror jeg de underliggende målene er vel så viktige i denne sammenhengen, hvor den piloten kan være et godt stykke på vei for å nå disse. Organisasjonene trenger hverandre for å utvikle seg selv og oppfylle sine samfunnsoppdrag.

11.2 Avtalens forankring

I følge Carlson og Wilmot (2006) øker innovasjonsprosjekters sjans for suksess om forankringen er tilstede. Et av temaene jeg snakket med nøkkel- og sekundærinformantene om var hvordan forankringen rundt Universitetskommuneavtalen i Trondheim kommune og NTNU, var utover i organisasjonene. Til sekundærinformantene spurte jeg også hvordan de opplevde at ledelsen innførte nyheter.

Nøkkelinformant 2 NTNU:

For det er jo det at det er forankret i ledelsen, det er forankret i linjen og det forutsetter også at det forankres i befolkningen.

I seksjon 11.1.3 viste det seg at nøkkelinformantene hadde vanskeligheter med å utpeke kun én pådriver, men identifiserer flere og trekker gjerne frem sine ledere. Sånn jeg ser det tyder dette på at Universitetsavtalen har oppnådd legitimitet og er godt forankret i organisasjonenes øverste ledelse (Amdam, 2016; SNL, 2019), og blant de som har jobbet med utformingen av avtalen. Videre får jeg inntrykk av at prosjektet har fått tilstrekkelig med ressurser og oppmerksomhet fra ledelsen som igjen har påvirket forankringen inn i organisasjonen, noe som er avgjørende for å gi et godt handlingsrom til de som jobber med prosjektet sier Basmo (2010).

Under vil jeg redegjøre for hvordan NTNU og Trondheim kommune har jobbet med selve forankringen ut i hver sin organisasjon, for å få med de som kommer til å bli berørt av avtalen og andre medarbeidere.

11.2.1 Forankring NTNU

Inntrykket jeg har fått gjennom samtaler med nøkkelinformantene fra NTNU, er at det har vært søkelys på forankring av avtalen utover i organisasjonen. De har jobbet på en måte som har gitt de ansatte muligheter til å delta eller komme med tilbakemeldinger ved behov. Nøkkelinformantene forteller at avtalen har vært tema under møter på ulike nivå i organisasjonen, både hos rektoratet og på dekanmøter, for å fortelle om fremgang og få innspill.

Ledelsen, som jeg i dette tilfellet betegner som rektoratet, har jobbet mye med forankringen opp mot de fagmiljøene som skal jobbe med de ulike områdene innenfor avtalen, noe som jeg tenker vil være et naturlig etter forankring i rektoratet. Selv om NTNU har jobbet mye med forankringen utover i organisasjonen er de også bevisst på at de ikke kan få med alle med en gang.

Nøkkelinformant 6 NTNU:

Nei vi kan ikke få med alle. Der har vi ikke kapasitet og vi klarer ikke det. Men tanken her er jo at vi definerer noen problemstillinger og at man da utvider og henger seg på og blir med etter hvert. [...] for NTNU har jo 7000 ansatte. Så vi klarer jo ikke det.

Ledelsen har lagt til rette for og oppmuntret til at de miljøene som ønsker kan delta i prosessen. Samtidig som de har jobbet målrettet med integrering av de fagmiljøene som allerede har et samarbeid med kommunen. På denne måten håper de det vil bli naturlig for flere miljøer å involvere seg i avtalen etter hvert når de har problemstillinger som kan komme begge parter til gode. Jeg tenker dette er med på å oppmuntre til deltagelse på eget initiativ som kan være god motivasjon for noen, de blir med fordi de har lyst ikke fordi de må. Dette er også, som nevnt tidligere, i tråd med behovet for å innhente nødvendig kompetanse og bemyndiggjøre medarbeiderne i prosjektet (Torfing, 2016).

En av nøkkelinformantene forteller hvordan hun engasjerte de ansatte på sin avdeling til å delta, der hun informerte om hvordan en forpliktelse til denne avtalen kunne oppleves som begrensende på forskningsfriheten og hvordan den praktiseres ved NTNU i dag. Allikevel opplevde hun engasjement og at folk ble både interessert og ønsket å forplikte seg til samarbeidet. Her drar jeg linjer til diskusjonen rundt det tredje universitetet og samfunnsuniversitetet til (Kjeldstadli, 2010), og universitetenes ansvar for å bidra til samfunnsutvikling uten økonomiske gevinster (Hakkak et al., 2018; Kjeldstadli, 2010). Dog kan man, som nevnt tidligere, lese om partenes forpliktelse til å innhente ekstern finansiering i avtalen. På den andre siden forstår jeg det slik at finansieringen ikke kan legge begrensninger på offentliggjøring av kommende resultater.

Sekundærinformantene fra NTNU i denne studien tilhører fakulteter og institutter med ulik tilknytning til avtalen. Det ene instituttet har vært dypere involvert i prosessen enn det andre, som igjen fører til at de opplever prosessen rundt forankringen av avtalen forskjellig. Den ene

sekundærinformanten forteller om lite initiering og informasjon fra ledelsen, samtidig som hun reflekterer rundt miljøet hun er en del av ikke har engasjert seg i prosessen.

Sekundærinformant 10 NTNU:

Det er fordi det miljøet jeg sitter i nå er kanskje ikke et av de miljøene som har meldt seg på. Jeg vet ikke jeg. Jeg har sett noe fly forbi i universitetsavisen og så har jeg snakket med folk også. Det er ingen på dette instituttet som har noe forhold til universitetsavtalen så vidt jeg har registrert.

Samtidig sier hun at dette kan endre seg etter hvert på grunn av prosjekter som kommunen er interessert i, og som de kan knytte opp mot avtalen.

Den andre sekundærinformanten kommer fra et miljø som allerede har et pågående samarbeid med Trondheim kommune. Hun opplever at avtalen er godt forankret i sitt miljø. De har hatt informasjonsmøter med representanter fra rektors stab hvor de føler de har fått være med på utviklingen og fått komme med tilbakemeldinger. I tillegg forteller hun om møter på instituttet der universitetskommuneavtalen har vært diskutert. Hun erindrer ikke at avtalen har møtt stor motstand, hun opplevde heller at de ansatte nikket gjenkjennende til avtalens innsatsområder på en aksepterende måte.

Sekundærinformant 8 NTNU:

Det er jo rektorsstab og NNa som har vært prosjektleder på saken her, så det er hun som har hatt hendene på rattet. Men på vårt og selvsagt vår dekan, NNd, hun har nok fått utkast og på en måte blitt holdt orientert om hvordan dette har utviklet seg når hun har sittet i rektors ledermøte. Og på vårt eget fakultet så har vi jo annenhver uke instituttlederemøte, der sitter alle instituttlederne, og dekan og ledergruppen, og studentene er med der. Og der har vi jo mange ganger hatt oppe universitetskommunesamarbeidet som sak. Og NNa har minst en gang vært og presentert liksom opptakten til det samarbeidet. Og så instituttlederne har jo hørt om det, og vi har diskutert det og synspunktene har kommet frem.

NTNU har jobbet mye med forankring av avtalen innad i organisasjonen hvor de ansatte selv kan velge om de ønsker å engasjere seg eller ikke. Jeg tolker det dit hen at de da får ansatte med en eksisterende interesse og motivasjon som ønsker å gjøre en god jobb.

11.2.2 Forankring Trondheim kommune

Fra nøkkelinformantene i Trondheim kommune kommer det også frem forskjellige metoder de har benyttet for å gjøre organisasjonen kjent med avtalen. Blant annet er begrepet lagt inn i strategiske dokumenter som også redegjør for noe av betydningen. Prosjektgruppen har, som nevnt tidligere, gjennomført en reise gjennom flere byer hvor de strømmet besøkene slik at de som ville, kunne følge med. Samtidig fikk de som ikke kunne være tilstede mulighet til å kommunisere med de som deltok gjennom ulike fora. Prosjektgruppen initierte til innspill både fra reisens deltagere og ander interessenter. I tillegg har Trondheim kommune snakket om universitetskommuneavtalen i sin ledersesskole som har involvert alle i lederstillinger i organisasjonen. Kommune har vært bevisst på å ha åpne kommunikasjonskanaler slik at det skal være enkelt for den ansatte å sette seg inn i hva som foregår, samtidig som det skal være muligheter for å komme med innspill.

Nøkkelinformant 3 TK:

[...] i kompetanse og rekrutteringsplanen til helse og velferd ligger begrepet inne. Og den behandler vi på en av samlingene på ledersesskolen. [...] så har vi hatt en begrenset workshop da hvor folk fra NTNU og kommunen skal lære å kjenne hverandre, det var totalt bare 30 stykker. Det var bevisst gjort litt sånn, at det var liten gruppe.

Nøkkelinformantene er også bevisste på at de ikke kan få med alle i organisasjonen, men de må starte en plass også må resten skje litt av seg selv. Inntrykket jeg har fått fra informantene i kommunen er at det er opp til den enkelte leder å gjøre sin enhet eller avdeling kjent med begrepet og hva det vil bety for dem. Gitt at lederen blir bekvem med å bruke begrepet, vil bruken av begrepet komme naturlig etter hvert som de blir kjent med avtalen. Samtidig er Universitetskommune er en så stor satsning i organisasjonen at det vil være umulig å ikke iverksette den i de ulike enhetene eller avdelingene.

Sekundærinformant 7 TK:

det her er en satsning som vi ikke kan velge å, jeg kan ikke velge å ikke bry meg om det. Og det vil vi ikke ha muligheten til heller. Så vi er nødt til å ta med dette på skolene og barnehager og osv. ikke sant, på ett eller annet vis. Og som vi helt sikkert blir spurt om i ettertid sant, og fulgt opp på hvordan vi gjør det og har gjort.

I likhet med NTNU har Trondheim kommune jobbet godt med forankringen innad i organisasjonen ved bruk av ulike metoder.

11.2.2.1 *Opplevd forankring fra de ansatte*

For å få et innblikk i hvordan kommunen har forankret samarbeidsavtalen spurte jeg sekundærinformantene og hvilket inntrykk de har. De var begge involvert i eksisterende samarbeid med NTNU da jeg snakket med dem. Allikevel opplever de prosessen rundt forankringen forskjellig. En av sekundærinformantene opplever å være indirekte forankret i samarbeidsavtalen på grunn av deltagelse i andre samarbeidsprosjekter med NTNU. Hun opplever å bli involvert i prosessen og spurt om råd i større grad enn den andre sekundærinformanten fra kommunen. Den andre sekundærinformanten hadde forventet mer involvering i prosessen, hvor man kunne blitt brukt som en ressurs i større grad enn det hun opplever i dag. Begge sekundærinformantene forteller at kommunen har gitt de informasjon og mulighet til å oppsøke mer informasjon rundt prosessen, via forumene om det har vært ønskelig.

Sekundærinformant 7 TK:

[...] den satsningen på universitetskommunesamarbeidet er veldig høyt holdt av lederne våre, som da har avkrevd skulle jeg til å si, og regissert arbeid med det og hva det skal bety for oss ikke sant. I sammenheng med alt det andre som skal bety noe og som er viktige satsninger. [...] Hva skal dette bety for oppvekstsektoren universitetskommunesamarbeidet sant. Men det er mer på det ledernivået der enda enn det er for eksempel hva vi har gjort her på [...]

I denne studien har jeg ikke snakket med sekundærinformanter som ikke har et pågående samarbeid med Trondheim kommune, og kan dermed ikke uttale meg hvordan de har opplevd forankringen av avtalen i organisasjonen. Inntrykke jeg har fått fra nøkkelinformantene om

forankringen i kommunen er at de benytter samme strategi som NTNU. Kommunen gir de ansatte mulighet til å engasjere seg. Samtidig må de starte en plass med forankringen og da vil det være naturlig å starte med de som allerede har opparbeidet seg relasjoner til NTNU. Dersom det er slik at forankringen sekundærinformantene føler kun oppnås gjennom eksisterende samarbeid med NTNU vil det være nødvendig for kommunen å få flere med på samarbeidet og benytte det som en forankringsstrategi.

To av sekundærinformantene fra hver sin organisasjon forteller også at de har merket et tydelig engasjement og motivasjon hos den andre organisasjonen, ikke bare hos sin egen. Det har vært tydelig at organisasjonene ønsker dette sammen, samtidig som de ønsker at de ansatte i organisasjonen skal være med å prege avtalen og gjøre innholdet til sitt eget. Her drar jeg linjer mot organisasjonenes felles verdsettelse som må til for å utvikle institusjonen (Trist (1983): i Torfing, 2016). I den sammenheng vil jeg, som nevnt tidligere, fortsatt hevde at samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune gjør de til en institusjon under utvikling.

11.2.3 Diskursive forstyrrelser

Under intervjuene forteller både nøkkel- og sekundærinformantene om implementeringen av begrepet universitetskommune som også er en måte å forankre samarbeidsavtalen ut i organisasjonen. Noen informanter forteller at implementering av nye begreper oppleves ofte vanskelig og tidkrevende. Trondheim kommune bruker i tråd med Hjulstad (2006) mye tid sentralt på å tyde begrepet og finne ut hvilken betydning det har for organisasjonen før det sendes videre til lederne som igjen informerer og sprer det ut hos sine medarbeidere. Slik får alle ansatte en felles forståelse for det nye begrepet. Nøkkelinformantene forteller at kommunikasjonen må tilpasses mottakeren hvor avklaring og definisjoner vil være av betydning for å få samme forståelse.

