



RAMBOLL

Bright ideas.
Sustainable change.

Ekstern evaluering av NTNUs samarbeid med Oppdal kommune

Ekstern evaluering av NTNUs samarbeid med Oppdal kommune

Rapport

Oppdragsnavn	Ekstern evaluering av NTNUs samarbeid med Oppdal kommune
Mottaker	NTNU
Dokument type	Rapport
Versjon	5
Dato	20. januar 2025
Utført av	Aina Helen Bredesen, Iris Maria Makridis, Joakim Olsson, Hans Yngvar Torvatn og Håkon Sivertsen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1. Om oppdraget	4
1.2. Leserveiledning	5
1.3. Problemstillinger	5
2. Om samarbeidsavtalen mellom NTNU og Oppdal kommune	5
2.1. Målsettinger i samarbeidsavtalen	6
2.2. Samarbeidsområder	6
3. Evaluering av universitetskommunesamarbeidet	6
3.1. Organisering	7
3.1.1. Funn fra spørreundersøkelsen	9
3.1.2. Evaluering av organisering	9
3.1.3. Rambølls anbefalinger om organisering	10
3.2. Styring	10
3.2.1. Funn fra spørreundersøkelsen	11
3.2.2. Evaluering av styring	11
3.2.3. Rambølls anbefalinger om styring	11
3.3. Omfang	12
3.3.1. Funn fra spørreundersøkelsen	13
3.3.2. Evaluering av omfang	13
3.3.3. Rambølls anbefalinger om omfang	14
3.4. Målsettinger i samarbeidsavtalen	14
3.4.1. Funn fra spørreundersøkelsen	15
3.4.2. Evaluering av avtalens målsettinger	15
3.4.3. Rambølls anbefalinger om målsettinger	18
4. Sammenligning av NTNUs universitetskommunesamarbeid - Oppdal kommune og Trondheim kommune	19
4.1. Organisering - personlige relasjoner og personavhengighet er avgjørende	19
4.2. Styring – relevante styringssystemer vil gjøre det mulig å sammenligne oppnådde resultater	21
4.3. Omfang – enkle beslutningsveier og få aktører	21
4.4. Målsettinger – kvalitative versus kvantitative mål	21
4.5. Evalueringens problemstillinger	24
5. Oppsummering av anbefalingene	26
6. Metodisk tilnærming	27
6.1. Innledende aktiviteter	27
6.2. Intervjuer	28
6.3. Spørreundersøkelse	28
6.4. Arbeidsverksted	28
7. Vedlegg	30
7.1. Intervjuguide	30

1. Innledning

Relasjonen mellom universitet og kommuner har vært i stadig utvikling. Universitetskommuneavtaler er per i dag et resultat av en utvikling som har gått fra at universitetene ble plassert i periferien av en by, til å bli et naturlig senter for utvikling og innovasjon og samarbeid med eksterne aktører. Avtaleverkene vi finner i Norge har ulikt omfang og målsettinger, men en kjerne er å styrke relasjonene og få mer ut av tilstedeværelsen av universitetet i regionen – for både kommuner og utdanningsinstitusjon.

Kommunestyret i Oppdal godkjente en samarbeidsavtale i mars 2020 om faglig samarbeid og prosjekter mellom Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage AS. Gjennom avtalen ønsker de tre partene å: *legge grunnlaget for et langsiktig forsknings- og utviklingssamarbeid for å utvikle gode, bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter. Samarbeidet vil skje gjennom konkrete og målrettede prosjekter.* Hovedformålet med avtalen er å videreutvikle og styrke løpende faglig samarbeid for fornyelse og forbedring gjennom innovasjon, forskning og utdanning.

Bakgrunnen for denne evalueringen var at styringsgruppen for henholdsvis Universitetskommune Trondheim (TRD3.0) og Universitetskommunen Oppdal ønsket å evaluere NTNUs samarbeid med Oppdal kommune og med Trondheim kommune.

1.1. Om oppdraget

Formålet med evalueringen er å gi NTNU, Oppdal og Trondheim kommune bedre grunnlag for å videreutvikle samarbeid mellom kommuner og academia generelt, og NTNU spesielt. Oppdraget skal evaluere organisering, omfang og styring av Universitetskommune-samarbeidene mellom NTNU, Trondheim kommune og Oppdal kommune. Oppdraget skal resultere i en samlet rapport der samarbeidene evalueres hver for seg, men også sammenlignes i form, resultater og erfaringer. Oppdraget for Trondheim skal også sees i sammenheng med Sintef sin følgeevaluering av Universitetskommunen TRD3.0 fra 2022.

Evalueringen skal vurdere resultater av samarbeidene sett i sammenheng med avtale og styringsdokumenter i de to respektive samarbeidene. Den skal også sammenligne de to samarbeidene og vurdere styrker og svakheter, og gi vurderinger og/anbefalinger for hvordan videre samarbeid bør fortsette. Evalueringen skal vurdere forankring i involverte organisasjoner i ledelse og linje, og vurdere om samarbeidene har bidratt til økt samarbeid med andre offentlige aktører i regionen. Samarbeidene er ulike i form, det er derfor viktig å se hvordan det faglige samarbeidet er forankret i den forskningsadministrative linjen hos NTNU. Evaluering av resultatene av samarbeidene skal vurderes for hver enkelt samarbeidspartner.

Etter avtale med oppdragsgiver, ble det besluttet at det skulle utarbeides to separate rapporter, en for henholdsvis Oppdal og en for Trondheim, som i hver rapport inkluderte et kapittel der de to samarbeidene sammenlignes.

1.2. Leserveiledning

Denne rapporten er inndelt i seks kapitler. Det første kapitlet inneholder en beskrivelse av bakgrunnen for oppdraget og problemstillingene. Deretter beskriver vi i kapittel 2 samarbeidsavtalen for universitetskommunesamarbeidet mellom NTNU og Oppdal. Kapittel 3 inneholder en beskrivelse, evaluering og anbefalinger om organisering, omfang, styring og målsettinger. Dette kapitlet inneholder også funn fra spørreundersøkelsen som Sintef har gjennomført. Videre har vi i kapittel 4 sammenlignet de to samarbeidsavtalene NTNU har med henholdsvis Oppdal og Trondheim kommune. Deretter oppsummerer vi evalueringen og alle anbefalingene i kapittel 5. Vi har også inkludert en beskrivelse av vår metodiske tilnærming i kapittel 6.

1.3. Problemstillinger

I oppstartsmøtet ble problemstillinger for oppdraget diskutert sammen med oppdragsgiver. Følgende problemstillinger ble i samråd med oppdragsgiver utarbeidet:

1. Hva fungerer godt i samarbeidsprosjektet?
2. Hva bør forbedres for å sikre at samarbeidet når målene om å realisere ny næringsvirksomhet i regionen?
3. Hva er forbedringspunkter for å kunne vise resultater på ulike regionale og nasjonale arenaer?
4. Hva er forbedringspunkter for å kunne gi bedre samarbeid mellom UH- aktører og kommuner i Norge som ønsker å samarbeide?

I utlysningen ønsket oppdragsgiver en evaluering av organisering, styring og omfang av universitetskommunesamarbeidet mellom NTNU og Oppdal kommune. Gjennom vårt arbeid, og i samråd med oppdragsgiver, har vi i tillegg lagt til målsettinger for hva samarbeidet skal oppnå som et siste område for evaluering.

2. Om samarbeidsavtalen mellom NTNU og Oppdal kommune

Kommunestyret i Oppdal godkjente en fireårig samarbeidsavtale i mars 2020 om faglig samarbeid og prosjekter mellom Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage AS. Gjennom avtalen ønsker de tre partene å: *legge grunnlaget for et langsiktig forsknings- og utviklingssamarbeid for å utvikle gode, bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter. Samarbeidet vil skje gjennom konkrete og målrettede prosjekter.* Hovedformålet med avtalen er å videreutvikle og styrke løpende faglig samarbeid for fornyelse og forbedring gjennom innovasjon, forskning og utdanning.

Partene i trepartssamarbeidet har i avtalen beskrevet felles interesseområder og hva partene ønsker å få ut av samarbeidet. I avtalen beskrives NTNUs interesse i samarbeidet å handle om forskning, innovasjon og utdanning. Særlig doktorgradsarbeider samt prosjekter for master- og bachelorstudenter innen ulike fag- og kompetanseområder vektlegges. Oppdal kommune ønsker å styrke kunnskap og kompetanse innen fagområder som er viktige for kommunens langsiktige ambisjoner i tråd med kommunens plansystem. Den tredje parten i

avtalen, Nasjonalparken Næringshage, ønsker å styrke innovasjonskulturen i næringsliv og forvaltning i Oppdalsregionen, samt etablere metodikk for hvordan bedrifter i distriktene kan samarbeide med NTNU spesielt og forskningsmiljøene generelt. Videre angir avtalen at tilførsel av oppdatert kunnskap og spisskompetanse fra NTNU kan gi næringslivet i bygda betydelig vekst.

2.1. Målsettinger i samarbeidsavtalen

Samarbeidsavtalen inneholder åtte målsettinger. NTNU, Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage ønsker å styrke samarbeidsrelasjonene mellom NTNU og Oppdal for å kunne bidra til:

1. å tilføre relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til offentlig forvaltning og næringsliv i Oppdal gjennom et forpliktende og langsiktig samarbeid
2. å etablere en arena for forskningsbasert utdanning og kompetanseoverføring i Oppdal
3. å styrke NTNUs relevans for og tilstedeværelse i Oppdal
4. å tilføre NTNU en ny arena for studentoppgaver
5. å etablere en modell for kontinuerlig toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom NTNU og Oppdalsmiljøet
6. å videreutvikle en innovasjonskultur og innovasjonsstruktur i Oppdal
7. å utvikle nye bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter
8. å identifisere og utvikle forsknings- og innovasjonsprosjekter som kan oppnå finansiering fra eksterne kilder

2.2. Samarbeidsområder

I henhold til samarbeidsavtalen, skal partene gjennom forskning, innovasjon og utdanning videreutvikle gode, bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter innen områder hvor Oppdal har naturlige forutsetninger og utfordringer.

Det er på disse områdene potensialet for utvikling og vekst først og fremst ligger. I avtalen er det identifisert seks områder: 1) Bærekraftig fritid, 2) Bærekraftig industri, 3) Oppdal smartbygd, 4) Offentlig virksomhet, 5) Elocare, og 6) Innovasjonskultur og innovasjonsstruktur. Det står også beskrevet i avtalen at underveis i samarbeidet kan det være aktuelt å starte opp aktivitet og prosjekter også på nye områder.

3. Evaluering av universitetskommunesamarbeidet

Universitetskommunesamarbeidet i Oppdal er et utviklingsarbeid mellom NTNU, Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage AS. De tre partene ønsket gjennom en avtale å legge grunnlaget for et langsiktig forsknings- og utviklingssamarbeid for å utvikle gode, bærekraftige og framtidsrettede løsninger og produkter. Samarbeidet har skjedd gjennom konkrete og målrettede prosjekter.

I vår evaluering av samarbeidsavtalen, har vi gjennom intervjuer, spørreundersøkelse og arbeidsverksted fått god oversikt over 1) dagens situasjon og organisering, 2) hvordan

samarbeidet er tenkt å fungere, 3) hvilke områder som har blitt tatt frem som utfordringer med samarbeidet og 4) hvilke potensielle muligheter som finnes for å styrke samarbeidet.

