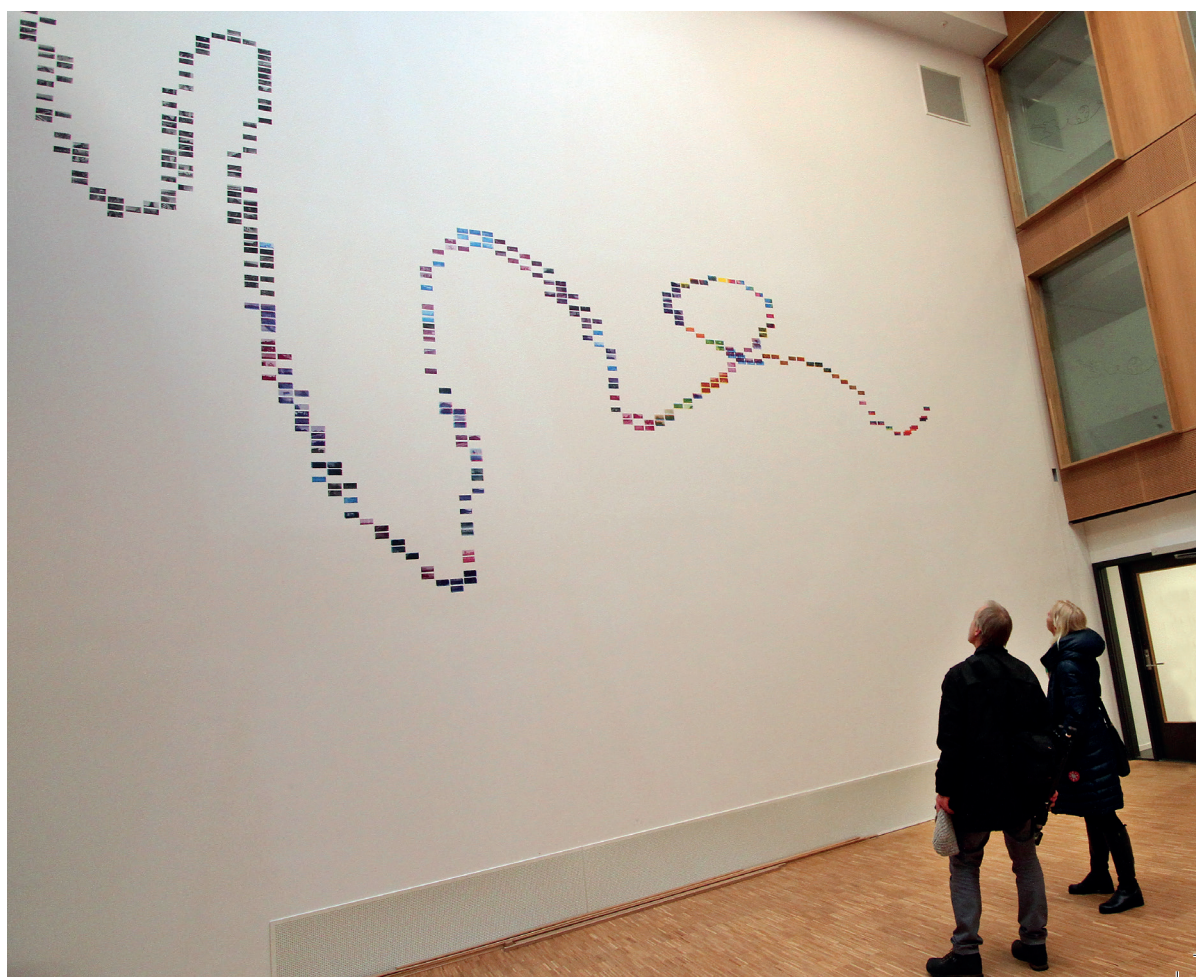
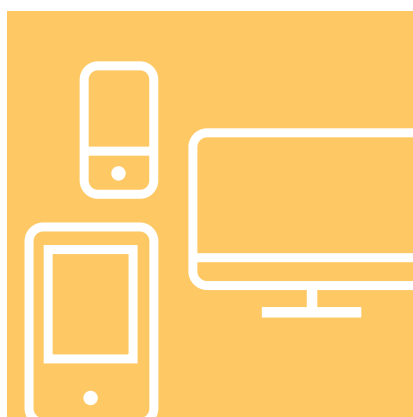