Nøkkelinformant 3 TK:

[...] det som jeg ser som kompliserende faktor det er det med ordbruk. [...] når vi på sentralt nivå jobber med sånne tema som for eksempel universitetskommune eller innovasjon, eller sånne temaer som er litt mye abstrakt. Da tar det ganske mye tid for å la disse ordene komme inn i organisasjonen og at folk skjønner hva det egentlig handler om. Og før det kommer til medarbeidernivået som, eller vi er alle medarbeidere, men de som jobber direkte med innbyggere. [...]

Da jeg snakket med nøkkel- og sekundærinformantene om organisasjonenes kjennskap til begrepet opplever de at det fortsatt er nytt, men at det begynner å ta form hos noen. Trondheim kommune har jobbet bevisst med å introdusere begrepet gjennom deres ledelsesskole for å gjøre det mer kjent blant sine ledere før de igjen introduserer det til sin avdeling eller enhet. Informantene merker at folk både innenfor og utenfor organisasjonen begynner å skjønne at universitetskommune-begrepet begynner å bety noe. Internt har de ansatte begynt å spørre hva det betyr for de, og hva det betyr for arbeidsoppgavene. Derimot er det ikke et mål at alle skal få kjennskap til nye begreper med en gang. I Trondheim kommune jobber det veldig mange forskjellige mennesker med ulikt utdanningsnivå, hvor ikke alle har interesse av modeller og teorier som nye begreper ofte fører med seg.

Nøkkelinformant 3 TK:

vi har en haug med assistenter og helsefagarbeidere som kanskje ikke har så lyst på teori eller modeller eller begrep, som må kjenne hva det egentlig betyr for dem. Og det tror jeg er en kjempeutfordring i organisasjonen. [...] Du kan ikke snakke på samme måte med alle for å få de med. Du må oversette budskapet. Det tenker jeg det er en utfordring når vi sitter og snakker om abstrakte avtaler. «Ja, men hva betyr det da for meg? Hva betyr det for meg som har helgestilling? Eller som er student nå og som kanskje skal jobbe i framtiden?»

Alle informanter og mulige informanter jeg har vært i kontakt med hos NTNU, i forhold til denne studien, kjenner til begrepet Universitetskommuneavtale. Derimot kan jeg ikke uttale meg om hvor godt de kjenner til den. Trondheim kommune og NTNU har jobbet med å gjøre begrepet kjent i organisasjonen parallelt med utviklingen av avtalen. Samtidig har avtalen fått dekning i media av blant annet Universitetsavisa (2018) og Adressa (2018).

Universitetskommunebegrepet kan i dette tilfelle defineres som en ny diskurs hvor begrepet er det nye referansepunktet, derimot mangler referansene på grunn av mangel på assosiasjoner rundt det nye begrepet (Torfing, 2016). Jeg tror at de som jobber med begrepet i dag vil skape de referansene som andre etter hvert vil forholde seg til. I henhold til dette vil referansene oppstå naturlig gjennom modning i begge organisasjonene som videre vil gjøre det naturlig å bruke begrepet i diskursen.

Informantene forteller at begrepet universitetskommune har satt seg hos de som har jobbet med samarbeidsavtalen og på den måten har de blitt kjent med begrepet og vet hva det betyr for dem. Derimot vil ikke de andre i organisasjonen ha samme forståelse for begrepet og det kan oppstå misforståelser. Organisasjonene må bruke tid på å definere begrepet slik at det blir et felles referansepunkt og vil gi mening til den abstrakte betegnelsen som alle er litt usikre på i starten (ibid.).

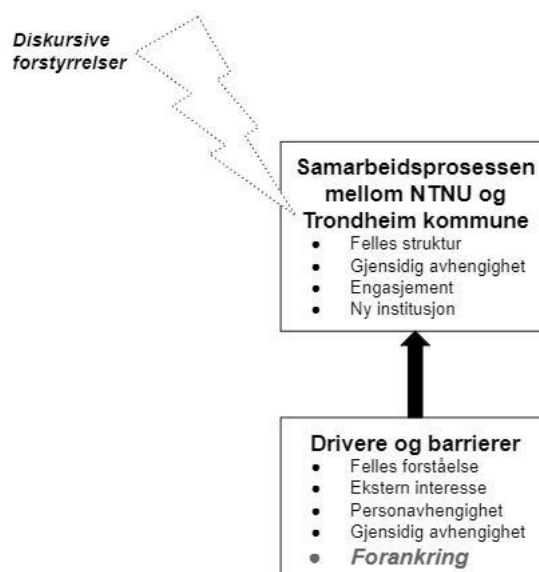
11.2.4 Oppsummering forankring

I denne delen har jeg kartlagt hvordan ledelsen og nøkkelpersoner i Trondheim kommune og NTNU har jobbet med avtalens legitimitet og forankring utover i organisasjonene. Underproblemstilling 2 er:

Hvordan er samarbeidsavtalen forankret i organisasjonene?

Forankring kan virke som en driver hvis det blir gjort riktig. På den andre siden kan det være en barriere for innføring av endringer hvis det blir oversett. I henhold til dette velger jeg å sette forankring under drivere og barrierer i analysemodellen til Torfing (2016) (se figur 12).

Innføringen av nye begreper gjør at diskursen til organisasjonene endre seg og dermed påvirke samarbeidet. Samarbeidet blir påvirket fordi begrepet er nytt og det kan fortsatt oppleves som uklart hva som er meningen bak og hva det kan bety for de ansatte i sin arbeidshverdag. Begrepet trenger tid for å finne sin plass i diskursen og i den grad oppleves som diskursive forstyrrelser ved at det oppstår uenigheter eller



Figur 12: Forankring (inspirasjon fra Torfing (2016))

misforståelser rundt forståelsen av begrepet. I den forbindelse vil jeg heller se på utvikling av diskursen i sammenheng med organisasjonenes forankring av samarbeidsavtalen og begrepet *Universitetskommune*.

Inntrykket jeg har fått gjennom datagenereringen er at begge organisasjonene har benyttet gode strategier for å forankre samarbeidsavtalen ut i organisasjonene. På denne måten har de

involvert ansatte som synes Universitetskommune er spennende og interessant som igjen vil føre til at de føler eierskap i prosjektet. Samtidig har prosjektet fått tilstrekkelig med oppmerksomhet ut i organisasjonen med engasjerte ansatte som ønsker å yte sitt beste som også er i tråd med både Basmo (2010) og Carlson og Wilmot (2006) sine strategier rundt forankring.

Informantene merker at det nye begrepet, *universitetskommune*, begynner å leve i organisasjonene, selv om det fortsatt er usikkerheter rundt betydningen. Dette setter jeg også i sammenheng med organisasjonenes målrettede innsats for å forankre samarbeidsavtalen i begge organisasjonene. Det er sannsynlig at nøkkelinformantene ikke hadde merket så mye til kollegaenes nysgjerrighet rundt begrepet hvis ikke de andre ansatte var forankret i avtalen. I den sammenheng vil jeg ikke se på det som en diskursiv forstyrrelse men heller som en nødvendighet for å lykkes med forankringen ut i organisasjonene.

Som tidligere nevnt velger jeg å plassere *forankring* som en driver i denne samarbeidsprosessen, på grunn av de ansattes engasjement og nysgjerrighet rundt begrepet, utformingen av avtalen og hvordan ansatte forsøker å forstå avtalens innvirkning på arbeidet.

11.3 Trondheims økosystem for nyskaping

For å forstå hvordan Universitetskommuneavtalen kan påvirke innovasjonsmiljøet i Trondheim så jeg det som hensiktsmessig å involvere andre aktører som også er medlemmer av Trondheims innovasjonsøkosystem og hvilke synspunkter de har på at så store og betydelige aktører inngår et enda tettere samarbeid. Gjennom intervjuene kom det til syne relasjoner mellom de aktørene jeg intervjuet og andre jeg har definert som en del av innovasjonsøkosystemet i Trondheim. Relasjonene ser jeg på som helt naturlig i en by på størrelsen med Trondheim hvor det er korte avstander, mye som skjer som igjen fører til mange arenaer der det er mulig å knytte gode relasjoner. I denne studien har jeg snakket med fem av aktørene i Trondheim som jeg tror kan være med på å belyse problemstillingen min.

11.3.1 Innovasjonsøkosystemet i Trondheim

Systeminformantene ble valgt ut på bakgrunn av at de har en synlig relasjon til NTNU og Trondheim kommune. Jeg ønsket å kartlegge relasjonene mellom aktørene i innovasjonsøkosystemet i Trondheim, derfor spurte jeg systeminformantene om de kunne beskrive hvordan de oppfattet innovasjonsmiljøet. De forteller om et komplekst innovasjonsøkosystem bestående av ulike miljøer, aktører, arenaer, og synlige og usynlige relasjoner.

Systeminformant 15:

Innovasjonsøkosystemet i Trondheim er ikke nødvendigvis enkelt å få oversikt over. [...] Det kan ha sin grunn i at du har litt forskjellige veier ut fra hvilken næring du skal til.

Trondheims økosystem for nyskaping består av store, små, nye og erfarne aktører som bidrar på ulike måter til miljøet. Eksempelvis kan en bidra med kunnskap, en annen med kapital, en tredje med lokale og en fjerde som brobygger hvis man trenger det. Noen av navnene som blir nevnt er: NTNU med TTO, Spark, Start og entreprenørskolen, SIVA, SINTEF, Trondheim kommune, Innovasjon Norge, Fylkeskommunen, LERA, Investinor, SMN 1, NTNU Accel, FAKTRY, Digs, Work- Work, St. Olavs, F3, og andre aktører i Fornybarklyngen og Tequity Cluster med flere. I tillegg har store bedrifter lagt en del av, eller hele utviklingsavdelingen sin til Trondheim, eksempelvis Siemens, Telenor og Statens Vegvesen. Innovasjonsøkosystemet i Trondheim er ikke lokalisert på én plass, men spredt over hele byen, kulturmiljøet holder til rundt Ilsvika, musikkmiljøet rundt Dokkhuset, teknologimiljøet rundt NTNU og finansmiljøene i Bankgata⁶. Byen har ca. 95 forretningsengler og ca. 11 inkubatorer og flere kontorfellesskap som kan bidra i en gründerbedrifts ulike faser.

Systeminformant 15:

Det jeg ser er at du får sånne klynger av innovasjonsmiljø som sitter på ulike steder i byen. Og det er ikke nødvendigvis slik at du har et felles mål eller en felles forståelse av hva som skal til for å lykkes. Så derfor er Trondheim litt mer komplisert enn de andre byene. [...] Det er veldig mange aktører og veldig mange som jobber på ulike måter. Så, og på en måte så er det jo bra.

Systeminformantenes beskrivelse av innovasjonsmiljøet i Trondheim gir meg assosiasjoner til Adner (2017) sin beskrivelse av et velutviklet næringsøkosystem hvor aktørene skaper verdi for hverandre gjennom samarbeid og kunnskapsdeling.

Under intervjuene med systeminformantene kommer det tydelig frem at innovasjonsøkosystemet har vært igjennom en endring. Inkubatorer og kontorfellesskap er, fra et historisk perspektiv, relativt nye aktører i innovasjonsøkosystemet i Trondheim. LERA (tidligere Nyfotek AS, Leiv Eriksson Nyskaping og nå Leiv Eiriksson rådgiving og analyse)

⁶ «Bankgata/Bankkvartalet» er øvre del av Søndre gate i Trondheim sentrum hvor flere forskjellige banker har kontorer.

ble etablert på 1990- tallet, men det er i de seneste årene man kan si at det har blomstret av både inkubatorer og kontorfellesskap i Trondheim. NTNU Accel (2013), Digs (2013) Work-Work (2015), F3 (2017) og FAKTRY (2017) for å nevne noen. I tillegg har det også kommet til flere investorer gjennom såkornfond, venturefond og forretningsengler, som har gjort det enklere å få tilgang til kapital for gründerbedriftene. De nye aktørene har tilført mer substans og vitalitet i et allerede innarbeidet system, som igjen gir en tydelig identitet og skaper engasjement for studenter, etablert næringsliv, gründere og innbyggere.

Systeminformant 14:

Det er mye engasjement der. Jeg kan jo gå tørrskodd fra arrangement uken igjennom. Og det viser jo at vitaliteten i systemet er mye større. Det er veldig stor aktivitet og mange som vil starte for seg selv.

I tillegg finnes det mange initiativ som for eksempel Technoport, Trondheim Playground, Maker Faire og andre aktører som alle har sin rolle og utfyller hverandre. Inntrykket jeg får fra systeminformantene er at aktørene i innovasjonsøkosystemet i dag dekker alle behov en gründerbedrift trenger for å stable seg på beina, det eneste bedriften trenger selv er ideen. Her trekker jeg også sammenhenger til et innovativt økosystem som slipper inn nye aktører som dekker en åpning i økosystemet og dermed bidrar til å forbedre samhandlingen. Den gjensidige avhengigheten mellom aktørene er i tråd med perspektivet til Adner (2017) på aktørens tilknytting til hverandre. Jeg mener også dette er med på å forsterke de ulike aktørens nettverk da de skaper flere møteplasser aktørene kan benytte til nettverksbygging. Informasjonen jeg mottar fra systeminformantene beskriver et komplekst, men tilpasningsdyktig innovasjonsøkosystem som har fulgt byens utvikling.