Vi har delt inn vår evaluering etter de fire områdene som beskrevet ovenfor:

- Organisering
- Styring
- Omfang
- Målsettinger

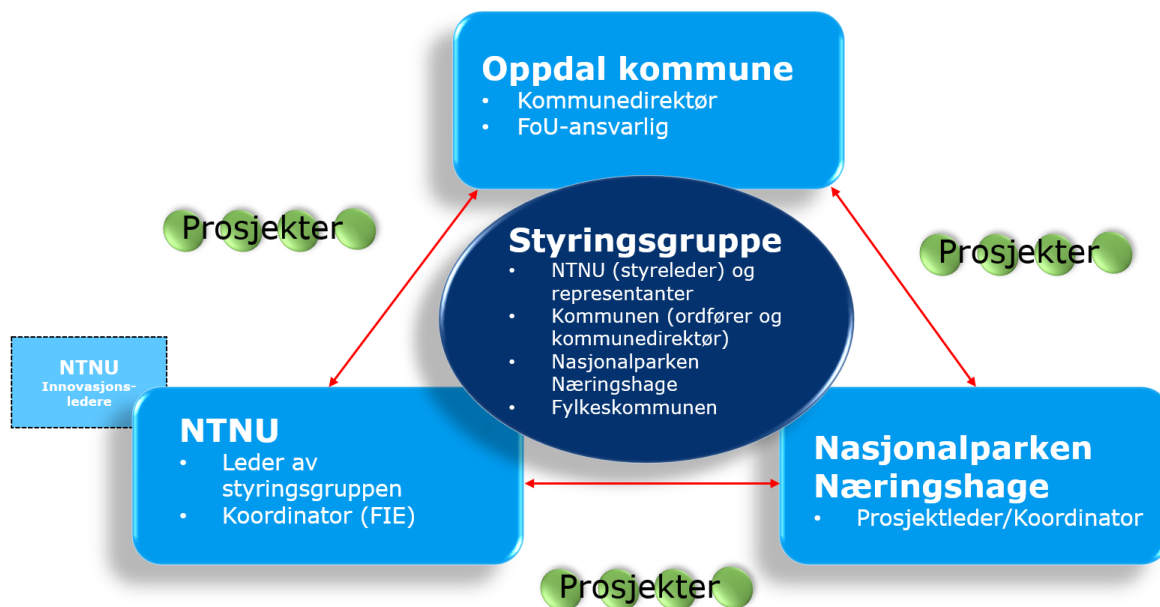
For hvert område gir vi først et bilde over funn fra intervjuer, spørreundersøkelsen og arbeidsverkstedet. Deretter følger en evaluering av hva som kan forbedres og eller endres på. Hvert tema avsluttes med Rambølls anbefalinger.

3.1. Organisering

Prosjekteier er NTNU ved prorektor for nyskaping og kommunedirektøren for Oppdal kommune. I henhold til avtalen, er prosjektet formelt organisert med en styringsgruppe og en prosjektledelse. Styringsgruppen består av tre representanter fra NTNU og tre representanter fra Oppdal kommune: Kommunedirektør FOUI ansvarlig og ordfører. Nasjonalparken Næringshage har to representanter hvor den ene også er koordinator for samarbeidet og sekretær for styringsgruppen. Fra Trøndelag fylkeskommune er det oppnevnt en representant. I styringsgruppen sitter også en koordinator fra NTNU, som har rollen som observatør. I dag er en representant fra NTNU styringsgruppens leder. Samme person er i dag også styreleder for Nasjonalparken Næringshage. I samarbeidsavtalen er det kun oppgitt hvilke personer som sitter i styringsgruppen og prosjektledelsen. De ulike aktørenes roller og mandat er ikke definert i avtalen eller utdypet i egne styringsdokumenter.

I 2024 har samarbeidet fungert uten at en ny avtale er på plass. Dette skyldes at samarbeidsavtalen utløp i 2024.

Figuren under viser en skisse over prosjektets organisering og tilknyttede roller:



Figur 1.3.1 Organisasjonskart over samarbeidet

Organiseringen av samarbeidet karakteriseres av informantene som flat, nettverks- og relasjonsbasert. Avtalen består av tre parter: NTNU, Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage (også forkortet Næringshagen). Arbeidet blir ledet av en styringsgruppe, som har hovedansvaret for oppfølging av avtalen. Næringshagen har det operative ansvaret, som innebærer å koordinere arbeidet (forespørsler, kontakter, prosjekter og oppfølging). Den aktive, men uformelle kontakten mellom de tre partene er kjernen i samarbeidet, ifølge informantene. I tillegg har en del innovasjonsledere fra ulike fakulteter ved NTNU kjennskap til samarbeidet, og har en uformell kontakt med både kommunen og Næringshagen.

Styringsgruppen møtes 3-4 ganger i året for å sette retning, følge opp mål og resultater og diskutere status for og hovedlinjene i det videre arbeidet. I dag er en av representantene fra NTNU styringsgruppens leder. Både ordfører og kommunedirektør representerer kommunen. Informantene forteller at siden oppstart, har flere ildsjeler spilt en stor rolle og betydning for at samarbeidet har fungert så godt. En av ildsjelene er den tidligere ordføreren for Oppdal kommune. I tillegg til å være styringsgruppens leder er hen også styreleder i Nasjonalparken Næringshage og professor ved NTNU, ved fakultet for medisin og helsevitenskap. Gjennom sin erfaring som tidligere politiker, fagperson ved NTNU og rolle i Næringshagen, har hen fått en unik innsikt i hvordan de tre partene fungerer. De kombinerte rollene gjør at hen forstår de ulike «språkene» og evner å dyrke samarbeidet på en meget aktiv måte, forteller informantene. Ildsjelene i samarbeidet bidrar til å skape en bedre forståelse blant innbyggerne i Oppdal om universitetskommunesamarbeidets betydning.

Nasjonalparken Næringshages rolle i samarbeidet oppleves av alle informanter som å ha vært helt avgjørende for at samarbeidet har fungert så godt. Næringshagen beskrives av informantene til å fungere som «edderkoppen i nettet». Å bruke en ekstern aktør til å være operativt ansvarlig for samarbeidet, letter også kommunens arbeid inn i samarbeidet. Næringshagen er en aktiv pådriver, og har et stort nettverk og utstrakt kontakt med næringsvirksomhetene i kommunen og kommunens administrasjon, blant annet med kommunens FoU-ansvarlige. Næringshagen har etablert mange direkte kontakter med

ansatte på NTNU, blant annet gjennom egen styreleder, men også gjennom NTNUs koordinator, som i tillegg sitter i styringsgruppen som observatør. Næringshagen fungerer dessuten som sekretariat for styringsgruppen, der de forbereder møter, har oversikt over prosjekter og forespørsler, og følger opp styringsgruppens beslutninger.

3.1.1. Funn fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen stilte vi respondentene følgende spørsmål: *Hva mener du har fungert godt i samarbeidet mellom Oppdal og NTNU?* Respondentene svarte følgende på dette fritekstspørsmålet:

- «Det er etablert gode relasjoner og strukturer for samarbeidet»
- «Næringshagen fungerer som koblingsboks»
- «Gode nettverk mellom NTNU og Oppdal på politisk nivå»
- «God oppfølging av studentene»

Funnene illustrerer at avtalen fungerer etter intensjonen, med å gi strukturer og bygge nettverk. Kommentaren om Næringshagen er interessant, fordi denne organiseringen er en annen måte å arbeide på enn i andre universitetskommunesamarbeid, slik som eksempelvis i Trondheim. Dette er beskrevet ytterligere i kapittel 4 der vi sammenligner de to universitetskommunesamarbeidene.

3.1.2. Evaluering av organisering

Overordnet opplever informantene at organisering av samarbeidet fungerer svært bra. Det er enkelt og smidig å samarbeide med hverandre. Det fremholdes at Oppdal har en smal tilnærming til opprinnelig samarbeidsavtale som utvikles «nedenfra og opp». Samarbeidet har fra begynnelsen hatt en sterk politisk forankring, og viljen til fortsatt samarbeid er blant informantene stor. Imidlertid har kommuneadministrasjonen tidligere ikke vært like mye involvert, eller ikke kjent til samarbeidet, forteller noen av informantene. Fra kommuneledelsen er i dag engasjementet større, og den er oppmerksom på hvilke muligheter samarbeidet kan gi. Gjennom gode formuleringer av prosjektbeskrivelser til NTNU, møter dette kommunens fremtidige utfordringer og behov, men er også meningsfulle for NTNU, hevder en av informantene. I samarbeidsavtalen er ikke aktørenes ulike roller og mandat definert. Likevel har organiseringen skjedd smidig, og ingen av informantene opplever organiseringen som uklar eller utydelig. Likevel kan det være et behov for å få dette på plass for å unngå fremtidige misforståelser hvis ildsjeler eller oppnevnte personer i styringsgruppen eller prosjektledelsen forsvinner ut av samarbeidet.

Overordnet understreker informantene at sammensetningen av aktørene, prosessene og «designet» av samarbeidet er nøkkelen til at dagens organisering fungerer meget godt. Informantene finner ingen grunn til å endre på dette. Imidlertid gjennomføres i dag de fleste prosjekter på oppdrag for lokalt næringsliv, og ikke for kommunen, forteller flere av informantene. Den uformelle kontakten mellom aktørene er imidlertid målrettet og vil kunne styrkes gjennom at flere relevante prosjekter både for NTNU og kommunen utvikles. Styringsgruppens rolle vil fortsatt være viktig for å følge opp at målene og at resultatene oppnås som ønsket.

Oppsummert er alle informantene veldig opptatt av universitetskommunesamarbeidet, og mener at det gir verdi for alle parter. Samarbeidet kan oppsummeres gjennom følgende sitat:

«Det hadde vært en drøm at alle i Oppdal hadde sett hvor unikt dette er og hva som ligger i det.»

3.1.3. Rambølls anbefalinger om organisering

Rambøll vurderer Næringsshagen som nesten en «uerstattelig» aktør, grunnet sin sentrale og koordinerende rolle i samarbeidsprosjektet. Næringsshagen vil fortsatt spille en viktig rolle for både NTNU og Oppdal kommune for at samarbeidet skal videreføres og styrkes. Selv om organiseringen oppfattes som meget god, er det noen anbefalinger aktørene bør vurdere for å utvikle og styrke organiseringen:

- Samarbeidet, er siden oppstarten, i stor grad basert på innsats fra «ildsjeler», og organiseringen er en følge av dette. Ingen er uerstattelig, men med en avhengighet til spesifikke individer («ildsjeler»), kan det være klokt å tenke på hvordan samarbeidet (og organiseringen) vil se ut i et lengre perspektiv.
- Aktørenes roller og ansvar bør beskrives i et mandat for å unngå eventuelle utydigheter som kan oppstå dersom ildsjeler eller oppnevnte personer forsvinner ut av styringsgruppen eller prosjektledelsen.
- Oppdal er en mindre kommune hvor endringer i kommunens politiske sammensetning kan påvirke samarbeidet. I dag er politikerne i stor grad positive til samarbeidet, men det kan endre seg når ulike prioriteringer må gjøres. Det er derfor viktig å forankre organiseringen (og samarbeidet) på en slik måte at eventuelle endringer påvirker «designet» av organiseringen i en så liten grad som mulig.
- Kommunens kunnskap om forskningens betydning kan forsterkes, best gjennom relevante prosjekter for både NTNU og kommunen som kan vise til konkrete resultater for kommunens innbyggere.
- Oppdal kommune har en person som er kommunens FoU-ansvarlig. For å kunne bidra til å definere kommunens behov og kunne dra nytte av NTNU forskere bør personen involveres i samarbeidet på en måte som gagnar både kommunen og NTNU.