Kristiansand
kommune

Forskning og innovasjon for bærekraftig utvikling

Forsknings- og innovasjonsstrategi 2021-2024



Forskning og innovasjon for bærekraftig utvikling

Visjonen for Kristiansand kommune, «Sterkere sammen», peker framover og skal samle og inspirere til felles utvikling og endring. Ved å være «På lag», «På stell» og «På hugget» skal kommunen levere gode tjenester til innbyggerne og Kristiansand være en nasjonalt ledende og internasjonalt orientert landsdelshovedstad.

Kommunens planer for å være en utviklingsorientert kommune har FNs bærekraftsmål som viktige premisser. Bærekraftsmålene forandrer måten å tenke på som kommune. Kommuneplanen foreslår tre satsingsområder fram mot 2030; kommunen skal bli mer **attraktiv og miljøvennlig, inkluderende og mangfoldig** og **skapende og kompetent**. Satsingsområdene tar utgangspunkt i visjonen, FNs bærekraftsmål, globale megatrender, byens muligheter og utfordringer, samt innbyggernes innspill.

De valgte satsningsområdene forutsetter god dialog med innbyggere, ansatte, frivillige og en rekke andre aktører. Gjennomgående for i alle satsningsområdene i kommuneplanen er strategiene; **Samarbeid og dialog, Innovasjon og digitalisering, Kunnskap og utvikling**, samt **likeverdighet**.

«Forskning gir opphav til nye ideer og teknologiske løsninger som kan bidra til økt innovasjon i næringslivet og i offentlig sektor»

Regjeringen

Strategisk innovasjon og nyttig forskning

Innovasjon er ikke mål i seg selv, men en forutsetning for å kunne løse kommunens omfattende samfunnsoppdrag. Det handler om å være villig og i stand til å endre det som ikke lenger er hensiktsmessig. Innovasjon handler også om å finne frem til smarte prosesser og løsninger. Bærekraftig utvikling og kommunens ambisiøse mål og visjoner krever nye løsninger. Tjenestene må endre seg i takt med samfunnet og kommunen må være en pådriver for ønskede samfunnsendringer og fremme innovasjon som gjør regionen mer robust.

Forskning kan bidra med ny kunnskap om eksisterende tiltak og tjenester, men også være en pådriver og støtte for å få utviklet innovative nye løsninger for kommunen. Forskningen kommunen skal delta aktivt i skal være nyttig for kommunen og bidra til å nå de mål kommunen har satt seg. Mange av ideene og initiativene til innovasjonsprosjekter i kommunene oppstår i samspill mellom kommune og forskningsmiljø. Innovasjonsprosessen i kommunen kan styrkes ved at forskning tilfører økt innovasjonskapasitet og kompetanse. Samarbeid mellom kommune og forskere kan gi merverdi i form av mer robuste prosjekter og bedre løsninger der forskernes metodikk er nyttig for innovasjonsprosjektene.¹

En strategi for forskning og innovasjon

Forsknings- og innovasjonsstrategien skal gi retning for forskning og innovasjon i kommunens områder. Strategien er relevant for alle som er delaktige i forsknings- eller innovasjonsarbeid som angår Kristiansand kommune, i og utenfor organisasjonen. Strategien legger grunnlag for å utarbeide en handlingsplan hvor forsknings- og innovasjonsinnsatsen i kommunen konkretiseres. Strategien rulleres i henhold til overordnet planstrategi.



1. Menon-publikasjon 88/2018, Kilde: KS' Innovasjonsbarometer og Menon 2018

Begrepene

INNOVASJON

Innovasjon i offentlig sektor defineres av Forskningsrådet som «Implementering av betydelige endringer i den måten som organisasjonen arbeider på, eller i de produkter/tjenester den leverer, og omfatter både helt nye eller betydelig endrede tjenester/varer, arbeidsprosesser, organisatoriske metoder og den måten som organisasjonen kommuniserer med sine brukere på. Innovasjonen skal være ny for organisasjonen, men kan være utviklet av andre».