Jeg spurte også systeminformantene om relasjonene til Trondheim kommune og NTNU, og hvordan de opplever innovasjonsøkosystemet i Trondheim. Systeminformantene forteller også her om relasjoner som har utviklet seg over tid noe som er naturlig i en liten storby som Trondheim.

Systeminformant 13:

Det er en liten by, den er stor og liten på samme tid. Og det er korte beslutningsveier, folk kjenner hverandre. Noen kan si at det sikkert ikke er så positivt, men i den her settingen så tror jeg det er veldig positivt. Det er lite revir her [...] Så jeg opplever at vi er inne i en god positiv spiral.

Tette relasjoner aktørene imellom, tenker jeg er helt naturlig i en liten storby som Trondheim, hvor alle «kjenner» alle, men ikke alle like godt. Informantene selv forteller om flere møteplasser og ved noen enkle klikk på Proff.no eller Purehelp.no kommer kan man se hvordan noe av nettverket henger sammen ved synlig forretningsforbindelser gjennom engasjement i styrer til hverandres organisasjoner. Det som ikke vises like tydelig er personlige relasjoner, men de er der også og dyrkes naturlig gjennom møteplassene.

Systeminformant 12:

Jeg opplever det som på en måte ganske åpent og bra i form av at man, hvert fall sammenlignet med tidligere, så føler jeg at man i mye større grad er koordinert og jobber mer tydelig sammen fordi man ser at hvert enkel oppstartsbedrift eller prosjekt har ulike behov og ulike behov i ulike faser.

Systeminformantene opplever at innovasjonsøkosystemet i dag fungerer godt, det kjennetegnes av mangfold, åpenhet og inkludering i motsetning til rivalisering, selv om aktørene både samarbeider og konkurrerer med hverandre.

Systeminformantene forteller også om aktører utenfra som legger merke til mangfoldet innovasjonsøkosystemet i Trondheim består av. De eksterne aktørene er imponerte over det samarbeidet deltagerne i innovasjonsøkosystemet har. Samtidig nevner de det systemet i Trondheim som fanger opp studententreprenørskapsbiten, og som igjen bidrar til gründermiljøet. Informantene mener dette er med på å skille Trondheim fra andre byer og regioner.

Gjennom intervjuene med systeminformantene har jeg lagt merke til et likhetstrekk. Aktørene, sammen eller hver for seg, ønsker å få til noe som kan komme samfunnet til gode. Næringsforeningen og Trondheimsregionens mål hvor Trondheim skal øke med 1000 nye teknologibedrifter og 20 000 ansatte frem til år 2025 blir også nevnt fra andre systeminformanter. Jeg tolker det som at flere aktører i Trondheims økosystem for nyskaping jobber for måloppnåelsen og har på denne måten skap et felles mål for innovasjonsøkosystemet. Næringsforeningen og Trondheimsregionens målsetting er også i tråd med Jackson (2019) sin beskrivelse innovasjonsøkosystem som muliggjør teknologiutvikling og innovasjon.

På grunn av innovasjonsøkosystemets ulike aktører, deres likhetstrekk, tette relasjoner og felles mål ser jeg også på Trondheims økosystem for nyskaping som en egen institusjon. Sammen

har aktørene utarbeidet felles normer og levesett for hvordan de skal opptre ovenfor hverandre som er i henhold Holmen og Ringholm (2019) sin beskrivelse av institusjoner og hvordan aktørenes forholder seg til hverandre. Jeg vil beskrive Trondheims økosystem for nyskaping som et nettverk bestående av aktører som representerer ulikheter og mangfold, men med en felles agenda.

Gjennom intervjuene kommer det frem flere eksempler på regionens evne til å omstille seg etter nedgangstider. Blant annet ble begrepet teknologihovedstad lansert etter en periode med nedleggelse, utflytting og utflagging av arbeidsplasser på midten av 80-tallet, hvor et engasjert næringsliv i regionen så at endringer måtte til for å opprettholde en region av likevekt (Jackson, 2019; Stoltz, 2019). Nedgang i økonomien og i store næringer som rammer mange, fører til stor arbeidsledighet. Samtidig gir det også muligheter til å få til nye næringer fordi politikere, næringsliv, interessenter og innbyggere tvinges til å tenke nytt.

Noen systeminformanter legger vekt på at næringslivet i Trondheim ikke preges av en type næring, men mange. Allikevel ble byen berørt av oljenedgangen i 2015, selv om det ikke skjedde i like stor grad som hos Stavanger og Bergen. Kommunen hadde store næringsaktører som huset mange arbeidstakere og som i dag er borte fra bybildet, eller har skalert betraktelig ned som et resultat av endring i olje- og gassnæringen. Nedgangen førte til at mange måtte se seg om etter nye jobber og kanskje til og med innenfor andre bransjer. Jeg setter denne informasjonen inn i et historisk perspektiv som viser at dette er faktorer som gir grunnlag for innovasjon og omstilling i eksisterende næring samtidig som det gir grunnlag for nye næringer. Sånn jeg ser det har søkelyset på innovasjon og generering av nye arbeidsplasser etter finanskrisen i 2008, oljenedgangen i 2015 og Erna Solberg (2017) sin ytring om utfordringer i den norske økonomien i 2017, ført til mer synliggjøring av aktørene som tilrettelegger for innovasjon og utvikling i bybildet og gjort oss innbyggere mer oppmerksom på samfunnsutviklingen som foregår i Trondheim.

På grunn av den historiske utviklingen til Trondheim og aktører i Trondheims økosystem for nyskaping, trekker jeg også her paralleller til teorien om næringsøkosystemer hvor organisasjoner og enkeltmennesker jobber sammen og blir til innovative økosystemer med felles mål om teknologiutvikling og innovasjon (Moore (1996): i Adner, 2017; Jackson, 2019). Videre setter jeg det i sammenheng med informasjon fra informantene og deres felles ønske om å beholde flere av de gode hodene, slik at de ikke forsvinner ut av byen. Dersom det er slik at tankegangen, om å beholde de gode hodene, har satt seg i kulturen blant aktørene i

Trondheims økosystem for nyskaping og blitt transformert til handlinger, har de videre ført til prosedyrer hvor man jobber for å omsette ideer til bedrifter. Noe som er i tråd med stedets evne til å utvikle seg (Pike et al., 2017).

I tråd med institusjonsteorien til Holmen og Ringholm (2019), følger aktørene i Trondheims økosystem for nyskaping i samme retning og vil følge de regler og normer som deres nettverk utvikler.

11.3.2 Forankring av avtalen eksternt

På grunn av innovasjonsøkosystemets tette relasjoner var det også naturlig å spørre hvordan aktørenes relasjoner er til Trondheim kommune og NTNU. Systeminformantene forteller om innarbeidede relasjoner til både NTNU og Trondheim kommune, hvor de møter representanter via ulike forumer og i formelle og uformelle sammenhenger. De beskriver kommunen og NTNU som to store organisasjoner godt innarbeidet i nettverket hvor de bidrar til verdiskaping på hver sin måte. Jeg ber også systeminformantene om å fortelle om avtalen ut fra sitt ståsted.

To systeminformanter hadde ikke kjennskap til den og opplever avtalen som veldig lukket mellom NTNU og kommunen, allikevel er de positive til samarbeidet. Tre av systeminformantene kjente til avtalen da den kom, de sier at de ikke kjenner til den godt men har hørt begrepet og blitt fortalt litt om den gjennom ulike fora og i møter med NTNU og/eller kommunen. Inntrykket jeg får er at de synes en slik avtale er spennende samtidig som de ikke vet helt hva de kan forvente. De synes NTNU og kommunen har satt seg høye ambisjoner og synes det er flott at de tar sjansen sammen. På den ene siden skal jeg være forsiktig med å identifisere NTNU og Trondheim kommune som lederbedrifter i innovasjonsøkosystemet, samtidig vil samarbeidsavtalen gi de et bedre utgangspunkt i forhandlinger med de andre aktørene i innovasjonsøkosystemet. Jeg tror økt makt i nettverket kan føre til større gjennomslagskraft slik at andre aktører i innovasjonsøkosystemet føler seg forpliktet til å følge etter Trondheim kommune og NTNU.

Systeminformant 12:

[...] det er jo veldig positivt. Også håper jeg jo at begge parter ser at det er nødvendig at man har gjensidig utbytte av hverandre og at det utbyttet blir enda større hvis man klarer å koordinere det her på en enda bedre måte.

Selv om systeminformantene i utgangspunktet er veldig positiv til samarbeidet kommer det frem refleksjoner rundt noen utfordringer. Utfordringen som blir nevnt av både systeminformantene og sekundærinformantene er monopolisering og hvordan de skal jobbe for å inkludere eksisterende næringsliv, og i tillegg legge til rette for gründere. Samtidig sier de at det vil være viktig for Trondheim kommune og NTNU å vende blikket utover å se på de ressursene de har rundt seg, deres styrker og svakheter, og involvere de aktørene som kan bidra med kompetanse på områder de ikke har så mye erfaring.

Systeminformant 11:

Altså Trondheim har de aller beste forutsetningene for å være et veldig innovativt miljø. Da er slike samarbeid veldig viktige og det er viktig at de retter seg utover, og ser på hvilke ringvirkninger de skaper og involverer storsatsningene rundt seg. Og det er klart at oppstart av et så stort prosjekt, det er krevende.

Slik jeg forstår det, ut fra den informasjonen jeg har fått tilgang til, så er dette diskutert under utformingen av avtalen intern i organisasjonen og de imellom. Avtalen og nøkkelinformantene forteller at de ønsker å inkludere Trondheims næringsliv og innbyggere i samarbeidet mellom NTNU og kommunen for å bidra til utvikling av Trondheim ikke bare Trondheim kommunes tjenester. Videre nevner systeminformantene utfordringen som kan gjenspeiles i at det er to ulike og komplekse organisasjoner. NTNU satser på å være internasjonalt ledende innenfor flere av sine fagområder, mens Trondheim kommune har et regionalt fokusområde og skal fortsatt gjøre sine kjerneoppgaver som å holde sykehjem åpne 24/7 eller drifte skoler, barnehager o.l. Dette kan påvirke samarbeidet i den grad at kommunen må skalere ned sine prosjekter slik at det ikke går utover deres kjerneområder.

Usikkerheten som systeminformantene reflekterer rundt setter jeg i sammenheng med at dette er en avtale som ingen egentlig helt vet hvordan vil utarte seg. Trondheim kommune og NTNU har kun informert noen aktører om avtalen. Om dette var tilfeldig kommer ikke klart frem gjennom svarene til systeminformantene. Derimot forteller de om gode relasjoner og tett bånd mellom aktørene som kan være med på å gjøre formelle møteplasser til uformelle settinger hvor det kanskje vil være naturlig å nevne Universitetskommuneavtalen.

11.3.3 Oppsummering innovasjonsøkosystemet

I denne delen har jeg snakket med aktører i Trondheims økosystem for nyskaping for å få et innblikk i hvordan samspillet er, og hvordan de ser på at to av deres store aktører knytter enda tettere bånd. Samspillet forklarer den institusjonelle rammen rundt nyskaping i Trondheim og dermed den eksterne rammen rundt samspillet mellom NTNU og Trondheim kommune. Den plasseres da inn i delen jeg har navngitt Innovasjonsøkosystemet i Trondheim i modellen til Torfing (2016) (se figur 13).

Underproblemstilling 3:

Hva synes aktørene i innovasjonsøkosystemet om avtalen?

Informantene forteller om et komplekst innovasjonsøkosystem i Trondheim, som består av mange ulike aktører. Innovasjonsøkosystemet formes av økonomien, teknologiutvikling og innovasjon, som er en stor del av denne avtalen. De aktørene med felles mål og tette relasjoner velger jeg å se på som en egen institusjon hvor det er i ferd med å dannes en institusjon inne i institusjonen. Aktører i Trondheims økosystem for nyskaping har tette relasjoner hvor det dannes ulike institusjoner som Trondheim kommune og NTNU opptrer som to ulike aktører i, i dag. Dette gir oss én institusjon.



Figur 13: Innovasjonsøkosystemet (inspirasjon fra Torfing (2016))

I tillegg kan man også se på NTNU og Trondheim kommune som to separate institusjoner, hvor de opererer på ulike måter innenfor sine fagområder. Deres ressurser er spredd utover hele organisasjonen og det vil være naturlig å tro at de har opparbeidet seg egne diskurser for hvordan de samhandler. Samtidig er de to organisasjoner som jeg vil hevde er en institusjon under konstruksjon akkurat på grunn av det tette samarbeidet med Universitetskommuneavtalen, andre samarbeidsavtaler og utviklingen av en felles diskurs. NTNU og Trondheim kommune vil utvikle felles normer og verdier som de følger gjennom samarbeidet og dermed blir institusjonalisert (Holmen & Ringholm, 2019; Torfing, 2016; Østberg, 2008).

Systeminformantene forteller om et innovasjonsøkosystem som er i balanse hvor hver aktør har sin rolle. Dette tror jeg vil fortsette selv om det dannes en ny institusjon som vil påvirke dagens arena. Gitt at samarbeidet legger til rette for å skape nye aktører som igjen vil bidra til verdiskaping, vil dette skape den nye institusjonens retning.