3.2. Styring

Informantene opplever at styringen av samarbeidsprosjektet er enkel og oversiktlig. Styringsgruppen har det overordnede ansvaret for prosjektet, og bruker Næringsshagen som sekretariat. Styringsgruppen setter retning, prioriterer og finner «vinn-vinn»-situasjoner og prosjekter både for NTNU og kommunen. Næringsshagen har et tydelig mandat og rolle, og følger opp beslutninger fra styringsgruppen.

I arbeidsverkstedet kom det frem at alle partene i samarbeidet har mulighet til å holde oversikt over prosjekter og studentoppgaver ved bruk av verktøyet *Airtable*. Det bør vurderes om dette verktøyet skal brukes i større grad, eller gjøres mer kjent, slik at samarbeidet har et felles styringsverktøy som alle partene har eierskap til.

I denne sammenheng er det viktig å notere at NTNU og Oppdal kommune er to helt forskjellige virksomheter med ulik kultur og språk. Det er derfor viktig forstå hverandre for å

få til god styring og gode resultater. NTNU er en kompleks organisasjon, med en hierarkisk oppbygging av styringsstrukturer, forteller informantene. Til tross for dette, skal den akademiske friheten ivaretas, som innebærer at forskerne ikke skal pålegges prosjekter. Dette innebærer at kommunen ikke kan gi oppdrag om konkrete prosjekter til forskerne på NTNU, slik som de kan gjøre ved et konsulentoppdrag. Kommunen må i stedet kunne avdekke potensielle samarbeidsområder med NTNU, og i samråd med NTNU utvikle gode problemstillinger der forskere på NTNU kan belyse kommunens utfordringer. Informantene påpeker at kommunen har praktiske problemer eller utfordringer som NTNU kan synes det er interessant å forske på.

Samtidig er det flere informanter som forteller at det er ansatte ved NTNU som ikke kjenner til samarbeidet. Den lave svarprosenten i spørreundersøkelsen, tyder også på at samarbeidet er lite kjent blant ansatte på NTNU. Et strakstiltak er å samle kommunens aktører med tonegivende representanter fra NTNUs fakulteter for å lære av hverandre. Oppdal kommune er en kommune med en relativt liten organisasjon hvor samarbeidet mellom NTNU og kommunen bør kunne få større fokus hos kommunens ansatte, forteller noen av informantene. Næringshagen har her en viktig rolle som «oversetter» mellom NTNU og kommunen. Det innebærer å hjelpe ansatte på NTNU og ansatte i kommunen med å «snakke samme språk», der de forstår hverandres utfordringsbilder og behov, samt bistå NTNU og kommunen i å utvikle gode problemstillinger.

3.2.1. Funn fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen kom det ikke frem noen funn om styring, som er valide nok til å inkluderes i rapporten.

3.2.2. Evaluering av styring

Styringen av samarbeidet fungerer bra. Aktørene arbeider målrettet for å oppnå gode resultater. Rolleavklaringen er på plass, og arbeidet følges opp på en hensiktsmessig måte. I henhold til informantene møtes imidlertid ikke styringsgruppen så ofte, og i et lengre perspektiv bør styringsgruppen ha hyppigere møter for å utvikle samarbeidet. Møtene er også en kilde til kunnskapsoverføring og forståelse for samarbeidets betydning både for NTNU og kommunen. Det har også gjennom intervjuene kommet frem at avtalen ikke benyttes fullt ut fra NTNU, det finnes derfor potensial til å gjøre mer.

3.2.3. Rambølls anbefalinger om styring

Den formelle styringsmodellen ser ut til fylle det behov som finnes for beslutninger, prioriteringer og oppfølging. Det er forventet at antallet og størrelsen av prosjekter vil øke i samarbeidet mellom NTNU og Oppdal kommune, som er et godt fungerende samarbeid.

- En økning i antall prosjekter og prosjektstørrelse kan kreve at et styringsverktøy introduseres for alle parter i prosjektet for å kunne holde oversikt over alle aktiviteter. Næringshagen har full oversikt over dette i dag, og styringsgruppen har tilgang til *Airtable*, men i et lengre perspektiv er dette å tilråde.

3.3. Omfang

Omfanget, det vil si finansiering, tid og kompetanse, vil i henhold til informantene i et fortsatt samarbeid sannsynligvis bli større. Det sentrale spørsmålet er om samarbeidet har de ressurser som er nødvendig for å kunne oppnå målene. Dette må ses i lys av de ambisjoner og mål som er definert.

Finansiering

Flere informanter har pekt på at prosjektet mangler langsiktig finansiering. Det gjør prosjektet sårbart. Oppdal kommune bevilger penger til samarbeidet, men samarbeidet er også avhengig av ekstern finansiering. Samtidig opplever de fleste av informantene at finansieringen av selve samarbeidet har vært tilstrekkelig, og det har ikke skapt store problemer i samarbeidet, eller hindret planlegging av samarbeidet.

Finansieringen av samarbeidet fungerer ved at kommunen bidrar med opptil 250 000,- per år til Nasjonalparken Næringshage for at de skal fungere som samarbeidsprosjektets prosjektledelse og sekretariat for styringsgruppen. Dette fyller en deltidsstilling i Næringshagen. Kostnaden oppfattes som en ikke betydelig kostnad for kommunen, men er samtidig en årlig budsjettpost som hvert år konkurrerer med andre lovpålagte kostnader som kommunen har. Fra NTNU ligger det ikke en grunnfinansiering, men NTNU har i løpet av hele samarbeidsperioden bidratt med 725 000 kr. Det har blitt gitt 500 000 kr i strategiske midler fra rektor i prosjektetableringsstøtte til samarbeid med *Ramaskrik*, opprettelse av samarbeid distrikthelsesenter og informasjonsmateriale/film. I tillegg har NTNU bærekraft bidratt med 225.000 kr til gjennomføring av Grønn Hyttelab i 2021 og 2022, og NTNU bidrar også med 100 000 kr til gjennomføring av Grønn Hyttelab i 2025. NTNU har også bidratt med betydelig egeninnsats i arbeidstimer i disse prosjektene gjennom timer fra fagpersonale til veiledning av studentoppgaver. Alle disse prosjektene har høy aktivitet og betydelig utviklingspotensial.

Mange prosjekter, fremfor alt studentoppgaver, er å betrakte som arbeid med svært lave kostnader, for NTNU, studentene, Næringshagen og kommunen. Studentene kan søke fylkeskommunen om midler til å dekke utgifter, transport, kost og losji gjennom DistriktsForsk. For en del prosjekter, for eksempel *Filmfestivalen Ramaskrik* hvor forskere fra NTNU jobber i et prosjekt med festivalens arrangør, oppleves finansieringen uforutsigbar og lite langsiktig. Dette gjelder ofte kostnader for reiser, og andre praktiske kostnader for å kunne gjennomføre prosjektet. Informantene forteller at de søkte om penger fra NTNU sentral, men ikke fra eksterne kilder. I mange prosjekter handler ressursbruken først og fremst om bruk av egentid hos den ansatte i virksomheten der prosjektet foregår.

Tid og erfaring

Som en følge av at NTNU og Oppdal kommune har samarbeidet ved tidligere anledninger utenfor dette universitetssamarbeidet, har aktørene ikke måtte starte helt på nytt. Aktørene har hatt nyttig forhåndskunnskap, prosessforståelse, faglig fokus og modning om hvordan et nytt samarbeid kunne se ut.

Et slikt samarbeidsprosjekt tar tid å bygge opp, men informantere synes dette likevel har gått bra. Resultatene har vært positive. Gjennom samarbeidet kan aktørene vise til totalt 78 oppgaver, 39 på masternivå, og 39 på bachelornivå. Av disse har imidlertid kun 7 vært rettet mot kommunens konkrete behov ifølge informantene. Selv om oppgaver utføres på begrenset

tid, oppleves det likevel ikke som en utfordring. Informantene forteller at erfaringen med samarbeid om bacheloroppgaver, deretter å utvide omfanget til også omfatte masteroppgaver og PhD, har vært fremgangsrikt jobbet «nedenfra-og-opp».

Kompetanse

Når det kommer til kompetansen som brukes i dag, trekker informantene frem Næringshagen som en veldig viktig aktør. Opplevelsen er at de har blitt meget dyktige til å formulere problemstillinger, som studentene synes det er meningsfullt å skrive om eller forske på. Kompetansen til å identifisere et problem og omsette det til en fornuftig bestilling, fremholder kommunen også som en viktig kompetanse som hos kommunen bør styrkes. Likevel vil Næringshagen være en viktig aktør for å koble NTNU, kommunen og næringslivet sammen.

3.3.1. Funn fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen stilte vi følgende spørsmål: *Hvordan har samarbeidsavtalen mellom Oppdal og NTNU påvirket ditt prosjektarbeid med studentoppgaver/FoU-samarbeid?*

Respondentene svarte som følger:

- *«Det er blitt enklere å etablere samarbeid med relevante fagmiljø på NTNU»*
- *«Vi har fått god tilgang til flinke studenter»*
- *«Avtalen gir legitimitet»*
- *«Oppdal gir mange interessante prosjekt for NTNU-studenter»*

Respondentenes svar er i tråd med avtalens intensjon, og viser at forenklet og legitimt samarbeid skaper interessante prosjekter for studentene.

3.3.2. Evaluering av omfang

Omfanget av samarbeidsprosjektet er realistisk med meget god kompetanse, fremfor alt fra Næringshagen som både etablerer prosjekter og følger dem opp. Informantene synes at det er et visst behov hos kommunen å øke kompetansen, og interessen, men samarbeidet antas å få betydelig mer fokus og tid ved at rollen som FoU-ansvarlig er flyttet til stabssjefens rolle.

Den fremtidige finansieringen er den største usikkerheten for samarbeidet. Samarbeidet hadde vært tjent med en mer forutsigbar finansieringsmodell, som gir en langsiktig og tryggere finansiering fra både NTNU og kommunen. Informantene mener Næringshagen klarer å utføre sitt oppdrag innenfor eksisterende ressursramme. Likevel er det nødvendig å vurdere finansieringsordningen for å sikre langsiktighet og kraft i det videre samarbeidet.

Det er mye aktivitet som pågår med mange prosesser mellom aktørene. Næringshagen spiller også her en viktig rolle og har, i tillegg til kraften, også prosesskompetansen til å få samarbeidet til å fungere smidig. Næringshagen har imidlertid mange roller. Når omfanget øker, kan det være behov for at kommunen blir mer aktiv, og også har en bedre oversikt over alle aktiviteter.

3.3.3. Rambølls anbefalinger om omfang

Vi vil gi følgende anbefalinger når det gjelder omfang (finansiering, tid og kompetanse) for å kunne styrke samarbeidet:

- Involvere kommunens administrasjon i høyere grad for å kunne utforme problemstillinger i samråd med NTNU for å få iverksette relevante prosjekter for begge parter. I dag kommer mange av forespørslene fra NTNU eller Næringshagen. Informantene poengterer at kommunen har et stort fremtidig behov, spesielt innenfor barn- og unge, helse og omsorg.
- Kommunen skulle kunne dra nytte av forskning og definere tiltak hvis de kan formulere gode problemstillinger og prosjektbeskrivelser.
- Identifisere synergier og tverrgående muligheter mellom næringsliv og kommunen har et stort potensial.
- Sikre en mer langsiktig finansiering på tross av at dagens finansiering oppfattes som tilstrekkelig. Kommunens årlige fordeling av midler skaper imidlertid en usikkerhet for alle involverte aktører.
- Kommunen kan være mer synlig hos NTNU slik at deres forskere kjenner til samarbeidsprosjektet. Et strakstiltak er å samle kommunens aktører med tonegivende representanter fra NTNUs fakulteter for å lære av hverandre.

