



Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi for samfunnsvitenskap – Institutt
for organisasjon, ledelse, styring

Arne Johan Tuvin

Masteroppgave

SeSammen – en studie i et regionalt avfallssamarbeid

SeSammen - a study in a regional waste collaboration

Master i moderne forvaltning (MPA)

2020

Innhold

FORORD	5
SAMMENDRAG	6
SUMMARY	7
1. Innledning og problemstilling	8
1.1 SeSammen.....	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Avgrensninger	11
1.4 Begrunnelse for valg av tema.....	11
1.5 Sentrale begrep.....	12
1.6 Oppgavens disposisjon.....	13
2. Rammene og bakgrunn for avfallshåndtering og samarbeid	14
2.1 Mål og virkemidler i avfallspolitikken.....	14
2.2 EU rammedirektiv for avfall.....	14
2.3 Sentrale prinsipper i norsk avfallspolitikk.....	17
2.4 Kommunenes ansvar	19
2.5 Samarbeidsformer.....	21
2.5.1 Interkommunale selskap – IKS.....	21
2.5.2 Interkommunale aksjeselskap – AS.....	22
2.5.3 Anskaffelsesregelverket og offentlig -offentlig samarbeid.....	22
2.5.4 Oppsummering.....	23
2.6 Bakgrunn for avfallshåndtering i Midt- Norge.....	23
2.6.1 Ecopro AS.....	24
2.6.2 Trondheim kommune.....	24
2.6.3 Sesam Ressurs AS.....	25
2.6.4 SeSammen – regional avfallsstrategi.....	26
2.6.5 Oppsummering.....	28

3. Teori.....	29
3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver.....	29
3.1.1 Det instrumentelle perspektivet.....	29
3.1.2 Det institusjonelle perspektivet.....	31
3.1.3 Mål og verdier.....	32
3.1.4 Oppsummering.....	33
3.2 Styring og ledelse	34
3.2.1 Governance.....	34
3.2.2 Samstyring.....	35
3.2.3 Metastyring.....	38
3.2.4 Tillit	40
3.2.5 Ledelse.....	41
3.2.6 Oppsummering.....	42
4. Metode.....	43
4.1 Forskningsdesign.....	43
4.2 Utvalg.....	44
4.3 Innsamling av data.....	45
4.3.1 Dokumentinnsamling.....	45
4.3.2 Intervju.....	46
4.4 Bearbeiding av data.....	47
4.5 Pålitelighet og gyldighet.....	47
4.5.1 Pålitelighet.....	47
4.5.2 Gyldighet.....	48
4.5.3 Egenrefleksjon.....	49
5. Empiri.....	50
5.1 Formålet med SeSammen.....	50
5.1.1 Historisk bakgrunn.....	50

5.1.2	Regional avfallsstrategi.....	51
5.1.3	Formaliserte samarbeid.....	52
5.1.4	Oppsummering.....	55
5.2	Styring og ledelse.....	55
5.2.1	Forankringspunkter.....	55
5.2.2	Organisering og ledelse.....	56
5.2.3	Oppsummering.....	58

6. Analyse..... 59

6.1	Formålet med SeSammen.....	59
6.1.1	Historisk bakgrunn.....	59
6.1.2	Regional avfallsstrategi.....	62
6.1.3	Oppsummering.....	65
6.2	Virkemidler for styring og ledelse.....	65
6.2.1	Metastyring.....	65
6.2.2	Ledelse.....	68
6.2.3	Oppsummering.....	71

7. Konklusjon 72

Litteraturliste..... 72

Tabelloversikt

Tabell 1: Deltakende selskap

Tabell 2: Viktige begrep

Tabell 3. Varianter av samstyring

Figuroversikt

Figur 1: Strategisamarbeidets nedslagsfelt

Figur 2: Avfallshierarkiet

Figur 3: Materialgjenvinningsgrad for SeSammen

Vedlegg

Vedlegg A: Informert samtykke

Vedlegg B: Intervjuguide daglig leder

Vedlegg C: Intervjuguide fagperson

Forord

Oppgaven markerer avslutningen på mitt studium i moderne forvaltning ved Høgskolen i Innlandet.

Jeg har tatt dette studiet parallelt med ordinært arbeid. Jeg vil takke min arbeidsgiver, og spesielt Bente, som har gitt meg mulighet til faglig fordypning, og tilrettelagt min arbeidshverdag slik at oppgaven kunne fullføres. Jeg vil også takke Høgskolen i Innlandet som legger til rette for faglig og spennende deltidsstudier for yrkesaktive.

Jeg rette en takk til alle informantene som satte av tid og delte erfaringer og meninger, noe denne oppgaven har vært helt avhengig av. En stor takk til Trond Norum for velvillig informasjonsdeling.