Jeg får et inntrykk av at Trondheimsregionen og Næringsforeningens felles mål, om å nå 1 000 teknologibedrifter med 20 000 ansatte i år 2025, har blitt innovasjonsøkosystemets mål, selv om det ikke kommer tydelig frem gjennom intervjuene. Slik jeg ser det har innovasjonsøkosystemet bevist eller ubevisst tatt til seg målene og handler deretter. Systeminformantene forteller om et åpent system uten preg av rivalisering mellom aktørene i innovasjonsøkosystemet. Dette setter jeg i sammenheng med de nye aktørene som har blitt en del av Trondheims økosystem for nyskaping de siste årene. Gitt at de aktørene som ønsker å bli en del av innovasjonsøkosystemet har samme mål som, eller at deres egne mål passer med innovasjonsøkosystemets mål, vil de bli tatt imot med åpne armer. Sånn jeg ser det blir samarbeidsavtalen mellom Trondheim kommune og NTNU blir sett på som positiv fordi innovasjonsøkosystemet ser at avtalen kan bidra til å oppnå deres mål.

11.4 Forventninger til samarbeidsavtalen

Til alle informantene, uavhengig av utvalg, stilte jeg spørsmål om hvilke forventninger de hadde til avtalen og hva den kunne resultere i for Trondheim. Disse funnene settes også inn i analysemodellen til Torfing (2016), hvor jeg har gått bort fra de målene som er stadfestet i samarbeidsavtalen og heller fokusert på informantenes mest fremtredende mål, se figur: 14



Figur 14: Forventninger (inspirasjon fra Torfing (2016))

Noen av nøkkelinformantene til Trondheim kommune og NTNU forteller at hvis de når målene til denne samarbeidsavtalen så kan det endre virksomhetsstyringen av hvordan man driver kommuner i dag. I tillegg har nøkkelinformantene et ønske om et bedre strukturert samarbeid i form av en samarbeidsportal som skal fungere for alle som ønsker å samarbeide innenfor

kommunen og NTNU. Dette målet er også stadfestet i avtalen, men gjennom intervjuene kommer det frem en videre forståelse for samarbeidsportalen. Sånn jeg ser det er det å få til bedre struktur i samarbeidet avgjørende for å nå de andre målene, og derfor er de tatt med i modellen.

Videre er den mest fremtredende forventningen en bedre by og kommune gjennom et forbedret tjenestetilbud til Trondheims innbyggere. Informantene ønsker at avtalen skal gi synlige resultater som merkes på flere områder slik at Universitetskommuneavtalen vil komme alle Trondheims innbyggere, arbeidere og næringsdrivende til gode på en eller en annen måte.

Systeminformant 13:

Det vil jo bidra til at vi blir en mer attraktiv by, attraktiv region som også synliggjør det at det er veldig allright å bo her, studere her, jobbe her og etablere bedrifter her.

Flere informanter nevnte byen som en testarena/laboratorium, hvor kommunen kunne prøve ut ulike strategier eksempelvis i forbindelse med bydelsutvikling eller økt brukeropplevelse, som igjen vil føre til mer innbyggermedvirkning og engasjerte brukere av byen.

Informanter nevnte også bedre utnyttelse av eksisterende ressurser som er tilstede i regionen og som igjen vil bidra til et styrket samarbeid og bedre relasjoner mellom de ulike aktørene. Flere av informantene har også merket seg deltagelsen i +CityxChange. Deltagelsen kobler opp mot dette samarbeidet og håper det vil resultere i at Trondheim blir en merkbare bærekraftig smartby. Videre nevnes også forhåpninger om bedre forankring av Trondheim som teknologihovedstad nasjonalt og kanskje internasjonalt.

Ytterligere ønsker informantene at samarbeidsavtalen resulterer i et universitet og en kommune som er mer synlig i bybildet samtidig som de blir mer åpen og tilgjengelig for allmenheten slik at det skal oppleves enklere for folket å ta kontakt.

Denne delen av studiens funn knytter jeg opp mot resultatene Torfing (2016) hevder kan komme fra samarbeidsdrevet innovasjon i offentlig sektor. Han deler resultatene inn i politisk innovasjon, organisasjonsinnovasjon og tjenesteinnovasjon. Det er for tidlig å si hva Universitetskommuneavtalen vil resultere i tatt i betraktning at den korte tiden avtalen har vært aktiv. Allikevel vil jeg hevde at resultatene fra Universitetskommuneavtalen kan være resultater fra samarbeidsdrevet innovasjon og åpen innovasjon. Begge parter får tilgang til

hverandres kunnskap og kompetanse, som er en forutsetning for samarbeidsdrevet innovasjon, og som vil gi lik verdiuthenting (Gallaud, 2013). Eksempelvis ved å sammen lage en nasjonal pilot på et fullskalasamarbeid mellom kommune og universitet, hvor de trenger kompetanse fra begge parter.

Prosjekter under de ulike tematiske områdene kan løses ved åpen innovasjon hvor Trondheim kommune implementerer ekstern teknologi (Chesbrough, 2011a), eksempelvis utviklet ved NTNU eller i samarbeid med NTNU og andre aktører i sammenheng med avtalen, i sine tjenester.

I konklusjonen vil jeg presentere modellen jeg har utarbeidet i denne analysen, men først vil jeg oppsummere funnene som gir svar på hovedproblemstillingen i neste kapittel. Disse presenteres sammen med delene i analysemodellen til Torfing (2016), før jeg setter modellen sammen i konklusjonskapittelet.

12 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg på bakgrunn av det teoretiske rammeverket og analysen, oppsummere med de funnene som har vist seg å være sentrale i denne studien. Hovedproblemstillingen trekkes frem og jeg benytter de ulike delene i analysemodellen til Torfing (2016) (se figur 15), for å plassere analysens funn. I analysen har det til tider vært vanskelig å identifisere klare gjennomgående funn fra datamaterialet, allikevel har noen vært mer fremtredende enn andre. Diskusjonen er bygget opp av tre temaer som belyser studiens hovedproblemstilling:

*Hvilke faktorer har vært med på å forme Universitetskommunen Trondheim
3.0, og hvordan kan denne påvirke Trondheims innovasjonsøkosystem?*

For å besvare hovedproblemstillingen startet jeg med å kartlegge samarbeidsprosessen mellom NTNU og Trondheim kommune for å få frem hvilke faktorer som har vært av betydning for samarbeidet. Jeg har satt det som kjennetegner samarbeidsprosessen inn i modellen til Torfing (2016) under *Samarbeidsprosessen mellom NTNU og Trondheim kommune*.



Figur 15: Faktorer ved samarbeidsprosessen (inspirasjon fra Torfing (2016))

Samarbeidet og utformingen av avtalen er preget av et felles ønske fra begge organisasjoner om å skape bedre struktur som skal tilrettelegge for et enda bedre samarbeid i fremtiden. Videre er organisasjonene gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå felles og interne ønsker og behov. Denne faktoren blir sett på som en viktig driver og står derfor oppført under drivere og barrierer i analysemodellen. Selve samarbeidsavtalen er initiert og utformet av ledere og nøkkelpersoner som betegnes som pådrivere og ildsjeler. De ønsker at dette skal fungere for begge parter og at de sammen skal oppnå avtalens mål. Gitt at det er et så bra samarbeid som jeg får inntrykk av vil jeg hevde at en ny institusjon i innovasjonsøkosystemet i Trondheim er i ferd med å dannes på grunn av organisasjonenes felles ønske om bedre struktur i samarbeidet, gjensidige avhengighet og engasjement i hverandre. I løpet av denne kartleggingen har jeg identifisert både drivere og barrierer som også kan ha vært avgjørende faktorer for hvordan avtalen har blitt utformet.

12.1 Faktorer

Informasjonen jeg har fått viser elementer som har virket både som retningslinjer og motivasjonsfaktorer for utformingen av avtalen. Jeg har plukket ut de fem mest fremtredende som kan virke som en driver men også som en barriere organisasjonen har løst for å utvikle avtalen.



Figur 16: Drivere og barrierer
(inspirasjon fra Torfing (2016))

12.1.1 Felles forståelse

Under den første underproblemstillingen kommer det frem informasjon som viser to organisasjoner med lange tradisjoner for samarbeid. Dette er to modne organisasjoner på hver sin måte som har jobbet sammen lenge og vet hva den andre parten ønsker gjennom et samarbeid. På grunn av at de kjenner hverandre identifiserer de også svakheter ved pågående samarbeid som de ser har ett forbedringspotensialet for å skape et enda bedre samspill fremover. Ut fra dette kommer et felles ønske om bedre struktur der de vil lage en plattform som gir felles retningslinjer for fremtidig samarbeid uavhengig av hvilke fagområder som skal jobbe sammen. Fordi dette er både et felles ønske og en felles forståelse om å forbedre samarbeidet fra begge parter, legger jeg det under punktet *felles forståelse* i analysemodellen. Partenes felles forståelse gjenspeiler også andre aspekter ved samarbeidsavtalen. Både Trondheim kommune og NTNU har felles forståelse for den andre partens utfordringer og fremtidige behov og ønsker. Eksempelvis fremtidens behov for kompetanseløft hos kommunens ansatte gjennom etter- og videreutdanning og et behov for endring innenfor ulike yrkesgrupper for å tilpasse seg til fremtidens behov. I tillegg til bedre tilpasset undervisning slik at studentene gjenkjenner pensum når de er ute i praksis. Dette er utfordringer som kommer frem fra informanter som representerer hver sin organisasjon.

Sånn jeg ser det er denne faktoren et resultat av at dette er to organisasjoner som kjenner hverandre godt, har et allerede etablert samarbeid og god kommunikasjon som fører til bedre forståelse for hverandres mål og utfordringer.

12.1.2 Ekstern interesse

Videre peker begge parter på den eksterne interessen for innovasjon i offentlig sektor og hvordan prosjekter rundt dette kan utløse ekstern finansiering. Nøkkelinformantene forteller om politiske føringer som var tilstede før avtalen ble inngått, men også om økt oppmerksomhet

som en følge av avtaleinngåelsen. Samtidig forteller informantene at avtalen er et resultat av EU-direktiv samtidig som FNs bærekraftsmål har blitt brukt som drivkrefter. Avtalen er utformet slik at begge partene har et ansvar for å oppnå ekstern finansiering. Gitt kommunens knapphet på ressurser, vil det være enklere å oppnå ekstern finansiering om forskningsprosjektene passer inn i fokusområdene til Horisont 2020, forskningsrådet eller andre aktører som setter søkelys på å møte kommende samfunnsutfordringer.

Den eksterne interessen blir transformert til en indre drivkraft for de som har jobbet med utformingen av avtalen på grunn av viktigheten for å få ekstern finansiering. De tematiske områdene (se figur 2) skal jobbe med forskningsprosjekter som trenger ekstern finansiering samtidig som den nasjonale piloten skal være basert på forskningsbasert evaluering slik at bestemmelsesgrunnlaget kan dokumenteres på faglig grunnlag. Dette gjør ekstern finansiering til en faktor som er avgjørende for at avtalen skal gi resultater. De som har jobbet med utformingen av denne avtalen har en indre drivkraft om å gjøre en forskjell, skape noe som kan forbedre det vi har i dag og fremtiden, og for å få til dette så er det avhengig av ekstern finansiering. Trondheim kommune får tilgang til kompetanse gjennom NTNU og NTNU får «tilgang» til byen gjennom Trondheim kommune. Samarbeidet gir de tilgang på forskere med ønsket kompetanse, data og forskningsenheter. Det eneste de mangler er finansieringen. Derfor er den eksterne interessen viktig som en indirekte faktor for å få tilgang til eksterne midler.

12.1.3 Personavhengighet

Et annet element som er fremtredende gjennom intervjuene er de personene som står bak initiativet og som har båret det frem. For informantene er det vanskelig å identifisere bare en pådriver. De fremhever mange, og de fremheves på tvers av organisasjonene. På en måte ser jeg på det som en selvfølge på grunn av at avtalen er utformet av folk på forskjellige nivå. Den ble vedtatt i et bystyrevedtak som betyr at det er politikere som har engasjert seg og ser på avtalen som et steg i byutviklingen. Videre ble avtalen utformet av ledere og engasjerte rådgivere fra begge organisasjonene som igjen var avhengig av kompetanse på de ulike tematiske områdene for å gi avtalen nok retning til at partene visste hva de forpliktet seg til. Disse har alle vært pådrivere og ildsjeler i den forstand at de har skap et godt utgangspunkt for videre samarbeid og for muligheten til å endre innhold ved behov.

Pådriverne ser at innovasjon i offentlig sektor er viktig for å løse fremtidens utfordringer. Derimot har de ikke kompetanse til å løse dem på egen hånd, noe som videre fører til at de

inngår samarbeid med en allerede eksisterende samarbeidspartner som de kjenner god til fra før og som allerede er en stor aktør for byens økosystem for nyskaping.