Radikal og inkrementell innovasjon

Innovasjoner som innebærer store omveltninger som bryter med det eksisterende og tradisjonelle kalles radikale eller disruptive innovasjoner. Inkrementelle innovasjoner er moderate og skrittvisse fornyelser og forbedringer av eksisterende produkter og tjenester.

FORSKNING

OECDs definisjon av Forskning og utvikling: «Forskning og utviklingsarbeid (FoU) er kreativ virksomhet som utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap - herunder kunnskap om mennesket, kultur og samfunn - og omfatter også bruken av denne kunnskapen til å finne nye anvendelser».²

Den kunnskapen kommunen tilegner seg kan komme fra forskning som andre har utført, eller ved at kommunen selv forsker eller er aktivt delakende i samarbeid om forskning. For kommunen er det særlig anvendt forskning som er aktuell. Dette er virksomhet av original karakter som utføres for å skaffe til veie ny kunnskap rettet mot bestemte praktiske mål eller anvendelsesområder.

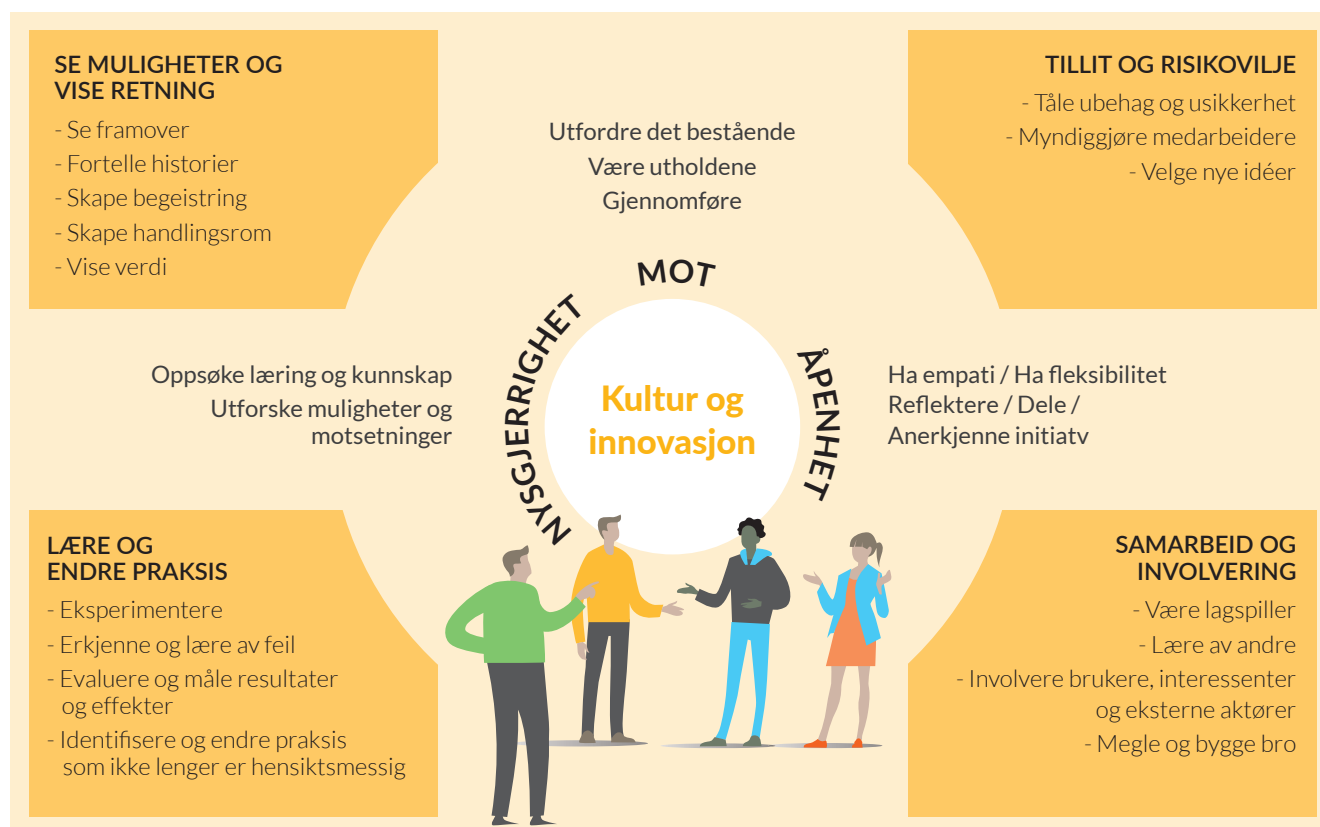
2. <https://www.nifu.no/wp-content/uploads/2015/10/Frascatimanualen2002norsk.pdf>