3.4. Målsettinger i samarbeidsavtalen

Oppdal kommune, NTNU og Nasjonalparken Næringshage AS ønsket gjennom samarbeidsavtalen å legge grunnlaget for et langsiktig forsknings- og utviklingssamarbeid for å utvikle gode, bærekraftige og fremtidsrettede løsninger og produkter. Målsettingene i avtalen er, som nevnt i kapittel 2, som følger:

1. å tilføre relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til offentlig forvaltning og næringsliv i Oppdal gjennom et forpliktende og langsiktig samarbeid
2. å etablere en arena for forskningsbasert utdanning og kompetanseoverføring i Oppdal
3. å styrke NTNUs relevans for og tilstedeværelse i Oppdal
4. å tilføre NTNU en ny arena for studentoppgaver
5. å etablere en modell for kontinuerlig toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom NTNU og Oppdalsmiljøet
6. å videreutvikle en innovasjonskultur og innovasjonsstruktur i Oppdal
7. å utvikle nye bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter
8. å identifisere og utvikle forsknings- og innovasjonsprosjekter som kan oppnå finansiering fra eksterne kilder

3.4.1. Funn fra spørreundersøkelsen

I spørreundersøkelsen stilte vi følgende fritekstspørsmål: *Hva mener du er de viktigste læringspunktene fra samarbeid mellom NTNU og Oppdal så langt?* Spørsmålet var ment som innspill til andre kommuner og UH-institusjoner som ønsker å etablere et tilsvarende universitetskommunesamarbeid. Respondentene svarte som følger:

- *«Behov for en tydelig avklart finansieringsmodell»*
- *«Viser betydningen av en moderator/koordinator som Næringshagen for å skape forutsigbare og trygge rammer for samarbeidet over tid»*
- *«Samarbeidet forutsetter kontinuitet og tid til oppfølging»*
- *«Vi må bli bedre kjent med mulighetene som ligger i avtalen»*

Svarene er som forventet for et velfungerende samarbeid. Næringshagen fremheves, ting tar tid og aktørene må bli kjent. Ønsket om finansiering er forståelig, det vil selvsagt gi mer aktivitet om aktørene har en trygg og mer langsiktig finansiering. Dette er lærdommer som andre kommuner kan dra nytte av ved etableringen av universitetskommunesamarbeid.

Som beskrevet i kapittel 3.1.1, har respondentene også svart på hva de mener har fungert godt i samarbeidet mellom Oppdal og NTNU. Det var kun fire respondenter som svarte. Oppsummert forteller respondentene om gode relasjoner, nettverk og oppfølging som eksempler på hva som har fungert godt. Disse elementene er vesentlig for også at målsettingene i samarbeidet kan oppnås.

3.4.2. Evaluering av avtalens målsettinger

Overordnet forteller informantene at de opplever samarbeidet som svært positivt. Informantene tillegger avtalens suksess trepartssamarbeidet mellom NTNU, Næringshagen og Oppdal kommune. Informantene beskriver i størst grad de positive effektene av samarbeidet generelt. Flere informanter forteller at de ikke kjenner til de konkrete målsettingene i selve avtalen. Likevel er det mange informanter som trekker frem at samarbeidet har ført til et svært høyt antall studentoppgaver, uten at dette er et mål i samarbeidsavtalen.

Et mål som heller ikke er beskrevet i avtalen, er kontakten med innbyggerne og deres kjennskap til avtalen og dens fordeler. Flere informanter forteller at innbyggerne har hørt at Oppdal er en universitetskommune – men hva det betyr for den vanlige innbygger, er ikke kommunisert ut. Andre informanter påpeker at potensialet i samarbeidet ikke har vært utnyttet til det fulle enda. Selv om aktivitetsnivået har vært høyt, så ligger det et potensiale i at kommunen i enda større grad selv vurderer hva de skal bestille for å finne svar på sine utfordringer. Her har Næringshagen hatt en sentral rolle som «oversetter», dvs. de forstår både NTNUs og kommunens språk og på hvilken måte de arbeider. Det kan være vanskelig for en kommuneadministrasjon å forstå hvordan et samarbeid kan gjøres rent praktisk. Det å ha en oversetter i dette miljøet er viktig, og det har fungert i Oppdal, forteller informantene.

Målet *å tilføre relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til offentlig forvaltning og næringsliv i Oppdal gjennom et forpliktende og langsiktig samarbeid* er det flere informanter som peker på har blitt oppnådd. Overordnet vektlegger informantene at samarbeidets suksess skyldes «ildsjeler» og personlige relasjoner. En annen suksessfaktor er at avtalen er tuftet på et trepartssamarbeid der Næringshagen er en aktiv pådriver, forteller flere

informanter. Det tar tid å bygge kultur og relasjoner, noe som gjør at det er vanskelig å måle kvalitative målsettinger. Samtidig trekker nesten samtlige av informantene frem at det har blitt skrevet et høyt antall studentoppgaver på grunn av avtalen. Antall studentoppgaver er imidlertid ikke en konkret målsetting i avtalen. Likevel er det dette informantene trekker frem hva de opplever at avtalen har resultert i, og hvilke mål de opplever at avtalen har oppnådd når det gjelder samarbeidet mellom næringsliv og kommunen. Informantene opplever dette som en konsekvens av at studentene har skrevet studentoppgave i et samarbeid mellom NTNU og lokalt næringsliv. At kommunen, som et resultat av samarbeidsavtalen, klarer å tiltrekke seg og beholde arbeidskraft, bør også inkluderes som en type måloppnåelse, mener en informant.

Det at en samarbeidsavtale i seg selv er inngått, er en måte å tilføre relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse på. Informantene forteller at kommunen i større grad burde være bestiller av studentoppgaver og pådriver i samarbeidet. Næringslivet har i større grad enn kommunen fått tilført relevant og oppdatert kompetanse, og det ligger derfor et stort potensial i å utnytte avtalen i enda større grad, mener informantene.

Det andre målet handler om [å etablere en arena for forskningsbasert utdanning og kompetanseoverføring i Oppdal](#). Dette målet ligner noe målet [å etablere en modell for kontinuerlig toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom NTNU og Oppdalsmiljøet](#), og vi ser derfor disse to målene i sammenheng. Flere informanter forteller at det i Oppdal er samspill mellom enkeltaktører, som har skapt en nysgjerrighet på hverandre, og samarbeidsavtalen har skapt relasjoner for samhandling og kompetanseoverføring. Samtidig forteller en informant at det hadde vært interessant om kommunen hadde initiert og klart å bygge opp et større prosjekt som er interessant for NTNU, da det meste av prosjekter er initiert av NTNU.

Noen informanter forteller at det er vanskeligere for kommunen finne sin inngang i avtalen og koble på studentene. Det har blitt enklere, men strukturene i avtalen kan gjøre det vanskelig, mener en informant. Videre har ikke Oppdal kommune hatt en strategi for utviklingen av FoUI. Strategien er politisk drevet, og politisk ønsket, men FoUI er ikke forankret godt nok i administrasjonen, hevder informantene. Noen informanter oppgir at det er behov for at kommunen i større grad og på en bedre måte formulerer gode problemstillinger ut ifra egne behov. Det er også behov for et felles språk mellom Oppdal kommune og NTNU for å kunne oppnå dette målet, oppgir informantene.

Mange informanter opplever at det kunne i større grad vært skrevet flere studentoppgaver for kommunen. Videre trekker de fleste frem utfordringer med å få akademia og kommunen til å snakke samme språk. Til tross for dette, omtaler informantene samarbeidet som positivt, og viser til både studentoppgaver og konkrete prosjekter som har blitt oppnådd. Det tar tid å skape samspill og felleskultur, og en fireårsperiode er for mange informanter for kort til å kunne si noe om disse to målene kan anses å være oppnådd.

Målet med å [styrke NTNUs relevans for og tilstedeværelse i Oppdal](#) kan sies å være oppfylt ettersom de fleste oppgaver har synergier inn mot kommunen og næringsliv, ifølge informantene. Det har, imidlertid vært skrevet flere studentoppgaver i samarbeid med lokalt næringsliv enn med kommunen. Ofte kommer henvendelsene direkte fra NTNU til Oppdal kommune. De fleste studentene som skriver oppgaver sitter på NTNU i Trondheim, men NTNU har også et kontorlandskap i Oppdal. Informantene estimerer at det har vært rundt 400 studenter fra NTNU på besøk i Oppdal.

Flere informanter opplever at NTNU er en institusjon som jobber med mange temaer som er relevante for Oppdal. Informantene trekker frem at Oppdal er lett tilgjengelig – det er praktisk og enkelt å komme seg til kommunen for NTNU-ansatte og studenter.

Ifølge informantene kommer henvendelser om studentsamarbeid både fra Næringshagen og fra NTNU. Det at samarbeidet har resultert i mange studentoppgaver, viser også til at NTNUs relevans for og tilstedeværelse i Oppdal har blitt styrket.

Når det gjelder målet *å tilføre NTNU en ny arena for studentoppgaver*, ser vi av svarene fra spørreundersøkelsen at respondentene er positive, og oppgir at avtalen har gitt god tilgang til flinke studenter og interessante prosjekter for studentene. Akkurat hva det å telle antall studentoppgaver bidrar til, er det en informant som stiller spørsmål ved. Det kan være at et samarbeid om studentoppgaver letter rekruttering til næringsliv og kommunen, og dermed kan antall ansettelser i etterkant telle som en måloppnåelse. Informanten reflekterer over at antall nye ansettelser i Oppdal (kommune og næringsliv) ikke er et stort nok volum enda. Å telle antall studentoppgaver kan være et egnet mål med bruk av tellekanter, men informanten etterlyser hva studentoppgavene resulterer i på lengre sikt. Informanten påpeker at det bør være i form av noe som er målbart, uten at informanten selv kan peke på hvordan det kan best utføres.

I Oppdal har det i fireårsperioden til samarbeidsavtalen blitt skrevet 78 studentoppgaver, som er beskrevet av informantene som svært høyt. Målet om å tilføre NTNU en ny arena for studentoppgaver er oppnådd.

Et annet mål i avtalen er *å videreutvikle en innovasjonskultur og innovasjonsstruktur i Oppdal*. Mange av informantene syns det er vanskelig å si noe om innovasjonskultur og innovasjonsstruktur, men nevner gjerne eksempler på konkrete prosjekter som de opplever som innovative, f.eks. Ramaskrik og Grønn Hyttelab. En utfordring som trekkes frem ved dette målet og avtalen, er at kommunen er avhengig av at de som forsker på humaniora, samfunnsvitenskap og utdanning, også skal forske på kommunen. Ifølge informantene kan ikke kommunen «gjøre innovasjon uten fagområdene». Derfor må NTNU og kommunen samarbeide tett for å utvikle en slik kontakt. Hvordan et samarbeid skal omsettes i handling for å skape innovasjon, er et stort og politisk spørsmål, påpeker noen av informantene.