12.1.4 Gjensidig avhengighet

Denne faktoren må sees, som nevnt tidligere, på i sammenheng med partenes felles og interne mål og ønsker. Nedfelt i avtalen står, som tidligere nevnt, den nasjonale piloten, et av de felles målene for samarbeidet i tillegg til utvikling innenfor de tematiske områdene. Samtidig kommer det til syne organisasjonenes egne ønsker hvor de trenger kompetanse eller andre ressurser for å oppnå de interne behovene. Trondheim kommune på sin side ønsker i større grad å ta ansvar for å utvikle kompetansen de trenger i fremtiden, ikke bare ta til takke med det de får. Kommunen vet at enkelte yrkesgrupper er i endring på grunn av fremtidige utfordringer og den teknologiske utviklingen. Derimot kan de ikke bare endre på kompetansen til nye medarbeidere, de må også ta ansvar for å øke kompetansen til de medarbeiderne som allerede er ansatt gjennom etter- og videreutdanning. I henhold til disse behovene har Trondheim kommune gjort seg avhengig av et av NTNU sine kjerneområder hvor de underviser og utdanner noe av den fremtidige arbeidskraften. NTNU på sin side ønsker å få tilgang på kommunen og dens innbyggere slik at de kan benytte byen som et levende laboratorium. Denne tilgangen kan Trondheim kommune gi, samtidig ser kommunen nytten av at NTNU får denne tilgangen som kan skape verdi på flere områder ikke bare forbedrede tjenester. Partene ser at samarbeidet gjennom den gjensidige avhengigheten vil skape verdi for begge parter som er større enn de kan oppnå på egen hånd. Uten den andres ressurstilgang vil det ikke være mulig for noen av partene å oppnå hverken felles eller interne behov og vil derfor være en avgjørende faktor for samarbeidet. Av den grunn kan denne faktoren også kalles *økt verdiskaping*. Derimot kan organisasjonen selv skape økt verdi, men i denne sammenhengen er de avhengig av den andre organisasjonen for å oppnå verdiøkningen.

12.1.5 Forankring

Til slutt vil jeg trekke frem organisasjonenes forankringsstrategi. Om den har vært bevisst eller ikke kan jeg ikke stadfeste ved denne studien. Derimot har de benyttet en strategi hvor de har tiltrukket seg ansatte som har sett nytten av og vært interessert i samarbeidsavtalen og hva den kan bidra med. Mennesker yter sitt beste når de får jobbe med det de liker og ønsker selv. I henhold til organisasjonenes forankring av denne avtalen forstår jeg det slik at dette er den strategien de har benyttet når de har jobbet med utformingen og forankringen videre i organisasjonen. Avtalen er godt forankret i toppledelsen, noe som er en forutsetning for at den

skal få den oppmerksomheten og prioriteten den trenger for å oppnå fremgang i organisasjonene. Samtidig er det ikke sikker at ansatte nedover i organisasjonene deler ledelsens fremtidsvisjoner som vil føre til andre innfallsvinkler ved forankringen.

Begge organisasjonene har informert de ansatte gjennom ulike fora og gitt de muligheten til å komme med tilbakemeldinger. På denne måten har de ansatte fått mulighet til å påvirke avtalen til å tilpasses sitt fagområde slik at det henger sammen med kommunens kunnskaps- og kompetansebehov (Trondheim kommune & NTNU, 2017). Ledelsen har vært åpen om at ikke alle i organisasjonen trenger å vite hva Universitetskommuneavtalen er fordi den ikke vil påvirke deres arbeidshverdag. Dette kan oppfattes ekskluderende for de som ønsker å delta men ikke opplever at de får en mulighet. Samtidig rulles begrepet gradvis ut i organisasjonen slik at de ansatte som kan ha potensielle problemstillinger som passer med områdene i samarbeidsavtalen og trenger å bli introdusert for avtalen, vil få kjennskap til den etter hvert. Sånn jeg ser det legger ikke organisasjonen begrensinger på hvem som kan delta, de er åpen for at de som er interessert og kan bidra, får bidra.

12.2 Innovasjonsøkosystemet

Den andre delen i hovedproblemstillingen handler om hvordan samarbeidsavtalen kan påvirke innovasjonsmiljøet i Trondheim. Gjennom samtaler med systeminformanten kommer det frem at innovasjonsøkosystemet i Trondheim preges av faktorer som åpenhet, tette relasjoner, mangfold og felles målsetting.

Systeminformantene forteller om et innovasjonsøkosystem som har tilpasset seg tiden og gitt innpass til de nye aktørene som er med på å prege bybildet i dag. De nye aktørene har fylt manglene til systemet og på den måten tilført det systemet manglet for å videreutvikle byens gründermuligheter og næringsliv. Jeg ser det som sannsynlig at utviklingen av innovasjonsøkosystemet kommer av regionens omstillingsevne hvor de aktørene som har vært med i mange år vet at omstilling og samarbeid er viktig for utvikling. På denne måten åpner de heller opp



Figur 13: Innovasjonsøkosystemet (inspirasjon fra Torfing (2016))

for aktører som kan bidra med verdi til utviklingen får mulighet til å prøve seg i systemet. Videre fører dette til et mer åpent system bestående av et mangfold av aktører som også kan samarbeide selv om de konkurrerer.

Innovasjonsøkosystemet kan på en måte «bare» bli klassifisert som et nettverk, bestående av aktører med tette relasjoner. Jeg vil si at det er en egen institusjon med egne diskurser og felles mål som bestemmer retningen institusjonen skal bevege seg mot. Selv om det offisielt er Næringsforeningen og Trondheimsregionen som står for målet får jeg et inntrykk av at det er flere aktører i innovasjonsøkosystemet som også jobber for at Trondheim skal nå økningen på bedrifter og arbeidsplasser selv om det ikke kommer frem eksplisitt fra intervjuene med systeminformantene.

Systeminformantene forteller at de i hovedsak er positivt innstilt til samarbeidsavtalen mellom NTNU og Trondheim kommune, hvor noen forteller at de har hørt om avtalen mens den var under utvikling, og andre ikke. Inntrykket jeg har fått er at avtalen er «akseptert» i innovasjonsøkosystemet fordi aktørene ser at denne avtalen kan bidra til å innfri det felles målet de har satt seg. Med forbehold om at jeg har snakket kun med et lite utvalg av aktørene i byens økosystem for nyskaping, viser informasjonen jeg har fått fra systeminformantene at Trondheim kommune og NTNU, gjennom formelle og uformelle møteplasser, har klart å forankre avtalen i innovasjonsøkosystemet på grunn av tette bånd til de ulike aktørene.

Nøkkelinformanten bekrefter at samarbeidsavtalen åpner for eksterne samarbeidspartnere. Dette betyr at det er muligheter for eksisterende næringsliv, startups og studenter å bli en del av de prosjektene denne avtalen vil frembringe innenfor de fem fagområdene. Noe som videre kan, og som tidligere nevnt, føre til at Trondheimsregionen og Næringsforeningen når sine mål, som jeg ser på som innovasjonsøkosystemets felles mål. Fordi at samarbeidsavtalen legger til rette for at eksterne også kan samarbeide om utvikling av nye produkter og tjenester til kommunen, kan avtalen også åpne opp for nye næringer i regionen på grunn av at det vil utvikles nye tjenester og produkter som igjen kan føre til enda mer bredde på næringsviden, gitt at de eksterne samarbeidspartnere er i regionen.

Dersom det blir en ny institusjon mellom Trondheim kommune og NTNU som dannes innenfor institusjonen til innovasjonsøkosystemet. Kan det føre til at den gamle institusjonen endrer retning som følger den nye institusjonen på grunn av tidligere samarbeid (Sørensen & Torfing, 2009).

Selv om jeg ikke kan peke på en lederbedrift i dag er det sannsynlig at NTNU og Trondheim kommune vil styre den nye institusjonens retningen. Foreløpig passer den nye retningen med den gamle institusjonens felles mål som vil være avgjørende for aktørene i innovasjonsøkosystemet. Gitt at den retningen Trondheim kommune og NTNU ønsker ikke samsvarer med behovene til de andre aktørene i innovasjonsøkosystemets, kan det skape gnisninger i den nye institusjonen som ifølge Torfing (2016) og Østberg (2008) vil føre videre til nye endringer. Dette kan ytterligere føre til at en annen aktør forsøker å ta lederposisjonen innenfor institusjonen til innovasjonsøkosystemet.

12.3 Informantenes forventninger

Tilslutt i analysen plasserte jeg informantenes fremtidsvisjoner og ønsker under modellens *Mål*. Med unntak av de to første punktene er resterende utarbeidet på bakgrunn av informasjon fra hele utvalget av informanter, hvor det viser seg at de har like fremtidsvisjoner og ønsker for samarbeidsavtalen.

De to mest fremtredende målene fra nøkkelinformantene var å få til bedre struktur i samarbeidet ved å utvikle en samarbeidsportal og den nasjonale piloten som kunne føre til ny virksomhetsstyring av kommuner i fremtiden. Disse er, som nevnt tidligere, nedfelt i samarbeidsavtalen (Trondheim kommune & NTNU, 2017).



Figur 14: Forventninger (inspirasjon fra Torfing (2016))

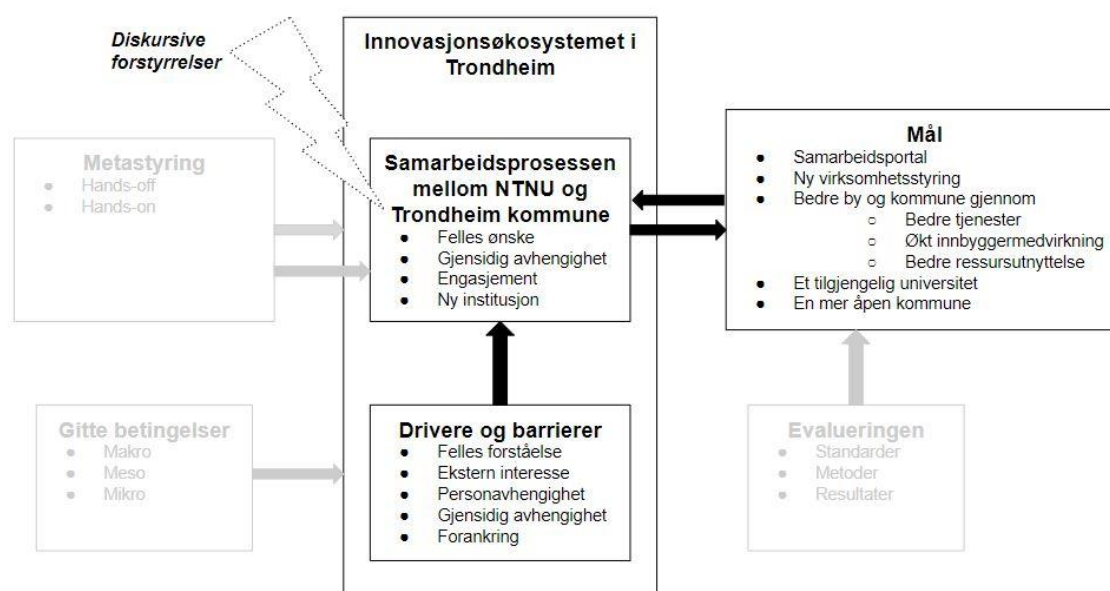
Videre ønsker informantene at denne avtalen skal bidra til at Trondheim blir en bedre by og kommune ved å komme frem til bedre tjenester for sine innbyggere. Samtidig ønsker informantene seg mer innbyggermedvirkning og bedre utnyttelse av allerede tilgjengelige ressurser. Til slutt tror de at samarbeidsavtalen vil bidra til at både kommunen og universitetet tar mer plass i bybildet ved å bli mer tilgjengelig og åpen for allmenheten.

Gitt at informantenes ønsker, i tillegg til de som er nedfelt i avtalen, også representerer målene til de som har initiert og utformet avtalen. Vil også disse virket som drivere som har påvirket utformingen til Universitetskommuneavtalen, dette illustrere jeg ved å sette på en pil som går fra analysemodellens mål og tilbake til samarbeidsprosessen mellom NTNU og Trondheim kommune.

12.4 Oppsummering

For å oppsummere legger analysen frem mange faktorer som har påvirket utformingen av samarbeidsavtalen mellom NTNU og Trondheim kommune. Dette gjør det vanskelig å gi et eksakt svar på hvilke faktorer som har mest påvirket utformingen av avtalen og hvordan den igjen kan påvirke innovasjonsøkosystemet i Trondheim. Modellen (se figur 17) viser en oppsummering av studiens funn, men viser ikke hvilken påvirkning hver faktor har på samarbeidsavtalen eller innovasjonsøkosystemet.

De fleste faktorene jeg har kommet frem til i analysen henger sammen med samspillet organisasjonene har utviklet seg imellom og deres forståelse av hverandres utvikling. Samtidig ser jeg også behovet for å undersøke de nærmere for å se hvor godt de henger sammen, eksempelvis om det er personavhengig. Fordi faktorene er sammensatte er vanskelig å si om de påvirkes av enkeltpersonenes, organisasjonenes eller institusjonenes behov og ønsker. Allikevel kan jeg si at den største og mest fremtredende faktoren på et overordnet nivå organisasjonenes relasjon til hverandre, de kjenner hverandre godt og har samarbeidet over lang tid, hvor samarbeidet har gitt begge partene verdi.