Nasjonale og regionale føringer og forventninger

Det fremgår av Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging at regjeringen vil legge til rette for økt verdiskaping og innovasjon basert på regionale og lokale ressurser. Kommunene skal stimulere til innovasjon og legge til rette for at næringsaktører, interesseorganisasjoner og sektormyndigheter deltar inn i planprosessene. Kommunene skal legge til rette for økt samarbeid mellom næringsliv og kunnskapsmiljøer på områder der regionen har fortrinn. Kommunene skal stimulere til omstilling, vekst og nye arbeidsplasser, stimulere til innovasjon og bidra til arbeidskraft med relevant kompetanse. Regjeringen legger vekt på at det legges til rette for vekst i grønt og bærekraftig næringsliv, og at kommuner bruker oppdatert lokal kunnskap om forventede klimaendringer og konsekvenser av disse i sin planlegging.

Stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor - Kultur, ledelse og kompetanse» presiserer at Norge fremover vil møte utfordringer som utfordrer bærekraften i dagens velferdssamfunn. Derfor må offentlig sektor jobbe smartere, mer målrettet og systematisk med innovasjon. Innovasjon vil være blant regjeringens hovedstrategier for økt bærekraft. De mulige gevinstene ved bruk av innovative offentlige anskaffelser, digitalisering og innovasjon som forebygger utenforskap og helseutfordringer er store. Meldingen beskriver tre prinsipper for innovasjon i offentlig sektor:

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



Figur 1. Kjennetegn ved kultur for innovasjon Kilde: Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2020)

3. <file:///C:/Users/kr2908/Desktop/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf>

4. <https://www.regjeringen.no/contentassets/14fce122212d446668253087e6301cec9/no/pdfs/stm201920200030000dddpdfs.pdf>

Kristiansand kommune har ambisjon om å være regionhovedstad og en drivkraft i Agder. Kommuneplanen «Sterkere sammen» peker på at Kristiansand har den energi og kraft som skal til for å bidra til utvikling av regionen⁵. Ønsket er å styrke byens posisjon nasjonalt og løfte regionen ved å styrke kommunens utviklingskraft for å møte fremtidens utfordringer. Målene for regionen er ambisiøse.

I Regionplan Agder 2030⁶ beskrives et fremtidsbilde der Agder i 2030:

- lykkes med å bruke det grønne skiftet til innovasjon og verdiskaping i privat og offentlig sektor.
- har et godt samarbeid mellom næringsliv, academia og det offentlige som fører til nye og attraktive arbeidsplasser
- leder an innenfor e-helse og velferdsteknologi, der det er utviklet og tatt i bruk innovative helsetjenester
- (offentlig sektor) leverer helhetlige tjenester og viser stor omstillingsevne med bakgrunn i digitalisering.
- gjennomfører innovative offentlige anskaffelser og innkjøp som bidrar til kompetanseutvikling og nye løsninger, produkter og tjenester.
- har en sterk entreprenørskapskultur med gode vilkår for vekstkraftige gründerbedrifter.
- har etablert flere arenaer for idé- og produktutvikling, og der næringsliv og gründerne finner lett frem i tilbudet av virkemidler for forskning, utvikling og innovasjon.
- har samhandling mellom næringslivet og internasjonale aktører som har forsterket seg ytterligere.
- har en god balanse mellom tilbud og etterspørsel av kompetanse på arbeidsmarkedet.
- har et sterkt forsknings- og utviklingssamarbeid mellom høyere utdanningsinstitusjoner, offentlig sektor, studieforbundene og andre regionale aktører

Offentlig sektor innoverer innenfor sine områder, og er også en pådriver for innovasjon i samfunnet, forskning og næringsliv. Rollene som innovatør og pådriver utfyller hverandre³. I tillegg til å utvikle eget forsknings- og innovasjonsarbeid har Kristiansand, sammen med Agder fylkeskommune, en viktig pådriverrolle for forskning og innovasjon i regionen.