Flere informanter forteller at det i Oppdal er krevende å skape nye næringsvirksomheter. Imidlertid har samarbeidsavtalen ført til økt verdiskaping i eksisterende næringer, bl.a. på grunn av innovasjon. At det eksempelvis har vært prosjekter der man *«har gått inn i allerede etablerte selskaper med tanke på hvordan etablere grønnere tenking»*, er noe en informant fortelles, har lyktes. Skiferindustrien trekkes frem som et eksempel av flere informanter der det har skjedd innovative endringer, og er et eksempel på innovasjonskultur.

Siden det ikke eksisterer et nullpunkt for måling av innovasjonskultur, er det vanskelig å konkludere i hvilken grad dette målet er oppnådd. Samtidig opplever informantene at det har skjedd innovative endringer i kommunen. Det å etablere samarbeidet i seg selv og ønsket om å fortsette avtalen med NTNU kan anses som en videreutvikling av innovasjonskultur og innovasjonsstruktur i Oppdal.

I samarbeidsavtalen er det også et mål om *å utvikle nye bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter*. Overordnet forteller informantene at samarbeidet har dreid seg rundt Oppdal som hyttekommune. Det at Oppdal har lyktes med å få en økt kontakt med

studenter, og fått studenter til komme ut i bedriftene i Oppdal, har bidratt til nye løsninger for næringslivet og nye forretningsideer, forteller en informant. En annen informant opplyser om at i «ferie og fritid er vi 20 – 25 000 innbyggere i kommunen». Det fører til utfordringer når det gjelder klima og andre spennende problemstillinger, mener informanten. I Oppdal har det blitt jobbet mye med å finne mer bærekraftige løsninger. Det har vært utviklet nye fritidsområder med radikale endringer, konferanse Grønn Hyttelab har blitt etablert og et prosjekt om digitalisering i skiferindustrien for å redusere inntektstap for bedriftene har startet opp. Som en «spinoff» av Grønn Hyttelab, ble det etablert et eget forum for rurale kommuner for utforming av bærekraftig utvikling. Flere informanter forteller nå at fremtidens helsetjenester også har kommet mer i fokus.

Ifølge informantene har ikke Oppdal kommune klart å bruke avtalen og mulighetene godt nok. Årsaken er at partene i samarbeidet ikke har klart å identifisere problemene godt nok, og at kommunen har store utfordringer liggende foran seg. En annen informant etterlyser en konkret målsetting om hvordan kommunen skal jobbe smart og effektiv fremover.

Basert på informantenes refleksjoner, og prosjekter som Grønn Hyttelab, har det blitt utviklet nye bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter.

Når det gjelder det siste målet, **å identifisere og utvikle forsknings- og innovasjonsprosjekter som kan oppnå finansiering fra eksterne kilder**, opplyser noen informanter at fins det flere prosjekter som har oppnådd ekstern finansiering. Et eksempel på dette er det pågående EU-finansierte Interreg-prosjektet med mål om stimulering til en bærekraftig omstilling av fritidsboliger i rekreasjonskommuner. Dette prosjektet skal etablere et grenseoverskridende svensk- norsk kompetansenettverk, utvikle en metodikk for bærekraftig omstilling av hytter og fritidsboliger, mobilisere lokale og regionale aktører, etablere møteplasser for samarbeid og testing av metodikk ved bruk av piloter og generere et helhetlig kunnskapsgrunnlag som kan bidra til ringvirkninger ut over prosjektets rammer. I prosjektet deltar en svensk part, Mittuniversitetet i Østersund.

Prosjektet *Commonground*, finansiert av Forskningsrådet, er et annet eksempel. Prosjektets mål er blant annet å finne løsninger som bidrar til at framtidig hyttebygging påvirker natur og utmark minst mulig. Informantene forteller også at de har startet opp prosjekter der de har et ønske om å oppnå ekstern finansiering. På denne måten kan vi si at målet er oppnådd.

Samarbeidsavtalen har i hovedsak resultert i studentoppgaver, og det anbefales å jobbe videre mot å bygge prosjekter hvor målet er å søke om ekstern finansiering.

3.4.3. Rambølls anbefalinger om målsettinger

Med den fremgang samarbeidsprosjektet har hatt, og med den erfaring og kompetanse man har i dag, bør en ny avtale formulere nye mål som hensyntar følgende:

- Kommunen formulerer selv mål som går ut på å finne relevante prosjekter som styrker kommunens samfunnsoppdrag
- Formulere nytt mål om hvordan samarbeidet skal formidle resultater til innbyggere, kommuner og næringsliv.
- Utvikle kompetansen i kommunen om å utforme problemstillinger og avdekke utfordringsområder (omtalt som «bestillerkompetanse» blant kommunens ansatte) i

kommunen for å tiltrekke seg de riktige prosjektene som egner seg for statlig finansiering.

- Være (enda) mer bevisst på at Oppdal er en universitetskommune.
- Gjøre målsettingene i avtalen mer kjent for ansatte i Oppdal kommune slik at flere studentoppgaver skjer i samarbeid med kommunen.

Vår erfaring/evaluering tilsier at det å sette relevante mål i et samarbeid som dette er en utfordring. Risikoen er at målene blir i høy grad kvalitative og «runde» og vanskelig å måle. Vi anbefaler derfor å bruke SMARTe-modellen som rettesnor for å formulere fremtidige mål. Fordelen med denne modellen er at den kan brukes på alle nivå for å styre samarbeidet og oppnå mål og resultater.

Spesifikt	Målbart	Oppnåelig Attainable	Relevant	Tidfestet	Evaluert
S	M	A	R	T	e
Definer målet så spesifikt og konkret som mulig	Målbart fra oppstart til avslutning	Er du villig til å legge ned en innsats for å nå målene?	Er målet relevant (attraktivt) nok for å være et mål?	Sett tidsfrister for NÅR målet skal være nådd	Evaluer målene
Hva ønsker vi å oppnå?	Kan vi måle progresjon, se fremgang og vite når vi når målet?	Er målet realistisk?	Er et målet viktig for oss?	Når skal vi gjennomføre det?	Fungerte målene?
Hvor tydelig/konkret kan vi være?	Hvor mye/lite?	Kan vi oppnå målet?	Hvordan vil målet påvirke resultatene?	Bryt ned til milepæler/delmål frem mot hovedmålet	Oppnådde vi resultatene gjennom målene?
Forstår vi og alle andre målet?	Hvor mange/få?	Hvordan kan vi det?	Hvilke muligheter, krav og begrensninger har jeg?	År/måned/uke/dag/time	Bør vi gjøre noe annerledes?
Hvordan skal vi få det til?		Årsak/Hensikt?			Hav tar vi med oss videre?

Figur 2. SMARTe-modellen som rettesnor for formulering av fremtidige mål

4. Sammenligning av NTNUs universitetskommunesamarbeid - Oppdal kommune og Trondheim kommune

Som en del av evalueringen, har vi sammenlignet de to universitetskommunesamarbeidet NTNU har mellom henholdsvis Oppdal kommune og med Trondheim kommune. I denne sammenligningen påpeker vi fremmere og hemmere i de to samarbeidene. Sammenligningen baserer seg på intervjuene og arbeidsverkstedene vi gjennomførte for hver av de to kommuner, men også vår evaluering og analyse av de to samarbeidene i møtet med de ulike aktørene.

4.1. Organisering - personlige relasjoner og personavhengighet er avgjørende

Begge samarbeidene bygger på en vilje mellom NTNU og de to kommunene til å skape et samarbeid og organisering som fungerer i henhold til avtalene. Formelle strukturer og styringsverktøy er etablert. Begge samarbeidene har etablert styringsgruppe og samarbeidsområder. Det fremkommer tydelig at de ulike samarbeidsprosjektene kommer til gjennom kjennskap av hvordan NTNU fungerer som organisasjon, og hvordan de to

kommunene fungerer. Uavhengig av de to samarbeidsavtalene, opplever vi at relasjonene mellom de ulike aktørene spiller en stor rolle. Når partene kjenner hverandre, forstår de hvordan de andre partene arbeider og forstår samtidig de andres virke i de respektive organisasjonene.

I **Oppdal** kjenner alle aktørene hverandre godt i trepartssamarbeidet. Dette er mulig ettersom Oppdal er en liten kommune med færre innbyggere enn i Trondheim. Avstandene til å ta kontakt, møtes og finne løsninger er små. Eksempelvis kan kommunaldirektøren ta direkte (og uformell) kontakt med NTNU, enten gjennom styringsgruppens leder, eller gjennom Næringshagen nettverk. Det skyldes både gode relasjoner, men også egenskaper ved personer som har hatt ulike roller som politiker, fagperson og verv.

I **Trondheim** er det to store og komplekse organisasjoner som skal samarbeide. Det bor langt flere innbyggere og dermed flere ansatte i Trondheim kommune enn i Oppdal kommune. Organiseringen av samarbeidet er viktig for å få til gode prosjekter, samtidig som et universitetskommunesamarbeid innebærer at det er mange personer som blir involvert, både fra NTNU og kommunen. De personlige relasjonene mellom de ulike nivåene i organiseringen og selve samarbeidet mellom kommunen og NTNU i de fire samarbeidsområdene, blir også her viktig og har hatt en stor betydning for samarbeidet og den videre utviklingen av samarbeidet.

Som en følge av de sterke personlige relasjonene, blir også personavhengigheten avgjørende i de respektive samarbeidene. Med personavhengighet sikter vi til at de to samarbeidene skal fungerer uavhengig av hvilke personer som er involvert, og hvordan organiseringen av samarbeidet er og utvikles i tid. Vi opplever at begge samarbeider er relativt personavhengig, det er mer eller mindre «ildsjeler» som driver samarbeidet fremad. Dette kan vi ses i begge samarbeidene.

Oppdal er en liten kommune, hvor resultater og fremdrift kan relativt enkel påvirkes gjennom, i sin ytterlighet, en persons ønske om å oppnå et eller flere mål. Imidlertid kan samarbeidet bli avhengig av slike «ildsjeler» med en sterk drivkraft for å oppnå noe. En problemstilling er derfor, at på tross av mange gode prosjekter, er deres suksess avhengig av en persons (hos NTNU, hos kommunen, politiker, Næringshagen) drivkraft. Hva skjer om denne personen ikke er der lenger?

Trondheim har en organisering hvor vi oppfatter at prosjektlederne er sentrale i å få til prosjekter, de kan beskrives som «ildsjeler» i dette samarbeidet. Samarbeidet er avhengig av dem og prosjektlederne er avhengig av å kjenne til hvordan både kommunen og NTNU fungerer for å kunne oppnå resultater. Dette betyr at skifte av prosjektleder kan ha stor betydning for det videre samarbeidet.

Ingen er uerstattelig, men dagens to samarbeider bygger på enkelte personer vilje og kraft å få til prosjekter uavhengig av organisering og styring av samarbeidsprosjektene. Dette trenger ikke å være negativt, men samtidig kan det skape usikkerhet i et lengre perspektiv. Når nye samarbeidsavtaler skal etableres mener vi at det er viktig å hensynta dette, blant annet hvordan partene etablerer og følger opp målene.