Figur 17: Oppsummering av studiens funn (inspirasjon fra Torfing (2016))

Videre har organisasjonene utviklet evner til å gjenkjenne hverandres behov og ønsker samtidig som de finner felles målsettinger hvor de trenger hverandre. Sammen har de laget seg ambisiøse målsettinger hvor de helt klart trenger hverandres ressurser for å produsere resultater. Avtalens ildsjeler og pådrivere har løftet blikket mot fremtiden og sett hva de kan gjøre i dag for å møte fremtidens utfordringer. De driver ikke med brannslukking, men forebygging slik at de kanskje slipper å møte utfordringene i fremtiden uforberedt.

Sammen har de laget en avtale som virker lite «truende» på aktørene i Trondheims økosystem for nyskaping og som kan bidra til at både innbyggere og næringsliv vil merke at Trondheim har blitt en Universitetskommune. Gitt at NTNU og Trondheim kommune utvikler seg til å bli én institusjon vil det påvirke aktørene i Trondheims økosystem for nyskaping på den måten at de kan endre den institusjonen som allerede er opparbeidet.

Informantenes ønsker og mål blir også sett på som faktorer som har påvirket utformingen av avtalen, gitt at de målene er de samme som de som også initierte og utformet avtalen. Derfor har analysemodellen til Torfing (2016) fått en ekstra pil som illustrerer at også målene har påvirket samarbeidet.

13 Konklusjon

Utgangspunktet for denne studien var å se på hva Trondheim kommunes strategi for forskning, utvikling og innovasjon hadde ført til, og om den hadde gitt noen konkrete resultater. For å gjøre masteroppgaven håndgripelig, kombinert med min interesse for innovasjon i offentlig sektor, førte meg til Universitetskommunen Trondheim 3.0, en samarbeidsavtale mellom NTNU og Trondheim kommune. Ett av de mange formålene bak Universitetskommuneavtalen, er å skape innovative løsninger slik at offentlig sektor blir bedre rustet til å møte kommende samfunnsutfordringer. Lykkes avtalen vil den kunne gi utallige muligheter til å påvirke samfunnet og gi positive ringvirkningene for Norske kommuner, deres innbyggere, entreprenører og næringsliv.

Studiens formål har vært å kartlegge hvilke som faktorer har vært med på å forme Universitetskommuneavtalen mellom Trondheim kommune og NTNU og se på hvordan avtalen kan påvirke Trondheims innovasjonsøkosystem. Jeg ønsket å belyse de faktorene som befinner seg bak avtalens mål og ambisjoner, ikke de som kommer eksplisitt frem i saksdokumenter eller som er nedfelt i selve avtalen. For å finne svar på forskningsspørsmålet delte jeg det inn i tre underproblemstillinger, samtidig som jeg så det som hensiktsmessig å få innblikk fra flere perspektiver. Derfor består datagrunnlaget av perspektiver fra personer som har vært involvert i utformingen av selve avtalen, personer som vil bli berørt av den i sin arbeidshverdag og aktører fra Trondheims økosystem for nyskaping.

13.1 Faktorer rundt samarbeidet, drivere og barrierer

Den første underproblemstillingen skulle gi meg svar på hvordan organisasjonene har jobbet med å komme frem til avtalen og hva som har påvirket samspillet. Den mest fremtredende faktoren i denne sammenhengen er at dette er to store komplekse organisasjoner som har samarbeidet i mange, mange år og som kjenner hverandre godt. Her er det visjonære topledere og deres team med høye ambisjoner og *hårete* mål. For å møte dagens samfunnsendringer, ser personene bak avtalen behovet for å være forut for sin tid gjennom forebyggende arbeid, og ikke gjennom brannslukking. Organisasjonene har startet reisen mot en felles modell som kan påvirke hvordan kommuner og universiteter vil samarbeide i fremtiden. Dette motbeviser alle de som sier at ledere i offentlig sektor ikke tar risiko.

Videre kommer det frem faktorer som er et resultat av at organisasjonene har lange tradisjoner for samarbeid. Dette er faktorer som gjenspeiler samspillet og som må ses på i sammenheng

med samarbeidets drivere og barrierer. Den første faktoren er et direkte resultat av organisasjonenes tidligere samarbeid. Begge organisasjonene har et felles ønske og forståelse om å forbedre prosessen rundt dagens samarbeid. De ønsker å skape en samarbeidsplattform som inneholder felles retningslinjer og struktur slik at alle samarbeidsprosjekter mellom Trondheim kommune og NTNU, får en base de kan forholde seg til. Samtidig vil de gjøre det enklere å opprette kontakt med mellom avdelinger innenfor de to organisasjonene for de som ønsker å starte et samarbeid.

Den andre faktoren er gjensidig avhengighet. Nå er partene gjensidig avhengig av hverandre på grunn av allerede eksisterende samarbeid, men de har også gjort seg gjensidig avhengig av hverandres ressurser for å oppnå fremtidige interne behov, mål og ønske. På grunn av allerede gjensidig avhengighet mellom partene står denne faktoren oppført i modellens samarbeidsprosess og under drivere og barrierer for avtalen. Den neste faktoren, engasjement velger jeg å se på i sammenheng med avtalens ildsjeler og pådrivere. Dette har jeg vært inne på allerede. Denne driveren forsterkes av organisasjonenes engasjement ovenfor hverandre og partenes evne til å sette seg inn i den andres organisasjonens behov, for så å se hvilke ressurser de kan ta med inn i samarbeidet. Trondheim kommune og NTNU ønsker at samarbeidet skal fungere godt for begge parter. I den siste faktoren rundt samarbeidet, på bakgrunn av det teoretiske rammeverket og analysen, hevder jeg at NTNU og Trondheim kommune, gjennom sitt felles ønske om struktur i samarbeidet, gjensidige avhengighet og engasjement for hverandre, er i ferd med å utvikle en ny institusjon. Institusjonene preges av blant annet felles regler, normer, verdier og ideer som jeg kobler til faktorene jeg har funnet i samarbeidet.

Til slutt vil jeg trekke frem den eksterne interessen avtalen har fått i politikken, virkemiddelapparatet og andre eksterne aktører. De politiske føringene var tilstede før avtalen ble inngått, hvor EU- direktiv og FNs bærekraftsmål har blitt brukt som interne drivkrefter ved utformingen av avtalen. Samtidig kan prosjekter med søkelys på innovasjon i offentlig sektor utløse økonomisk finansiering både nasjonalt og internasjonalt. Gitt kommunens knapphet på ressurser vil det være en fordel om prosjektene som utarbeides i forbindelse med Universitetskommuneavtalen oppnår ekstern finansiering eksempelvis gjennom Horisont 2020.

13.1.1 Forankring

I underproblemstilling to ville jeg se hvordan to store organisasjoner med mange tusen ansatte, jobber med forankring utover i organisasjonen. Forankring kan virke som en driver i

samarbeidsprosesser hvis det blir gjort riktig, samtidig kan det virke som en barriere for samarbeid dersom forankringen blir satt til side.

Avtalen er bestemt av toppledelsen, men det er de lenger ned i organisasjonene som vil bli berørt av avtalen i sin arbeidshverdag. Avtalens legitimitet og forankring i toppledelsen setter jeg i sammenheng med at det er de som har avtalens fremtidsvisjoner og dermed bestemt at den skulle inngås. Videre drar jeg linjer mellom toppledelsens forankring og avtalens ildsjeler og pådrivere. Det er noen av de samme personene som jobber med å forankre avtalen utover i organisasjonen. Gitt at ildsjelene og pådriverne klarer å videreformidle sine ideer og visjoner utover i organisasjonene vil forankringen gå fint. Skjønt det er kanskje ikke alle ansatte i organisasjonene som har de samme interessene eller fremtidsvisjonene, og hos de må ledelsen finne andre innfallsvinkler.

Fra nøkkelinformantene fikk jeg innblikk i organisasjonenes forankringsstrategi, hvor de ønsket å rulle ut avtalen og begrepet *Universitetskommune* litt etter litt. Begge organisasjonene starter med å gjøre begrepet kjent for blant annet fakultet, institutt-, avdeling- og enhetsledere for så å la de jobbe med begrepet inn i sine avdelinger. Av den grunn var det viktig å innhente informasjon fra de som ikke har vært med og vedtatt avtalen, men vil bli berørt av den i sin arbeidshverdag. Sekundærinformantene forteller om forskjellige inntrykk av ledelsens forankring rundt avtalen. Her ser jeg det som hensiktsmessig å gjøre en grundigere undersøkelse, da mitt utvalg ble for lite og for å få et grundigere innblikk i organisasjonenes forankringsstrategi. Allikevel kan jeg si at de som følte seg inkludert hadde fått mulighet til å komme med egne erfaringer og synspunkter i løpet av utformingen av avtalen.

13.1.2 Innovasjonsøkosystemet

I den siste underproblemstillingen ønsket jeg å kartlegge hva aktørene i Trondheims økosystem for nyskaping synes om at Trondheim har blitt til en Universitetskommune. Jeg ser på Trondheim kommune og NTNU som to store aktører når det kommer til Trondheims innovasjonsøkosystem. Allikevel er det mange andre i byen som også legger til rette for nyskaping og av den grunn så jeg det som hensiktsmessig å involvere perspektiver fra aktører i Trondheims innovasjonsøkosystem.

Innovasjonsøkosystemet Trondheim preges av åpenhet, tette relasjoner, mangfold og felles målsetting. Økosystemets mange aktører utfyller hverandre, samarbeider og konkurrerer ved behov. Disse kjennetegnene henger godt sammen med institusjonsteorien, hvor aktørene i

innovasjonsøkosystemet betegnes som én institusjon med felles verdier, regler, og normer som styrer definerer og styrer praksiser. I tillegg legger jeg frem den samme beskrivelsen for samarbeidet mellom Trondheim kommune og NTNU og vil dermed hevde at de er en institusjon under konstruksjon. Gitt at aktørene i innovasjonsøkosystemet er en institusjon, fremmer jeg påstanden om at det dannes en institusjon inne i institusjonen. I tillegg vil den nye institusjonen påvirke aktørene i den eksisterende institusjonen til å følge den nye institusjonens retning, som i dag passer sammen med innovasjonsøkosystemets mål om å øke antall teknologibedrifter og ansatte i Trondheimsregionen.

Den nye institusjonen vil være den største påvirkningsfaktoren, kartlagt gjennom denne studien, på Trondheims innovasjonsmiljø. Den nye institusjonen og samarbeidsavtalen inkluderer og tilrettelegger for involvering av eksterne aktører som videre kan bidra til ny næringsutvikling i Trondheim. Videre kan dette føre til at byen kan beholde flere av de gode hodene som tiltrekkes byen og universitetet.

13.2 Forskerens refleksjoner

Denne studien har bidratt med innsikt i hvilke faktorer som kan virke som drivkrefter når to store, komplekse og ulike organisasjoner bestemmer seg for å formalisere et samarbeid. Et samarbeid som kan endre hvordan kommune og universiteter samarbeider i dag samtidig som den kan endre virksomhetsstyringen av kommuner i Norge. Samarbeidsavtalens mål og intensjoner er å gi innovasjon i offentlig sektor ett dytt bak, slik at det kommer i gang tidsnok til å møte samfunnsutfordringene vi vet er like rundt hjørnet.

Gjennom forskningsprosessen har jeg gjort meg noen tanker rundt studien og hva som eventuelt kunne blitt gjort annerledes. På grunn av studiens tid og omfang ser jeg i ettertid at de ville vært hensiktsmessig å spisse problemstillingen min enda mer, slik har jeg sluppet å hente inn perspektiver fra ulike utvalg. Dette var også en kompliserende faktor i analyseprosessen, hvor jeg måtte prøve meg frem flere ganger før jeg fant et oppsett hvor jeg kunne presentere funnene på en oversiktlig måte. Derimot hadde jeg ikke fått de samme funnene om jeg ikke hadde inkludert de ulike utvalgene av informanter.

Det er også mange teorier jeg kunne ha tatt med for å sett på enda flere faktorer som har påvirket dette samarbeidet, for eksempel de politiske styringsformer. Disse ble også valgt bort på grunn av studiens tid og omfang.

13.3 Videre forskning

På grunn av at dette er den første Universitetskommuneavtalen som er inngått i Norge, vil det være store mange muligheter for videre forskning. Eksempelvis vil det være hensiktsmessig å se på hvordan samarbeidsavtalen vil påvirke Norges kommuner og virksomhetsstyring i fremtiden. Herunder hva som er de bakenforliggende faktorene for hvorfor avtalen opphører, forlenges, eller blir gjort permanent. Det kan også være interessant å se på den politiske prosessen rundt Universitetskommuneavtalen. Av den grunn velger jeg å begrense meg til videre forskning som kan komplementert denne studien.

Det ville vært interessant å få flere perspektiver på hvordan organisasjonene har jobbet med forankring av begrepet *Universitetskommune* og samarbeidsavtalen, samtidig kartlegge hvordan dette påvirker deres arbeidshverdag. Videre opplevde jeg det som vanskelig å finne studier på bedrifters forankringsstrategi, så videre forskning på det området kan også være hensiktsmessig dersom flere kommuner og universiteter vil inngå samarbeid i fremtiden, men som ikke har et etablert samarbeid fra før eller hopper over forankring i sine organisasjoner ved innføring av endringer.

I tillegg vil det være interessant å se hvordan samarbeidet mellom kommunen og NTNU utvikler seg videre og om de fortsatt har kjennetegnene til en institusjon om fem eller ti år. I forlengelsen av dette også om aktørene i Trondheims økosystem for nyskaping, merket en endring i dynamikken hva gjelder innovasjonsøkosystemet.