Kristiansand kommune bidrar aktivt i en rekke forsknings- og innovasjonsprosjekter på internasjonalt, nasjonalt og regionalt nivå. Kommunen samarbeider gjennom KS med andre større byer i Norge om Program for storbyrettet forskning. Programmet skal framskaffe ny kunnskap til ledelsen i storbykommunene for å utvikle løsningen av deres samfunnsoppdrag med planlegging og tjenesteyting, samt bidra til storbyenes strategiske interessearbeid overfor regjeringen og Stortinget.⁷

5. Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030 Kommuneplanens samfunnsdel 2020-2030

6. <https://agderfk.no/vare-tjenester/regional-planlegging-og-utvikling/gjeldende-planer-og-strategier/regionplan-agder-2030/regionplan-agder-2030/verdiskaping-og-barekraft/>

7. <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1391337-1449763875/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Prosjekter/Program%20for%20storbyforskning/Storbyprogrammet%20-%20programnotat%202016-2019.pdf>

Kristiansand kommune er også representert i KS' Partnerskap for radikal innovasjon. Partnerskapet skal ta tak i de viktigste samfunnsutfordringene og å jobbe med disse sammen på nasjonalt nivå for å finne nye løsninger som svarer på innbyggers og kommunenes behov.⁸



Småskrittsinnovasjoner skjer kontinuerlig i offentlig sektor. (...) Radikale innovasjoner utfordrer ofte et større system, er mer fundamental og utfordrende, og krever en større rigg med mange aktører.

KS – Partnerskap for radikal innovasjon

8. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/partnerskap-for-radikal-innovasjon/om-partnerskap-for-radikal-innovasjon/>

Utfordringsbildet

Barrierene for forskning og innovasjon i kommunen handler ikke bare om begrensninger på økonomiske og menneskelige ressurser. De største barrierene kan være relatert til holdninger, verdier, kultur, kunnskap, regler og normer på system-, organisasjons-, gruppe og enkeltpersonsnivå. Det lokale utfordringsbildet for forskning, utvikling og innovasjon i Kristiansand ble beskrevet ved etablering av ny kommune i prosjektet Forskning, utvikling og innovasjon (A1.2). Tidligere Søgne, Songdalen og Kristiansand kommuner deltok sammen med noen av de viktigste regionale samarbeidspartnere innen FoUI-arbeidet.

Organisasjon og kultur

- Ingen system for mottak og oppfølging av ideer, fra ansatte, innbyggere og næringsliv
- Manglende incitament, forståelse og oppfordring til å drive med innovasjon
- Kultur med liten aksept for å gjøre feil («null-feils-kulturen»)
- Sårbar personavhengighet
- Mellomledere tar ikke ansvar for samarbeid på tvers
- Fokus på drift: Kultur for å gjøre tingene riktig fremfor å gjøre de riktige tingene
- Mangel på støtte fra ledelse og informasjonsflyt på tvers av områder
- Lang vei fra ide til prosjekt

Kompetanse og rutiner

- Manglende kompetanse på prosess- og prosjektledelse og dokumentasjon av effekter
- Lite fokus på innovasjonskompetanse og innovasjonskultur ved rekruttering av ledere og i lederopplæring
- Gevinstrealisering av prosjekter er tilstrekkelig ivaretatt
- Lite forskningskompetanse og kultur for forskningsbaserte prosjekter
- Kommunen oppleves ikke som en attraktiv samarbeidspartner innenfor innovasjons- og forskningsprosjekter fra eksterne partnere