4.2. Styring – relevante styringssystemer vil gjøre det mulig å sammenligne oppnådde resultater

Vår oppfatning er at de respektive styringsgruppene vil styre samarbeidet gjennom ønskede mål, men oppfølgingen av dette er forskjellig fra Oppdal og Trondheim. Omfanget av de to ulike samarbeidene spiller trolig en viss rolle, men vi tror at aktørene her kan lære av hverandre og størrelsen bør ikke ha en stor betydning. For eksempel bruker Oppdal *Airtable* for å ha oversikt over alle studentoppgaver. En tilsvarende oversikt fins ikke i Trondheim ifølge en informant. Begge samarbeidene bør ha et relevant styringssystem som gagnar den videre utviklingen i respektive samsamarbeid. I et lengre perspektiv vil det da også gjøre det mulig å sammenligne oppnådde resultater mellom de to samarbeidene. Det er utfordrende å sammenligne de to samarbeidenes resultater da styring, omfang, organisering og målsettinger er utformet og utviklet i tråd med de respektive kommunenes egenart.

4.3. Omfang – enkle beslutningsveier og få aktører

Størrelsen på kommunene har betydning for å oppnå resultater og mål. Oppdal er, som vi nevnt tidligere, en liten kommune, med få innbyggere, korte beslutningsveier og hvor aktørene kjenner hverandre godt. Samarbeidet er i Oppdal organisert på en måte som harmoniserer godt med omfanget til kommunen. Det innebærer at det blir enklere å få samarbeidet til å fungere. Organiseringen er enkel med en «motor» i form av Næringsshagen og «ildsjeler» som kjenner til alle sider av kommunen.

Samarbeidet i Trondheim er mer komplisert ettersom man har en organisering med flere nivåer, flere rapporterings- og beslutningsevner og avstanden fra «toppen» til prosjektlederne og det konkrete prosjektene blir lengre. Omfanget og organiseringen harmoniserer ikke på en like tilfredsstillende måte i Trondheim som det gjør i Oppdal. Selv om omfanget i Trondheim tilsier at en stor kommune har vesentlige ressurser å sette inn i et samarbeid, oppleves omfanget for stort, og harmoniserer på en mindre god måte da det er mange aktører involvert i en mer komplekst organisering.

Med slikt ulikt omfang er det imidlertid mulig å se hvordan en mer komplisert organisering kan forenkles uten at det går på bekostning av å oppnå ønskede resultater og mål. Vårt forslag til endret organisering i Trondheim bygger til dels på Oppdals nåværende organisering. Denne vil bety at færre personer blir involvert samtidig som disse har stor kjennskap til begge organisasjoner.

På grunn av omfanget er vår oppfatning at NTNU har en mer direkte kontakt med aktørene i Oppdal og kjenner dem alle godt. I Trondheim hemmes den direkte kontakten til dels av den mer hierarkiske oppbygningen av samarbeidet og som en følge at aktørene ikke kjenner hverandre på samme måte som i Oppdal.

4.4. Målsettinger – kvalitative versus kvantitative mål

Overordnet er universitetskommunesamarbeidet tenkt å resultere i at prosjekter skaper ny næringsvirksomhet i kommunene, og skal gi innspill og kunnskap til forskning og utdanning hos NTNU. Resultatene skal være slik at uten samarbeidet hadde ikke dette blitt oppnådd.

I samarbeidsavtalen mellom [Trondheim kommune](#) og NTNU er det beskrevet fire hovedområder for samarbeid: forskningssamarbeid, utdanningssamarbeid, samarbeid om nyskaping og formidling og nasjonal modell. I styringsdokumentene som er vedlagt avtalen, er det tilført indikatorer tilhørende de fire hovedområdene. Under gjengir vi målene med tilhørende indikatorer slik det er skrevet i samarbeidsavtalen:

Forskningssamarbeid:

Universitetskommunen TRD3.0 skal gjennom forskning utvikle relevant kunnskap som kan benyttes til utvikling eller forbedring av kommunens tjenester. Samarbeidet skal dekke bredden av NTNUs forskningsmiljø og legge til rette for deltagelse av kommunen som aktiv partner i FoUI prosjekter. Samarbeidet skal resultere i flere innovasjons- og forskningsprosjekter (del)finansiert gjennom nasjonale og internasjonale konkurransearenaer innenfor prioriterte områder for Trondheim kommune og NTNU.

- Samarbeidet resulterer i felles innovasjons- og forskningsprosjekt på prioriterte områder
 - 20 forsknings- og innovasjons- søknader sendt årlig
 - 7 forsknings- og innovasjons- søknader innvilget årlig
- Samarbeidet resulterer i PhD-kandidater
- oppstart av 4 eksternfinansierte PhD kandidater årlig
- Samarbeidet resulterer i nye møteplasser og nettverk mellom forskning og praksis på prioriterte tema
 - antall møteplasser og nettverk mellom forskning og praksis fra 2021 til 2025 er økt
 - rutiner for å tilgjengeliggjøre kommunale data for forskningsformål er etablert

Utdanningssamarbeid:

Universitetskommunen TRD3.0 skal gi økt arbeidsrelevans i utdanninger, legge til rette for samskaping, tilgjengelige og attraktive utdannings- og praksisarenaer. Samarbeidet skal utvikle utdanningsprosjekter på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer og resultere i flere møteplasser og nettverk mellom forskning og praksis. Samarbeidet skal legge til rette for at NTNUs bachelor-, master-, etter- og videreutdanninger er relevante for kommunalt arbeidsliv og inkludere Trondheim kommune i relevante fora for å sikre dette.

- Samarbeidet resulterer i felles utdanningsprosjekter på prioriterte områder
 - 3 utdanningssøknader sendt årlig
 - 1 utdanningssøknad innvilget årlig
- Samarbeidet resulterer i nye møteplasser og nettverk mellom utdanning og praksis
- Økning i antall møteplasser og nettverk mellom utdanning og praksis fra 2021 til 2025
- Samarbeidet resulterer i NTNUs bachelor-, master-, etter- og videreutdanninger er relevante for kommunalt arbeidsliv
 - 30 nye masteroppgaver startet med Trondheim kommune som problemeier årlig
 - 50 nye bacheloroppgaver startet med Trondheim kommune som problemeier årlig.
 - 20 eksperter i team landsbyer gjennomføres med Trondheim kommune som problemeier årlig.
- Samarbeidet resulterer i prosjektarbeid og praksisplasser for NTNU studenter
 - 50 NTNU-studenter tilbys årlig praksisplasser i kommunen i tillegg til de øvrige avtalefestede ordningene.

- 30 NTNU-studenter gjennomfører årlig prosjektarbeid med utgangspunkt i problemstillinger fra kommunen.

Samarbeid om nyskaping og innovasjon:

Universitetskommunen TRD3.0 skal føre til bærekraftig nyskaping av tjenestene i kommunal sektor og synliggjøring av NTNUs samfunnsansvar som en endringsaktør i offentlig sektor. Samarbeidet skal realisere til tjenesteinnovasjon i offentlig sektor og ny næringsvirksomhet i regionen basert på kunnskap fra NTNU i samarbeid med kommunen.

- Samarbeidet realiserer tjenesteinnovasjon i offentlig sektor
 - 4 områder for målrettet kunnskapsutvikling som grunnlag for nyskaping er prioritert i perioden
 - Kunnskap fra samarbeidet resulterer årlig i endringer i 8 tjenester/prosesser i kommunen for å levere bedre tjenester til innbyggerne.
- Samarbeidet resulterer i ulike modeller for innovasjon i kommunal sektor
 - nye løsninger og samarbeidsformer i minst 20 piloter i testes i perioden 2022-2025
- Samarbeidet realiserer ny næringsvirksomhet i regionen
 - 8 nye kommersialiseringer eller selskap er etablert i perioden 2022-2025

Formidling og nasjonal modell:

Universitetskommunen TRD3.0 skal synliggjøre samarbeidet som verdiskapende for NTNU og Trondheim kommune, både regionalt og nasjonalt. Samarbeidet skal vise resultater på regionale og nasjonale arenaer, være påvirkende til bedre rammebetingelser for forskning og innovasjon i/med kommunesektoren og bli en nasjonal modell for samarbeid mellom kommuner og akademiske institusjoner.

- Samarbeidet skal vise resultater på ulike regionale og nasjonale arenaer
 - Arena Unikom arrangeres annet hvert år med årlig økt deltagelse.
 - Økt besøk til nettsidene.
 - Økning i påmeldte til nyhetsbrev og flere følgere på SoMe-medier
 - Universitetskommunen TRD3.0 er synlig i lokale og nasjonale medier med minst 5 saker årlige
 - TRD3.0 er kjent blant annet ansatte i kommunen og NTNU
- Samarbeidet har blitt en nasjonal modell for universitetskommune anerkjent av nasjonale myndighetene
 - Rammebetingelser for forskning og innovasjon i kommunesektoren er styrket i avtaleperioden
 - Nettverket for Unikom har blitt fast dialogpartner for nasjonale myndigheter og organer for finansiering av forsknings-, utdannings- og innovasjonsprosjekter.

I [Oppdal-avtalen](#) står det at NTNU, Oppdal kommune og Nasjonalparken næringshage ønsker å styrke samarbeidsrelasjonene mellom NTNU og Oppdal for å kunne bidra til:

1. å tilføre relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse til offentlig forvaltning og næringsliv i Oppdal gjennom et forpliktende og langsiktig samarbeid
2. å etablere en arena for forskningsbasert utdanning og kompetanseoverføring i Oppdal
3. å styrke NTNUs relevans for og tilstedeværelse i Oppdal
4. å tilføre NTNU en ny arena for studentoppgaver
5. å etablere en modell for kontinuerlig toveis kompetanse- og kunnskapsoverføring mellom NTNU og Oppdalsmiljøet
6. å videreutvikle en innovasjonskultur og innovasjonsstruktur i Oppdal

7. å utvikle nye bærekraftige og framtidsrettede løsninger, tjenester og produkter
8. å identifisere og utvikle forsknings- og innovasjonsprosjekter som kan oppnå finansiering fra eksterne kilder

Overordnet ser vi at målene i Oppdal-avtalen er kortfattet, og informantene klarer gjennomgående å relatere avtalens resultater til måloppnåelsen, selv om de nødvendigvis ikke kjenner til alle de åtte konkrete målene. I kapitlet om måloppnåelse for både Oppdal og Trondheim fremgår det at **Oppdal** har i sin avtale tydelige mål, men som er mer kvalitative enn kvantitative. I **Trondheim** er målene, indikatorene, mer kvantitative enn kvalitative. Det er mange indikatorer, og det fremstår som uoversiktlig og krevende å oppnå. Det fins heller ingen samlet oversikt, og det er heller ikke blitt levert årsrapporter om samarbeidet de to siste årene i Trondheim, forteller en informant. Dette skyldes at det ikke har vært rapportering på indikatorene fra de involverte aktørene, forteller informanten.

Imidlertid har Oppdal gjennom Næringshagens systemer en meget tydeligere oversikt over hva man har oppnådd, både kvantitativt og kvalitativt. Flere av informantene kunne fortelle at de har oppnådd 78 studentoppgaver, der alle ligger i en oversikt i *Airtable* som er lett tilgjengelig. Antall studentoppgaver er ikke et mål i Oppdal, men informantene trekker likevel frem antallet som høyt, og som en del av den overordnede måloppnåelsen til et universitetskommunesamarbeid.

I **Trondheim** hadde flere informanter ikke kjennskap til indikatorene og, hvis man hadde det, ikke et forhold til dem som gir den oversikt som kan være ønskelig for styringsgruppen. Målene i **Oppdal** er enklere å forstå, samtidig som de kan være vanskelig å måle. Trondheims mål i form av indikatorene, er enkle å måle, men målingen har uteblitt.