Referanser

- +CityxChange. (2019). The +CityxChange vision is to enable the co-creation of the future we want to live in. Hentet 03.04, 2019, fra <https://cityxchange.eu/>
- Aasen, Tone Merethe Berg & Amundsen, Oscar. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Adam, Roar. (2019). Alle skal med! Eller må dei, bør dei eller kan dei det? Hentet 31.03, 2019, fra <https://www.ks.no/contentassets/b999a7ec2d924c648c907b7304c623a1/Amdam.pdf>
- Adner, Ron. (2017). Ecosystem as Structure. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. doi:10.1177/0149206316678451
- Alsos, Gry Agnete. (2010). Ildsjeler og samfunnsentreprenører. I Odd Jarl Borch & Anniken Førde (red.), *Innovative bygdemiljø: Ildsjeler og nyskappingsarbeid* (s. 27-38). Bergen: Fagbokforl., cop. 2010.
- Amdam, Roar. (2016). Planlegging, forankring og legitimitet. *Plan*(03-04), 17-21.
- Amundsen, Oscar & Kongsvik, Trond Øystein. (2016). *Endringskynisme : og kunsten å skape god endringspraksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ansell, Chris & Gash, Alison. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. doi:10.1093/jopart/mum032
- Atkinson, Paul & Delamont, Sara. (2005). Analytic Perspectives. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (red.), *The Sage handbook of qualitative research* (3. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Basmo, Hege Raastad. (2010). Forankring i ledelsen. *Helsebiblioteket.no*.
- Bason, Christian. (2007). *Velfærdsinnovation : ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. København: Børsens forlag.
- Baxter, Jamie. (2016). Case Studies in Qualitative Research. I Iain Hay (red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg.). Oxford.
- Berg, Nina Gunnerud. (2016). Lokalsamfunn som sted- hvordan forstå tilknytning til bosted? I Mariann Villa & Marit S. Haugen (red.), *Lokalsamfunn*. Oslo: Cappelen Damm.
- Blaikie, Norman. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2. utg.). Cambridge: Polity Press.
- Braut, Geir Sverre. (2015). Universitetssykehus. Hentet 01.04, 2019, fra <https://sml.snl.no/universitetssykehus>
- Brustad, Sylvia. (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. www.nhd.no Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/brosjyrer_2008/innomeld_kortv_norsk.pdf?id=2142719.
- Calzada, Igor. (2017). The Techno-Politics of Data and Smart Devolution in City-Regions: Comparing Glasgow, Bristol, Barcelona, and Bilbao. *Systems*, 5(1), 18. doi:10.3390/systems5010018
- Calzada, Igor & Cowie, Paul. (2017). Beyond smart and data- driven city- regions?: Rethinking stakeholder- helixes strategies. *Regions: The voice of the membership*(4).
- Carlson, Curtis R. & Wilmot, William W. (2006). *Innovation : the five disciplines for creating what customers want*. New York: Crown Business.
- Chesbrough, Henry. (2011a) *The Evolution of Open Innovation: An Interview with Henry Chesbrough/Interviewer: James Euchner*. Research-Technology Management (Vol 5), Taylor & Francis.
- Chesbrough, Henry. (2011b). *Open services innovation : rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cope, Megan. (2016). Organizing and Analyzing Qualitative Data. I Iain Hay (red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg.). Oxford.
- Dalheim, Ulf. (2008). Teknologien kan gjenreise Trondheim. *Adresseavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/nyheter/dokument/article1091909.ece>
- Danermark, Berth, Ekström, Mats, Jakobsen, Liselotte & Karlsson, Jan Ch. (2003). *Att förklara samhället* (2. utg.). Lund: Studentlitteratur.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2018). Introduction: The Discipline and Practice og Qualitative Research. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth ed. utg.). Los Angeles, Calif: Sage.
- Dowling, Robyn. (2016). Power, Subjectivity, and Etichs in Qualitative Research. I Iain Hay (red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg.). Oxford.
- Dunn, Kevin. (2016). Interviewing. I Iain Hay (red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg.). Oxford.
- Ekegren, Peter. (2008). Kultur. I Olav Korsnes (red.), *Sosiologisk leksikon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Engedal, Knut. (2019). Alderdom *Store medisinske leksikon*.
- EU. What is Horizon 2020. Hentet 24.04, 2019, fra <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>
- Fitjar, Rune Dahl. (2015). Innovasjon for utvikling i offentlig og privat sektor - prinsipielle forskjeller. I Elisabeth Willumsen & Atle Ødegård (red.), *Sosial innovasjon - fra politikk til tjenesteutvikling* (s. 63-84). Bergen: Fagbokforl., cop. 2015.
- FN-sambandet. (2017, 10.04.2019). FN's bærekraftsmål. Hentet 21.04, 2019, fra <https://www.fn.no/view/content/33936/full/1/22014>
- Forskningsrådet. (2013, 16.06.2017). Samfunnsforskning: Europa i endring. Hentet 31.03, 2019, fra <https://www.forskningsradet.no/prognett-horisont2020/Samfunn/1253990940378>
- Forskningsrådet. (2015, 11.12.2018). Om Horisont 2020. Hentet 31.03, 2019, fra https://www.forskningsradet.no/prognett-horisont2020/Om_Horisont_2020/1253988679420
- Forskningsrådet & Damvad. (2012). *Aktivér det offentlige innovasjonspotensialet*. Hentet fra Oslo: http://www.aksjonsprogrammet.no/vedlegg/Innovasjonoff_sektor.pdf
- Gallaud, Delphine. (2013). Collaborative Innovation and Open Innovation. I Elias G. Carayannis (red.), *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (s. 236-241). New York, NY: Springer New York.
- Gassmann, Oliver & Schweitzer, Fiona (red.). (2014). *Management of the Fuzzy Front End of Innovation*. Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Gerring, John. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354. doi:10.1017/S0003055404001182
- Gundersen, Dag. (2018). terminologi *Store norske leksikon*.
- Guribye, Eugene. (2016). Mot 'Kommune 3.0'. *Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. Agderforskning, FoU-rapport(3)*.
- Hagemann, Gro. (2017). Babyboom og Eldrebølge. Hentet 24.04, 2019, fra <https://www.norgeshistorie.no/oljealder-og-overflod/hus-og-hjem/1915-babyboom-og-eldrebolge.html>
- Hakkak, Mohammad, Hozni, Seyed Ali & Shahsiayh, Neda. (2018). Holographic Organization is A Prerequisite for the Third-Generation University (s. 1-2).
- Halvorsen, Thomas, Hauknes, Johan, Miles, Ian & Røste, Rannveig. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Hentet fra Oslo: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>
- Hansen, Tore. (2018). Kommunestyre *Store norske leksikon*.

- Haukeland, Per Ingvar & Brandtzæg, Bent Aslak. (2009). Den brede verdiskapingen: Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur-og kulturbasert verdiskaping.
- Hjulstad, Håvard. (2006). Hva er terminologi? *Språknytt*, 34(2), 8-12.
- Holbek, Jonny. (1993). Lokale innovasjonstiltak: Pådrivers plass som ildsjel og integrator. I Harald Baldersheim & Michael J. Goldsmith (red.), *Ledelse og innovasjon i kommunene* (2. utg. utg.). Oslo: Tano.
- Holmen, Ann Karin Tennås & Ringholm, Toril (red.). (2019). *Innovasjon møter kommune* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Horisont Trøndelag. Hva er Horisont 2020? Hentet 24.04, 2019, fra <https://horisontrondelag.no/hva-er-horisont-2020/>
- Jackson, Deborah J. (2019). What is an Innovation Ecosystem? *National Science Foundation, Arlington, VA*.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kjeldstadli, Knut. (2010). *Akademisk kapitalisme* (2. utg.). Siggerud: Res Publica.
- Knudsen, Olav Fagelund. (2018). legitimitet *Store norske leksikon*.
- Koitz-Hristov, Roxane & Wotawa, Franz. (2018). Applying algorithm selection to abductive diagnostic reasoning. *The International Journal of Research on Intelligent Systems for Real Life Complex Problems*, 48(11), 3976-3994. doi:10.1007/s10489-018-1171-9
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K. (2015). *Operations management : processes and supply chains* (11. Global utg.). Boston: Pearson.
- KS. Hva er innovasjon. Hentet 06.04, 2019, fra <http://ks-innovation-tool.herokuapp.com/hva-er-innovasjon>
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret & Rygge, Johan. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 4. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leknes, Stefan, Løkken, Sturla A, Syse, Astri & Tønnesen, Marianne. (2018). *Befolkningsframskrivingene 2018: Modeller, forutsetninger og resultater*. Hentet fra Oslo-Kongsvinger: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/354129?ts=1643ab45088>
- Forskrift om krav til spesialisthelsetjenester, godkjenning av nasjonale tjenester i spesialisthelsetjenesten og bruk av betegnelsen universitetssykehus, § 3-2 C.F.R. (2010).
- Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven), (2018).
- Lundvall, Bengt-Åke (red.). (1992). *National systems of innovation : towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter Publishers.
- Meland, Svein Inge. (2018). Kommunen og NTNU vil samarbeide mye tettere. *Adressavisen*. Hentet fra <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2018/01/12/Kommunen-og-NTNU-vil-samarbeide-mye-tettere-15890077.ece>
- Min Veileder. Trondheim. Hentet 26.04, 2019, fra <https://minveileder.no/trondheim/>
- Mitra, Jay. (2012). *Entrepreneurship, innovation and regional development : an introduction*. London: Routledge.
- Mjøen, Kristian (regissør). (2018). Universitetskommunen TRD3.0. Youtube.com.
- Mjøen, Kristian & Smoland, Arild. TRD 3.0 Universitetskommunen. Hentet 15.02, 2019, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/universitetskommunen/hjem>

- Monk, Janice & Bedford, Richard. (2016). Writing a Compelling Research Proposal. I Iain Hay (red.), *Qualitative research methods in human geography* (4. utg., s. XXXII, 504 s.). Oxford: Oxford University Press.
- Morse, Janice. (2018). Reframing Rigor in Qualitative Inquiry. I Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5. utg., s. 796- 817). Los Angeles, Calif: Sage.
- Neumann, Iver B. (2002). *Mening, materialitet, makt : en innføring i diskursanalyse* (Vol. 2.). Bergen: Fagbokforl.
- Nikolaisen, Per- Ivar. (2017). Åpner hardware-inkubator for gründere i Trondheim. Hentet 26.04, 2019, fra <https://shifter.no/apner-hardware-inkubator-trondheim/>
- Nordahl, Kjetil. (2015, 10.02.2015). Tusenårsmålene og veien videre. Hentet 21.04, 2019, fra <https://www.fn.no/Nyheter/Tusenaarsmaalene-og-veien-videre>
- NTNU a. NTNU Strategisk program for kunnskapsbasert innovasjon (SKI). Hentet 01.04, 2019, fra <https://www.ntnu.no/nyskaping/kunnskapsbasert-innovasjon>
- NTNU b. Kunnskap for en bedre verden. - NTNU strategi 20018- 2025.
- NTNU c. Universitetsskolene i Trondhiem. Hentet 01.04, 2019, fra <https://www.ntnu.no/universitetsskole>
- Nysveen, Herbjørn, Thorbjørnsen, Helge & Pedersen, Per E. (2012). Samskaping og innovasjon. *Magma*, 15(3), 26-34.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2007-2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/brosjyrer_2008/innomeld_kortv_norsk.pdf?id=2142719.
- O'Connell-Davidson, Julia O'Connell & Layder, Derek. (1994). *Methods, sex and madness*. London: Routledge.
- Oksholen, Tore. (2018). Her sikrer NTNU seg en ny lab. *Universitetsavisa.no*. Hentet fra <https://www.universitetsavisa.no/forskning/2018/01/12/Her-sikrer-NTNU-seg-en-ny-lab-18365276.ece>
- Ostrom, Elinor, Gardner, Roy & Walker, James. (1994). *Rules, games, and common-pool resources*. Ann Arbor, Mich: University of Michigan Press.
- Peters, Guy B. (2011). Institutional Theory. I Mark Bevir (red.), *The SAGE handbook of governance*. London: United Kingdom, London: SAGE Publications Ltd.
- Pike, Andy, Rodríguez-Pose, Andrés & Tomaney, John. (2017). *Local and regional development*
- Pike, Andy, Tomaney, John & Rodríguez-Pose, Andrés. (2006). *Local and regional development*. London: Routledge.
- Pointo, Kyle Everything you need to know about coworking spaces Hentet 26.04, 2019, fra <https://www.chargespot.com/workspaces/coworking-spaces/>
- Rosvold, Knut A. (2017). Ordførere i Trondheim *Store norske leksikon*. snl.no.
- Rosvold, Knut A. (2019). Trondheim *Store norske leksikon*. snl.no.
- Rådmannen i Trondheim. (2014). Saksdokumenter - sak PS 0109/14. I Elin Rognes Solbu, Kristian Mjøen & Anne Reinton (red.), *Saksfremlegg: Trondhiem kommunes strategi for forskning, utvikling og innovasjon*. Trondheim: Trondheim kommune.
- Semrau, Thorsten & Werner, Arndt. (2014). How Exactly Do Network Relationships Pay Off? The Effects of Network Size and Relationship Quality on Access to Start-Up Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 501-525. doi:10.1111/etap.12011
- SINTEF a. SINTEF- Anvendt forskning, teknologi og innovasjon. Hentet 09.04, 2019, fra <https://www.sintef.no/om-sintef/>
- SINTEF b. Vår Historie. Hentet 10.04, 2019, fra <https://www.sintef.no/om-sintef/var-historie/>