Tydighet og synlighet

- Manglende oversikt og synlighet av kommunens FoUI-prosjekter
- Utydelig hvilke innovasjons- og forskningsprosjekter som kommunen prioriterer
- Lite behovsdrivet og strategisk innovasjon
- Deltakelse i forskning hvor forskningsmiljøet er initiativtaker og kommunen er passiv deltaker
- Kompetanseulikheter i områdene
- Kompetanse og kapasitet i forbindelse med avtaler, prosjektutvikling og søknadsskriving

Rammebetingelser

- Innovative anskaffelser er kun i begrenset omfang tatt i bruk som strategisk virkemiddel
- Det er ikke satt av tilstrekkelig med økonomiske midler til innovasjons- og forskningsprosjekter

Fra mars 2020 har korona-pandemien preget samfunnet, forsterket noen utfordringer og skapt noen nye. Samtidig har denne ekstraordinære situasjonen utløst innovasjonsevne, omstillingsevne og forskningsinitiativ som kan bidra til ønsket samfunnsutvikling etter pandemien.

Overordnet mål for forskning og innovasjon

Kristiansand kommunes visjon er «Sterkere sammen».

Overordnet mål for forskning og innovasjon i Kristiansand kommune bygger på målene i kommuneplanens satsningsområde Skapende og kompetent.

- Kristiansand er en vekstkraftig, nasjonalt ledende og internasjonalt orientert regionhovedstad.
- Kristiansand er en regional drivkraft og nasjonal pådriver i utvikling av effektive og behovsdrevne tjenester.

Satsningsområder

Kommunens satsningsområder for forskning og innovasjon gjenspeiler det utfordringsbildet kommunen som helhet står overfor. Dette utfordringsbildet beskrives utfyllende i dokumentet «Utfordringsbilde 2020»⁹.



Figure 2. Kristiansand kommunes satsningsområder for forskning og innovasjon

8. <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/partnerskap-for-radikal-innovasjon/om-partnerskap-for-radikal-innovasjon/>

9. <https://www.kristiansand.kommune.no/contentassets/8e8917ddfff14af28e3e77d661a8ea4d/kristiansand-kommune-utfordringbilde-2020.pdf>