4.5. Evalueringens problemstillinger

De fire problemstillingene som vi har belyst gjennomgående i rapporten er:

1. Hva fungerer godt i samarbeidsprosjektet?
2. Hva bør forbedres for å sikre at samarbeidet når målene om å realisere ny næringsvirksomhet i regionen?
3. Hva er forbedringspunkter for å kunne vise resultater på ulike regionale og nasjonale arenaer?
4. Hva er forbedringspunkter for å kunne gi bedre samarbeid mellom UH- aktører og kommuner i Norge som ønsker å samarbeide?

Når det gjelder **hva som har fungert godt i samarbeidet**, ser vi at trepartssamarbeidet i Oppdal kan tillegges en stor del av prosjektets suksess. Samarbeidet har fungert på en meget verdifull måte og har oppnådd gode resultater. Trepartssamarbeidet har vært avgjørende for det gode samarbeidet med Næringshagen, som er en viktig aktør, og fungerer som «edderkoppen i nettet». Rambøll vurderer Næringshagen som nesten en «uerstattelig» aktør, grunnet sin sentrale og koordinerende rolle i samarbeidsprosjektet. Næringshagen vil fortsatt spille en viktig rolle for både NTNU og Oppdal kommune for at samarbeidet skal videreføres og styrkes. Videre har samarbeid om studentoppgaver også fungert godt.

Hva som bør forbedres for å sikre at samarbeidet når målene om å realisere ny næringsvirksomhet i regionen har ikke vært et konkret mål i Oppdal-avtalen, som vist i kapittel 3.4. Informantene bekrefter også dette. Siden denne evalueringen har tatt utgangspunkt i felles problemstillinger for samarbeidsavtalene NTNU har med henholdsvis Oppdal kommune og med Trondheim kommune, har vi også spurt informantene om dette spørsmålet. Informantene forteller at det ikke har blitt etablert ny næringsvirksomhet.

Imidlertid har eksisterende næringsvirksomhet blitt utviklet, ettersom mange av kommunens virksomheter har vært involvert i et eller flere prosjekter. Med andre ord har verdiskapingen i eksisterende næringsvirksomheter økt. Fokuset i samarbeidet har vært på å utveksle kunnskap og ressurser når prosjekter har blitt identifisert og gjennomført. Ifølge informantene, er det mer meningsgivende å heller øke verdiskapingen i eksisterende næringer gjennom eksempelvis innovasjon, enn å finne helt nye næringsvirksomheter. Informantene finner i liten grad eksempler på nye næringsvirksomheter de tenker det er behov for i Oppdal. Med andre ord bør det heller være et fokus på eksisterende næringer enn nye næringsvirksomheter i Oppdal, og denne problemstillingen er dermed ikke relevant for Oppdal-samarbeidet.

Den tredje problemstillingen handler om forbedringspunkter for å kunne vise resultater på ulike regionale og nasjonale arenaer. I samarbeidsavtalen mellom NTNU og Oppdal står det:

Prosjektet skal ha relevans utover Oppdal, på den regionale og nasjonale arenaen. Nasjonalparken Næringshage og oppdalsaktører er involvert i samarbeid også over nasjonalgrenser, blant annet med Sverige gjennom Interreg-samarbeid. Gjennom FoU-samarbeid er det naturlig at prosjektet også kan ha relevans på internasjonal arena.

For samarbeidet i Oppdal, innebærer dette at både samarbeidet og de prosjektene som samarbeidet resulterer i, skal ha relevans utover Oppdal kommune. Informantene forteller at styringsgruppens leder har vært meget aktiv i å spre kunnskapen og fremgangen med samarbeidet, men også fra enkelte prosjekter, til andre kommuner både i Norge og utenlands. Det har også kommet mange forespørsler fra andre kommuner og fra utlandet, som viser at samarbeidet har resultert i å vise resultater på nasjonale og regionale arenaer. I kapittel 3.4 har vi beskrevet målsettinger om ekstern finansiering, der vi viser til det pågående Interreg-samarbeidet. Prosjektets mål er stimulering til en bærekraftig omstilling av fritidsboliger i rekreasjonskommuner. Et av prosjektets mål er å etablere et svensk- norsk kompetansenettverk, og der NTNU deltar som part og kunnskapsprodusent i prosjektet i samarbeid med Mittuniversitetet på svensk side.

Noen av informantene trekker også frem Arena Unikom som en arena for synlighet. Arena Unikom er en årlig konferanse for erfaringsutveksling og for å vise resultater av ulike prosjekter som universitetskommunesamarbeid har ført til. Å vise resultater gjennom Arena Unikom er et konkretisert mål i Trondheim-avtalen som vist i kapittel 4.4. Det er ikke et eget mål i Oppdal-avtalen. Likevel ser vi at resultater av universitetskommunesamarbeidet har i høy grad blitt synliggjort gjennom realiseringen av Arena Unikom. Flere informanter forteller at de selv, eller andre aktører i samarbeidet har også aktivt medvirket i andre kommuner som er i ferd med å etablere tilsvarende samarbeid mellom akademia og kommunen.

Når det gjelder forbedringspunkter, ser vi at det ligger et potensiale i å vise at samarbeidet er meningsfullt og gir verdi for NTNU, kommunen og innbyggerne i Oppdal. Det har blitt bevilget midler fra NTNU til å produsere kommunikasjonsmateriale, som har resultert i en film som synliggjør samarbeidets resultater. Informantene forteller imidlertid at for mange innbyggere

spesielt, men også ansatte i kommunen og på NTNU er samarbeidet ukjent. Hvordan samarbeidet og de enkelte prosjektene kan gagne Oppdals innbyggere, bør synliggjøres i enda større grad.

Hva er forbedringspunkter for å kunne gi bedre samarbeid mellom UH-aktører og kommuner i Norge som ønsker å samarbeide, er den siste problemstillingen. Gjennom evalueringen av organisering, omfang, styring og målsettinger ser vi noen forbedringspunkter eller læringspunkter fra samarbeidet mellom NTNU og Oppdal. For det første, bør et samarbeid ha tydelige rollebeskrivelser og mandat, og organiseringen bør være enkel og ta utgangspunkt i den enkelte kommunes omfang. Dette har samarbeidet i Oppdal klart, og organiseringen harmoniserer godt med kommunens omfang. For det andre er det viktig med ildsjeler, men samarbeidet må kunne stå på egne ben, og være robust nok dersom enkeltpersoner ikke lenger har en rolle i samarbeidet. Til sist er det viktig at UH-aktører og kommuner «snakker samme språk». Dette innebærer at kommunen må være god på å avdekke utfordringsområder og utforme gode problemstillinger i samråd med UH-institusjoner slik at utfordringsområdene kan belyses med forskning.

Å få aktørene til å snakke samme språk kan skje gjennom å ha på plass såkalte «oversettere». I Oppdal har Næringsshagen fungert både som en oversetter og som et nav i samarbeidet mellom næringsliv, kommunen og NTNU. Det er ikke gitt at et trepartssamarbeid slik det er organisert i Oppdal vil være en fruktbar modell for alle andre kommuner. Det avgjørende er å finne en samarbeidsmodell med de relevante aktørene som tilsier at samarbeidet skal fungere optimalt.

Erfaringene med samarbeidsavtalen mellom Oppdal og NTNU viser at det er viktig å bygge videre på det samarbeidet og de prosjektene aktørene har lyktes med, og deretter utvikle nye prosjekter basert på denne lærdom.

5. Oppsummering av anbefalingene

Vi har evaluert organisering, styring, omfang og måloppnåelse av universitetskommunesamarbeidet mellom NTNU og Oppdal kommune. Nedenfor følger en oppsummering av våre anbefalinger knyttet til områdene organisering, styring, omfang og måloppnåelse i samarbeidsavtalen.

- **Organiseringen** av samarbeidet bør fortsette som i dag, men organiseringen bør forankres slik at samarbeidet ikke blir for avhengig av ildsjeler.
- Kommunens **kunnskap** om forskningens betydning bør forsterkes gjennom relevante prosjekter for både NTNU og kommunen, som kan vise til konkrete resultater for kommunens innbyggere.
- **FoU-koordinatoren** i Oppdal kommune bør innlemmes i samarbeidet.
- Kommunens administrasjon bør i større grad involveres for å avdekke samarbeidsområder og **utforming av problemstillinger** i samråd med NTNU for å kunne belyse kommunens utfordringsbilde med relevant forskning.

- Sikre en mer **langsiktig finansiering** på tross av at dagens finansiering oppfattes som tilstrekkelig. Kommunens årlige fordeling av midler skaper imidlertid en usikkerhet for alle involverte aktører.
- Formulere **nytt mål** om hvordan samarbeidet skal formidle resultater til innbyggere, kommuner og næringsliv.
- Gjøre målsettingene i avtalen mer **kjent for ansatte** på NTNU og ansatte i Oppdal kommune slik at flere studentoppgaver skjer i samarbeid med kommunen.

6. Metodisk tilnærming

Prosjektet har hatt en sekvensiell tilnærming til metoden. Vi har benyttet dokumentgjennomgang og innledende intervjuer for å først avdekke og forankre målsettinger og indikatorer. Deretter har vi gjennomført evalueringen gjennom intervjuer med ulike målgrupper, spørreundersøkelse til ansatte i Oppdal, NTNU og studenter, og deretter gjennomførte vi arbeidsverksteder for å utforme våre endelige anbefalinger.

6.1. Innledende aktiviteter

Dokumentgjennomgang

Vi gjennomførte en gjennomgang av dokumenter som avtaledokumenter, måldokumenter, møtereferater, Sintefs forskningsrapport og annet kunnskapsgrunnlag. Gjennom dokumentgjennomgangen fikk vi et bedre grunnlag for å utforme intervjuguider og spørreundersøkelsen.

Prosjektgruppen har gjennomgått følgende dokumenter:

- NTNU-avtalen. Avklaring av kommunens utgifter i forbindelse med avtalen
- Avtale om faglig samarbeid og prosjekter mellom Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage AS
- Saksfremlegg - Avtale om faglig samarbeid og prosjekter mellom Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Oppdal kommune og Nasjonalparken Næringshage AS
- Saksfremlegg - Nasjonalparken Næringshage AS - søknad om finansiering av fasilitering av studentoppgaver og forskningsprosjekter og koordinering av samarbeidsavtalen mellom NTNU og næringsliv og forvaltning i Oppdal
- Møteprotokoll - 18.11.2021
- En utstrakt hånd til alle næringers mor - landbruket vårt

Vi har i tillegg gjennomgått møtereferater fra styringsgruppemøter.

Innledende samtaler

For å få enda bedre forståelse av målgruppene og utforske problemstillinger vedrørende samarbeidsavtalen, intervjuet vi tidlig i prosjektet koordinatorene og styringsgruppeledere i Oppdal for å få en første gjennomgang av problemstillingene, hva som er utfordringene og hva aktørene anser som mulighetene. Til sammen gjennomførte vi to innledende intervjuer.

6.2. Intervjuer

Videre gjennomførte vi ti dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra Oppdal kommune og NTNU, inkludert prosjektledere, tidligere koordinatore, styringsgruppedlemmer og fakultetsleder.