- SINTEF c. Hovedstrategi. Hentet 10.04, 2019, fra <https://www.sintef.no/om-sintef/hovedstrategi/#/>
- SINTEF d. Universitetssamarbeidet. Hentet 10.04, 2019, fra <https://www.sintef.no/universitetssamarbeidet/>
- Skanderborg Kommune. Kommune 3.0. Hentet 31.03, 2019, fra <https://www.skanderborg.dk/politik-og-faellesskab/udvikling-i-kommunen/kommunen-3-0.aspx>
- SMN a. Om Banken. Hentet 10.04, 2019, fra <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken.html>
- SMN b. Om SpareBank 1- alliansen. Hentet 10.04, 2019, fra <https://www.sparebank1.no/nb/smn/om-oss/om-banken/om-sparebank-1-alliansen.html>
- Smolan, Arild & Silset, Sølvi. (2018). *Lokalisering av NTNUs faglige samarbeidspartnere på campus Gløshaugen*. Hentet fra https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/NTNU+og+samarbeidspartnere-v_20180622-endelig.pdf/045b5f23-a049-4fec-b5e7-b67b33bafba1
- SNL. (2019). Forankre *Store norske leksikon*.
- Solberg, Erna. (2017). Statsministerens nyttårstale. Hentet 08.04, 2019, fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-nyttarstale-2017/id2525709/>
- SSB. (2019a). Kommunefakta Bergen- 1201 (Hordaland). Hentet 07.04, 2019, fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/bergen>
- SSB. (2019b). Kommunefakta Oslo - 0301 (Oslo). Hentet 07.04, 2019, fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/oslo>
- SSB. (2019c). Kommunefakta Stavanger- 1103 (Rogaland). Hentet 07.04, 2019, fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/stavanger>
- SSB. (2019d). Kommunefakta Trondheim - 5001 (Trøndelag). Hentet 07.04, 2019, fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/trondheim>
- St. Olavs Hospital. (2018, 22.01.2018). Universitetssykehuset. Hentet 02.04, 2019, fra <https://stolav.no/om-oss/universitetssykehuset>
- Stene, Trine Marie & Thøring, Linn. (2018). *Universitetsskoleprosjektet i Trondheim (USSiT)*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2565929/SINTEF%2B2018-00931.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Stenøien, Ingrid & Dons, Carl Fredrik. (2017). Kronikk: NTNU samarbeider med tre Trondheims-skoler, Kronikk. *Adressa.no*. Hentet fra <https://www.adressa.no/meninger/kronikker/2017/05/22/NTNU-samarbeider-med-tre-Trondheims-skoler-14754833.ece>
- Stoltz, Kenneth. (2019). Teknologihovedstadens far. *midtpunkt*, 7500, 66.
- Stratford, Elaine & Bradshaw, Matt. (2016). *Qualitative Research Design and Rigour*. I Iain Hay (red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (4. utg.). Oxford.
- Sønderskov, Mette. (2019). "Innovasjonspolitikeren": Betingelser for interaktiv politikerrolle. I Ann Karin Tennås Holmen & Toril Ringholm (red.), *Innovasjon møter kommune*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. doi:10.1177/0095399711418768
- Teigen, Håvard, Aarsæther, Nils & Ringholm, Toril (red.). (2013). *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tonkovic, Anka Masek, Veckie, Edward & Veckie, Vlado Walter. (2015). Applications of Penta Helix Model in Economic Development. *Economy of eastern Croatia yesterday, today, tomorrow*, 4, 385-393.
- Torring, Jacob. (2016). *Collaborative Innovation in the Public Sector*: Georgetown University Press.
- TRD 3.0. (2018). En reise gjennom lærende byer. Hentet 07.05, 2019, fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/learningsociety/>
- Trondheim kommune. (2014). *Strategi for forskning, utvikling og innovasjon. Universitets- og høyskolekommunen Trondheim*. Hentet fra 28.03 <http://innsyn.trondheim.kommune.no/application/getMoteDokument?dokbyverid=14335643>.
- Trondheim kommune. (2018a). Nå er Trondheim kommune en universitetskommune. Hentet 15.02, 2019, fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/nyheter/na-er-trondheim-kommune-en-universitetskommune/>
- Trondheim kommune. (2018b). Trondheim skal lede verdens byer i bærekraftig utvikling. Hentet 02.04, 2019, fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/nyheter/trondheim-skal-lede-verdens-byer-i-barekraftig-utvikling/>
- Trondheim kommune & NTNU. (2017). Universitetskommunen Trondheim 3.0: Avtale mellom Trondheim kommune og NTNU. Hentet 04.09, 2018, fra [https://o365addins.it.ntnu.no/RadUtvalg/Widget/DownloadWidgetDataFile?url=/sites/meeting-dekanmote/Delte%20dokumenter/31/DM-07-17%2020170828Universitetskommunen%20Trondheim%203.0%20\(002\).pdf&filena me=DM-07-17%2020170828Universitetskommunen%20Trondheim%203.0%20\(002\).pdf](https://o365addins.it.ntnu.no/RadUtvalg/Widget/DownloadWidgetDataFile?url=/sites/meeting-dekanmote/Delte%20dokumenter/31/DM-07-17%2020170828Universitetskommunen%20Trondheim%203.0%20(002).pdf&filena me=DM-07-17%2020170828Universitetskommunen%20Trondheim%203.0%20(002).pdf)
- Trondheimsregionen. (2018). Trondheimsregionen - Presentasjon av Trondheimsregionen. Hentet 22.04, 2019, fra <https://trondheimsregionen.no/itj-for-a-skryt/>
- Trondheimsregionen a. Itj for å skryt, men... Hentet 07.04, 2019, fra <https://trondheimsregionen.no/itj-for-a-skryt/>
- Trondheimsregionen b. Dette er Trondheimsregionen. Hentet 22.04, 2019, fra <https://trondheimsregionen.no/om-ossmoter/>
- Trondheimsregionen c. Strategisk næringsplan. Hentet 22.04, 2019, fra <https://trondheimsregionen.no/strategisk-naeringsplan/>
- Unicef. FNS TUSENÅRSMÅL. Hentet 21.04, 2019, fra <https://www.unicef.no/resultater/fns-tusenarsmal>
- Vabo, Signy Irene & Røiseland, Asbjørn. (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*(01-02), 86-107.
- Yin, Robert K. (2014). *Case study research : design and methods* (5. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Zhang, Qingyu & Doll, William J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95-112. doi:10.1108/14601060110390602
- Ørstavik, Finn. (2018). inkubator - innovasjon *Store norske leksikon*. snl.no.
- Østberg, Dag. (2008). Institusjon. I Olav Korsnes (red.), *Sosiologisk leksikon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”På samme drømmelag”?

Jeg tar en master i Entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved institutt for geografi, NTNU Trondheim. Dette er et spørsmål til deg om å delta i mitt forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan Trondheim kommune og NTNU jobbet mot og med avtalen «Universitetskommunen Trondheim 3.0».

Dette er min avsluttende masteroppgave som strekker seg fra august 2018 til mai 2019, og i dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn

«Universitetskommunen Trondheim 3.0» er en samarbeidsavtale mellom Trondheim kommune og NTNU, hvor de ønsker å gi byen og landet langsiktig tilgang på kunnskap, kompetanse og teknologi av strategisk betydning for utvikling av gode og bærekraftige samfunn. Dette samarbeidet skal organiseres rundt fem tematiske områder som reflekterer kjernen i kommunens samfunnsoppdrag, kunnskaps- og kompetansebehov.

Disse er:

- Byutvikling
- Helse og velferd
- Oppvekst og utdanning
- Innovasjon og omstilling
- Smart kommune

Jeg vil ha spesielt fokus på innovasjon og omstilling.

Formål

Jeg ønsker å snakke med representanter/bedrifter som er involvert i innovasjonsøkosystemet i Trondheim om hvordan de tror denne avtalen kan påvirke økosystemet og byen. Foreløpig problemstilling er «Hvordan er samarbeidsavtalen Universitetskommunen 3.0 forankret, og hvordan kan denne påvirke innovasjonsøkosystemet i Trondheim?».

Informanter er valgt ut på bakgrunn av det jeg tror vil være mest hensiktsmessig for å få gode perspektiver, hvor jeg tror du/dere kan bidra med nyttig informasjon og synspunkter på innovasjonsøkosystemet. I tillegg vil jeg snakke med representanter fra NTNU og Trondheim kommune som har tilknytning til denne avtalen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen vil bestå av ett intervju med varighet på ca. 45 minutter, og mulighet for oppfølgingsspørsmål via epost eller telefon i etterkant.

De aktuelle temaene for dybdeintervjuet vil være spørsmål rundt:

- Universitetskommunen Trondheim 3.0
 - o Inntrykk og tanker
 - o Samarbeid
 - o Forventninger
 - o Framtidsutsikter

Med din tillatelse ønsker jeg å benytte lydopptaker under intervjuene, slik at vi kan få en fin flyt i samtalen. Det vil også bli tatt notater ved siden av ved behov. Du har til en hver tid rett til å ikke svare på et spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet.

Hva skjer med dine opplysninger?

Dersom det er i orden ønsker jeg å benytte din stilling og bedrift i oppgaven, dette medfører at du kan bli gjenkjent av de som leser oppgaven. Jeg ønsker også muligheten til å benytte sitat fra intervjuene i min oppgave. Hvis dette blir aktuelt vil du få muligheten til å foreta en sitatsjekk og en godkjenning.

Jeg vil kun benytte opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Det er kun jeg som har tilgang til lydopptakene, disse vil bli overført fra lydopptaker til min PC og vil bli slettet når oppgaven er sensurert. Ditt navn og kontaktinformasjon vil lagres adskilt fra øvrige data, disse vil også bli slettet når oppgaven er sensurert.

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Studien er meldt til personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn, dette gjøres ved å ta kontakt med meg via e-post: h.storroesaeter@gmail.com. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hvis du ønsker å delta

Hvis du ønsker å delta i min studie ta gjerne kontakt med meg så fort som mulig så vi kan avtale et tidspunkt for intervjuet. Jeg kan nåes på mobil: 970 85 808 eller på epost: h.storroesaeter@gmail.com

Før intervjuet ønsker jeg at du fyller ut samtykkeerklæringen som er på side 4 i dette skrivet (sett kryss og signer med dato og underskrift).

Dersom du kjenner andre som du tror jeg bør snakke med så tar jeg gjerne i mot tips.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg eller en av mine to veiledere:

- Tone Merethe Berg Aasen, Seniorforsker ved SINTEF
Telefon: [REDACTED]
Epost: [REDACTED]
- Asbjørn Karlsen, Professor ved NTNU, institutt for geografi.
Telefon: [REDACTED]
Epost: [REDACTED]

Med vennlig hilsen

Heidi Storrøsæter

Epost: [REDACTED]

Telefon: [REDACTED]

Prosjektansvarlig (Veileder)
Professor Asbjørn Karlsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *På samme drømmelag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju
- at det benyttes lydopptaker i dybdeintervjuet
- at jeg kan kontaktes for oppfølgingsspørsmål ved behov
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i oppgaven
- at sitater fra intervjuene med meg benyttes i oppgaven etter sitatsjekk
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til sensuren er forfalt (ca. september 2019).

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Intervjuguide nøkkelinformant

Problemstilling:

«Hvordan er samarbeidsavtalen Universitetskommunen 3.0 forankret, og hvordan kan denne påvirke Trondheims innovasjonsmiljø».

INNLEDNING

Informantens bakgrunn

UKT 3.0

Kan du fortelle litt om UK- avtalen fra ditt ståsted?

OPPERASJONALISERING

Hvordan har dere/ deres bedrift jobbet for å komme frem til denne avtalen?

Hvilke faktorer tror du har vært avgjørende for å få til denne avtalen?

Hva vil dere oppnå med denne avtalen?

- De fem tematiske områdene
 - o Byutvikling
 - o Helse og velferd
 - o Oppvekst og utdanning
 - o **Innovasjon og omstilling**
 - o Smart kommune

Innovasjon og omstilling, hva legger du i dette begrepet

Informantens rolle

Endringer etter avtalen startet

- Positive
- Negative

FORVENTNINGER

Informantens forventninger

MÅLSETTING

Hvordan vil organisasjonen jobbe fremover

Samme forventninger til den andre organisasjonen?

Hvordan tror du NTNU/TK vil jobbe for at avtalen skal oppnå sine mål?

Hvordan tror du dette samarbeidet vil påvirke Trondheim som by?

- Hva vil den bidra til?
- Kort sikt
- Lang sikt
- De fem tematiske områdene
 - Byutvikling
 - Helse og velferd
 - Oppvekst og utdanning
 - **Innovasjon og omstilling**
 - Smart kommune

Innovasjonsmiljøet i Trondheim?

Hvordan kan avtalen påvirke innovasjonsmiljøet?

AVSLUTTNING

Hva er det viktig at jeg forstår i denne sammenhengen som vi ikke har snakket om?

Er det noen andre du mener jeg bør snakke med om dette?