Mål og strategier

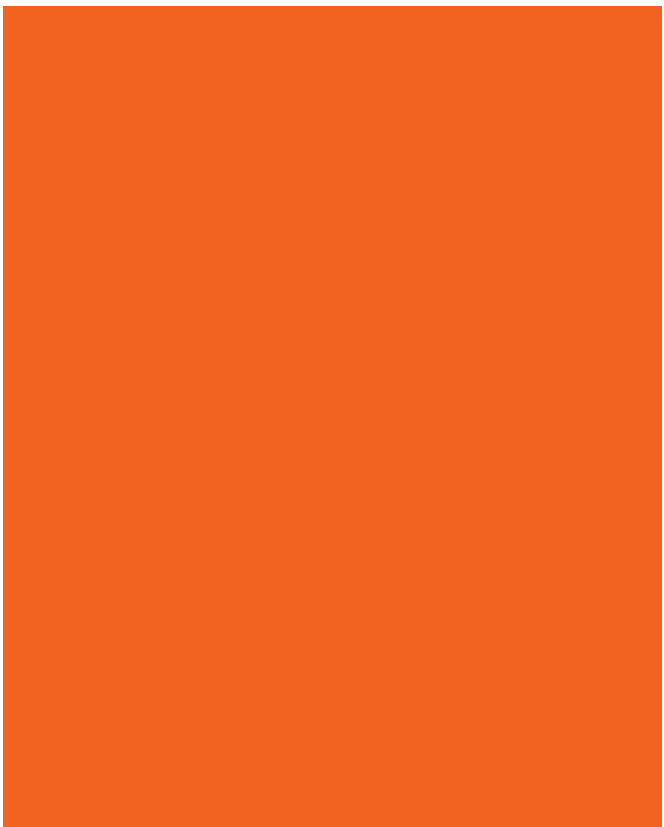
Mål – slik vil vi ha det:	Strategier – slik gjør vi det:
<p>Kristiansand kommunes forsknings- og innovasjonsarbeid bidrar til å sikre bærekraftige tjenester og å løse komplekse samfunnsutfordringer kommunen står overfor</p>	Prioritere ressurser på de mest sentrale utfordringene og sikre at innovasjons- og forskningsarbeid er i overensstemmelse med kommunens identifiserte utfordringer og prioriteringer
	Sikre at ansatte har kompetansen som trengs for å oppdage muligheter for utvikling og innovasjon
	Utnytte eksterne finansieringskilder for å styrke prosjekter som støtter kommunens satsingsområder
	Prioritere ressurser slik at ansattes tid og kjennskap til utfordringene i tjenesteproduksjonen kan benyttes i forsknings- og innovasjonsarbeid
	Sikre at ledere har kompetanse i endringsledelse
	Involvere sluttbrukere i forsknings- og innovasjonsprosesser
<p>Kristiansand kommune er en attraktiv og profesjonell partner for forskning og innovasjon</p>	Sikre at informasjon om kommunens forsknings- og innovasjonsarbeid er lett tilgjengelig for innbyggere og samarbeidspartnere
	Skape arenaer for samskaping der innbyggere, næringsliv, offentlig og frivillig sektor deltar i kreative prosesser
	Sikre at kommunen har følere ute, både i egen organisasjon, nasjonalt og internasjonalt på hva som er nytt, nyttig og nyttiggjort, og hente inspirasjon fra deltakelse i interne og eksterne nettverk.
<p>Kommunen har den forsknings- og innovasjonskompetansen som trengs for å kunne være en vekstkraftig, nasjonalt ledende og internasjonalt orientert regionhovedstad</p>	Heve kommunens forsknings- og innovasjonskompetanse, dele kompetanse på tvers av organisasjonsstruktur og tilføre kompetanse utenfra
	Sikre tilgang til relevant litteratur, bibliotek tjenester og programvare
	Styrke metodekompetanse innen forskning, analyse og evaluering, samt prosessledelse og tjenestedesign
	Styrke kompetanse på utforming av gode søknader om ekstern finansiering
	Vektlegge innovasjons- og forskningskompetanse ved rekruttering
	Styrke kompetanse i prosjekt-, program- og porteføljestyling for å sikre retning i arbeidet og sikrer at forsknings- og innovasjonsprosjekter som ivaretar kommunens interesser/behov initieres og prioriteres

Mål – slik vil vi ha det:	Strategier – slik gjør vi det:
<p>Kristiansand kommune har en kultur som fremmer og inspirerer til forskning og innovasjon</p>	Utvikle insentiver som setter fokus på innovasjon, og områdenes deltagelse i forskning og utvikling
	Identifisere og løfte fram gode initiativ, ideer og kreativitet
	Skape arenaer for samskaping, kompetansedeling, informasjon og inspirasjon omkring kommunens forsknings- og innovasjonsarbeid
	Dyrke lederens engasjement og kunnskap om innovasjon og utvikle insentiver som motiverer til innovasjonsledelse
	Sikre mestringsorientert ledelse som bidrar til kreative arbeidsmiljø
	Bygge en kultur som fremmer ambisjoner, kreativitet, faglighet, tillit, raushet og åpenhet
<p>Innovasjon og forskning er sentrale element i kommunens helhetlige virksomhetsstyring</p>	Sikre at innovasjon inngår som tema i kommunens planarbeid
	Sikre at byråkrati, mål eller resultatstyring ikke står i veien, men forsterker, gode initiativ, forbedring og innovasjon
	Sørge for at kommunen har risikovillighet når det trengs
	Sikre gevinstrealisering når prosjekt overføres til linjeledelse
	Ta i bruk innkjøpsløsninger som fremmer kommunens innovasjonsarbeid
	Tilrettelegge for både radikal og inkrementell innovasjon – utvikle kommunens innovasjonsmaskineri
	Etablere gode strukturer for idefangst og ideutvikling



Kristiansand
kommune

Postboks 4
4685 Nodeland
Tlf: 38 07 50 00
www.kristiansand.kommune.no



Design og layout: tressdesign.no