Dybdeintervjuene hjalp oss med å dykke ned i problemstillingene knyttet til måloppnåelse, ressurser, drift og resultater, og vi vil belyse disse ved hjelp av intervjumetode. De hjalp oss videre med å innhente ny informasjon om hvordan avtalen er praktisert, eksempelvis mandater er forstått, tolket, tilpasset, iverksatt og praktisert i Oppdal. Gjennomføringen av de kvalitative intervjuene med informantene hadde en semistrukturert form, der det ble stilt konkrete spørsmål som er definert i intervjuguiden, samtidig at det var muligheter til å følge opp på temaer og problemstillinger som oppstår underveis i samtalen. Dette ga anledning til både å belyse hovedtemaene fra flere perspektiver, samtidig som vi kunne gå i dybden på spørsmål som oppstår knyttet til dagens organisering og konsekvensene av dagens organisering.

6.3. Spørreundersøkelse

Evalueringen innebar også en spørreundersøkelse der spørsmålene ble utformet i samarbeid mellom Rambøll, Sintef og oppdragsgiver. Spørreundersøkelsen til Oppdal tok utgangspunkt i en undersøkelse sendt til Levanger og Steinkjer kommuner angående universitetskommunesamarbeid og motivasjon for FoUI som Sintef gjennomførte i 2021. Den ble bearbeidet i samarbeid med oppdragsgiver. Undersøkelsene hadde omtrent 30 spørsmål, avhengig av hvordan respondentene svarte.

Undersøkelsene ble sendt ut i starten av oktober 2024 og var tilgjengelige for besvarelser i tre uker på webbløsningen Enalyzer. Respondentene fikk invitasjon og to påminnelser gikk ut til de som ikke hadde svart.

I Oppdal ble undersøkelsen sendt ut til sektorledere og enhetsledere i kommunen, studenter og ansatte i NTNU som hadde deltatt i prosjekter, samt næringslivsaktører. I NTNU gikk undersøkelsen til fakultets og instituttledere og andre vitenskapelige ansatte og administrasjon. Undersøkelsen i Oppdal ble sendt ut til totalt 58 respondenter, der 12 respondenter har besvart undersøkelsen. Undersøkelsen til Oppdal fikk dermed en svarprosent på 20 prosent. Dette er som forventet i denne sektoren. Antallet svar gjør at resultatene må tolkes med forsiktighet, og grunnet lav svarprosent er det vanskelig å generalisere svarene. De svarene som kan brukes i undersøkelsen er gjengitt i rapporten.

6.4. Arbeidsverksted

Et halv dags arbeidsverksted ble gjennomført i Trondheim 14. november 2024. Alle aktører som har en rolle i samarbeidsprosjektet var invitert. Det kom ni deltakere. Fra kommunen deltok ordfører, kommunedirektør og stabssjef, samt tidligere FoU-ansvarlig i Oppdal

kommune. Fra NTNU deltok koordinatorene og et medlem i styringsgruppen. Fra Nasjonalparken Næringshage AS kom koordinator/prosjektleder.

I verkstedet presenterte Rambøll sine funn fra intervjuer og spørreundersøkelsen. Alle fikk i plenum reflektere over disse. Deretter delte deltakerne seg inn i to grupper og fikk besvare og reflektere over spørsmålene nedenfor. Spørsmål og svar ble deretter summert og presentert for alle deltakere for kommentarer og refleksjoner.

Spørsmål:

- På hvilken måte kan samarbeidet styrkes i forhold til organisering og omfang?
- Hvordan kan styringen av samarbeidet øke antallet relevante prosjekter?
- Hva bør målene inneholde for å være realistiske og relevante for å kunne måle effekten av samarbeidet?
- Hva kan være «early wins» - strakstiltak som kan gjennomføres allerede nå?
- Hva blir viktig for det videre samarbeidet?

7. Vedlegg

7.1. Intervjuguide

Aktør	
ID	
Konsulent	
Dato	
Notat til intervjuer	
Introduksjon: Rambøll Management Consulting, i samarbeid med SINTEF, jobber på oppdrag fra NTNU om en ekstern evaluering av NTNUs samarbeid med Oppdal og Trondheim kommuner. Vi gjennomfører nå innledende intervjuer med koordinatorene fra kommunene og NTNU og styringsgrupeledere i Trondheim og Oppdal for å få en første gjennomgang av problemstillinger som omhandler samarbeidet mål, resultater og virkninger, ressurser, aktiviteter, formidling og nasjonal modell, hva som er utfordringene og hva man ser som muligheter. Innsamlet data fra denne samtalen skal inngå i et større arbeid med å utvikle intervjuguide for dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen. Opplysningene om deg vil bli behandlet konfidensielt, altså er det kun konsulenter som arbeider med undersøkelsen som vil ha tilgang til dem. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Vi vil i den ferdige rapporten bruke informasjon og innspill fra intervjuet. Vi kommer ikke til å oppgi ditt navn i rapporten, men skrive at vi har snakket med en representant fra din kommune/organisasjon. Ved bruk av direkte sitater vil du få mulighet til å gjøre sitatsjekk.	
Innledning	
Kan du fortelle litt om deg selv? - Hva jobber du med til vanlig?	
Resultater, virkninger og effekter	
Før vi dykker inn i enkelte temaer, ønsker vi at du tenker på prosjektets overordnede <i>mål</i> . Les opp målene hvis informant ikke husker/trenger hjelp: 1. Mål: Samarbeid realiserer ny næringsvirksomhet i regionen 2. Mål: Samarbeidet skal vise resultater på ulike regionale og nasjonale arenaer 3. Mål: Samarbeidet har blitt en nasjonal modell for samarbeid i universitetskommunen anerkjent av nasjonale myndigheter	

Samarbeidet er tenkt å resultere i at prosjekt skaper ny næringsvirksomhet i kommunene og skal gi innspill og kunnskap til forskning og utdanning hos NTNU. Resultatene skal være slik at uten samarbeidet hadde man ikke oppnådd dette. Målsettingene er for Trondheims del operasjonalisert i indikatorer. For Oppdal vil dette måtte gjøres i en startfase.	
Når du tenker på prosjektets mål, hvilke resultater, virkninger og effekter har samarbeidene hatt? - Hvilke målsettinger/indikatorer er oppnådd? - Hvilke målsettinger er til dels oppnådd og hvorfor? - Hvilke målsettinger er ikke oppnådd og hva er årsaken til dette?	
Er målene som er beskrevet målbare? - Hvis ja, hvordan måler dere disse? - Hvis nei, hva skal til for at målene skal være målbare?	
Evalueringsressurser	
Finansiering	
Hvordan finansieres samarbeidet? - Hvem bidrar og hvordan? - Hvordan følges finansieringen opp?	
Har det vært nok finansiering med tanke på ambisjonene i de definerte målene?	
Kompetanse	
Hvilken kompetanse brukes i dag for å ha et effektivt og godt samarbeid? - <i>Eksempel: fagkompetanse, prosjektkompetanse og ledelseskompentanse</i>	
Hvem bidrar med nødvendig kompetanse? - Hvordan fordeler dette seg mellom kommunen og NTNU?	
Hvordan utvikles samarbeidet med hjelp av den kompetanse dere har og bruker?	

Har det vært behov for ny kompetanse for å etablere et godt samarbeid? - <i>Har det eventuelt vært utfordringer med å skaffe riktig kompetanse til å gjennomføre samarbeidene?</i> - <i>Hvis ja, hvordan har dere løst denne utfordringen?</i>	
Har kompetanse bidratt til at samarbeidene har fungert godt? - Har dette påvirket måloppnåelsen for samarbeidene på en positiv måte? Hvorfor/hvorfor ikke?	
Erfaring	
Hva slags erfaring med liknende samarbeid hadde dere før samarbeidsprosjektene?	
Hvis de har erfaring fra før: - Hvordan har den tidlige erfaringen deres bidratt til måloppnåelsen i disse samarbeidsprosjektene? Hvis de ikke har erfaring fra før: - Har eventuell manglende erfaring skapt utfordringer i innføringen eller gjennomføringen av samarbeidsprosjektene? I så fall på hvilken måte og hvordan ble dette håndtert i prosjektene?	
Tid	
Er tidsestimatene for å oppnå målene realistiske? - Hva er de største «tidstyvene» for å oppnå målene?	
Hvor mye tid er avsatt til ledelse av samarbeidet? - Hvordan påvirker dette samarbeidet og gjennomføringen av prosjektene?	

Gjennomføres prosjektene innenfor tidsrammene?	
- Hvis ikke, hvorfor?	
Organisering	
Hvordan er samarbeidet organisert, både formelt og uformelt?	
- Hvilke rapporteringslinjer finnes i samarbeidet? - Hvordan møter organiseringen det behov samarbeidet krever?	
Hva er nødvendig organisering og rapportering for at samarbeidet skal oppnå målene?	
Hvilke utfordringer har dere møtt i forbindelse med organiseringen av samarbeidene?	
- Hvilke faktorer har eventuelt bidratt til at organiseringen har lyktes? - Hvordan kunne organisering ha blitt enda bedre?	
Evaluering av aktiviteter i prosessen	
Mandat og roller	
Hvilket mandat har de ulike samarbeidene?	
- Hvordan har mandatene påvirket måloppnåelsen? - Hvilke faktorer har eventuelt bidratt til at mandatene har fungert?	
Hvilken rolle og ansvar har de ulike aktørene?	
- Hvordan oppfatter de ulike aktørene mandatet? Er det felles forståelse av mandatene? - Hvilket felles ansvar oppfatter aktørene at man har for å oppnå målene?	

Har dere opplevd noen utfordringer underveis i prosjektet relatert til etableringen av mandatene i de ulike samarbeidene? - Hvis ja, hvilke utfordringer har dere møtt i prosjektet relatert til mandatene? Hvordan ble dette håndtert?	
Styring	
Hvilke formelle styringsdokumenter finnes? - Hvordan er styringen tenkt å fungere, hvem har ansvar for rapportering og hvem rapporterer til hvem? - Hvordan har styringen påvirket måloppnåelsen?	
Har dere opplevd noen utfordringer underveis i prosjektet relatert til styring? - Hvis ja, hvilke utfordringer har dere møtt? Hvordan har disse blitt håndtert?	
Hvordan kommuniserer aktørene med hverandre? - <i>Eksempel: kanaler som Outlook, Teams, statusmøter, mm.</i>	
Hva kreves av formell styring for et effektivt samarbeid?	
Planlegging/Samarbeid	
Hvordan planlegges samarbeidene med tanke på å nå målene? - Hvilke rutiner og prosesser brukes for å få samarbeidet til å fungere? - Hvem deltar i samarbeidene? - Hvordan fungerer samarbeidet i det daglige arbeidet - Hvor operativt er samarbeidet?	

Har dere møtt på utfordringer i forbindelse med planleggingen ved etableringen av samarbeidene? Hvis ja, hvilke? - Hvordan har dere håndtert disse utfordringene?	
Har dere møtt på utfordringer underveis i prosjektet med tanke på å forholde seg til planene? Hvis ja, hvilke? - Hvordan har dere håndtert disse utfordringene? - Hvilke rutiner har prosjektene hatt for å endre planer underveis i prosjektperioden? - Hvordan har planlegging påvirket måloppnåelsen?	
Læringspunkter fra prosjektet til andre kommuner	
Hvilke læringspunkter fra dette prosjektet bør andre kommuner tenke på som tenker starte opp tilsvarende samarbeid (mellom utdanningsinstitusjon og kommune)?	
Avslutning	
Hva er en ting du ønsker å trekke fram fra hele denne prosessen?	
Før vi avslutter; Er det noe annet du/dere ønsker å fortelle rundt samarbeidet(ene), som vi ikke har snakket om?	