Jeg vil rette en takk til veileder Aksel Hagen for konstruktive innspill underveis i arbeidet med oppgaven.

Til slutt vil jeg takke familien min, Leonora og Henrikke, for stor forståelse, tålmodighet og oppmuntrende ord underveis.

Januar 2020

Arne Johan Tuvin

Sammendrag

I Midt-Norge har kommuner og interkommunale avfallsselskap etablert et samarbeid som heter SeSammen. Samarbeidet er Norges største regionale samarbeidsprosjekt innen kommunal avfallshåndtering. Prosjektet vil forbedre avfallshåndteringen for regionen fra Helgeland i nord til Nordmøre i sørvest og deler av Hedmark i sørøst.

Jeg har undersøkt hvorfor strategisamarbeidet SeSammen er etablert, og hva det skal oppnå. Det neste spørsmålet jeg ønsket å belyse er hvilke virkemidler for styring og ledelse som brukes i samarbeidet, hvem som bruker virkemidlene, og hvordan disse brukes. Oppgavens problemstilling er følgende: *Hva er formålet med strategisamarbeidet SeSammen og hva kjennetegner styring og ledelse i samarbeidet?*

I oppgaven har er det brukt kvalitativ metode med fokus på dokumenter og intervjuer. Empiri består av dokumenter som beskriver SeSammen, og semi-strukturerte intervjuer med informanter fra deltagende selskap i samarbeidet.

I oppgaven er det brukt organisasjonsteoretiske perspektiv og teoretiske bidrag for styring og ledelse for å belyse funn fra empirien.

Funn viser at samarbeidet SeSammen er basert på høy grad av tillit mellom deltakerne og styreledere i deltagende selskap. I lys av organisasjonsteoretiske perspektiver, finner jeg holdepunkter for å kunne si at disse samarbeidene er opprettet med et formålsrasjonelt grunnlag for å løse konkrete oppgaver. Det er etablert klare mål for samarbeidet.

Analysen viser også at det er en avhengighet til et planlagt ettersorteringsanlegg, som har betydning for avfallsstrømmene inn til anlegget. På denne måten vil måloppnåelsen i den regionale avfallsstrategien ha betydning for det planlagte ettersorteringsanlegget som selskapene selv er med på å etablere.

Summary

In central Norway, municipalities and inter-municipal waste companies have established a collaboration called SeSammen. The collaboration is Norway's largest regional cooperation project in municipal waste management. The project will improve waste management for the region from Helgeland in the north to Nordmøre in the southwest and parts of Hedmark in the southeast.

I have investigated why the strategy collaboration SeSammen is established and what it should achieve. The next question I wanted to elucidate is which management and management tools are used in the collaboration, who uses the tools and how they are used. The problem of the assignment is the following: *What is the purpose of the strategy collaboration SeSammen and what characterizes management and leadership in the collaboration?*

The thesis has used a qualitative method focusing on documents and interviews. The data consists of documents describing SeSammen, and semi-structured interviews with informants from participating companies in the collaboration.

The thesis uses organizational theoretical perspectives and theoretical contributions to management and leadership to elucidate findings from the empirical data.

Findings show that the SeSammen collaboration is based on a high degree of trust between the participants and the directors of the participating companies. In light of organizational theoretical perspectives, I find evidence to be able to say that these collaborations have been established with a purpose-rational basis for solving specific tasks. Clear goals have been established for the cooperation.

The analysis also shows that there is a dependence on a planned re-sorting plant, which has a bearing on the waste streams entering the plant. In this way, the goal attainment in the regional waste strategy will have an impact on the planned aftercare facility which the companies themselves are helping to establish.

1. Innledning og problemstilling

Det er en betydelig oppmerksomhet omkring behovet for at samfunnet må endres i en mer bærekraftig retning. Det er ikke til å unngå å se virkningene av menneskeskapt påvirkning på natur og miljø. I denne sammenhengen er det utarbeidet en rekke visjoner, mål og tiltak på internasjonalt nivå, nasjonale og lokalt nivå. Slagordet *tenke globalt, handle lokalt* fra det store verdensmøtet om klima og miljø i 1992 er fortsatt like aktuelt, 28 år etter verdensmøtet.

Verdenssamfunnet har utarbeidet en felles arbeidsplan gjennom FNs bærekraftsmål for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030.

Bærekraftig utvikling handler om å ta vare på behovene til mennesker som lever i dag uten å ødelegge framtidige generasjoners muligheter til å dekke sine. Bærekraftsmålene reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling: klima og miljø, økonomi og sosiale forhold.

Kommunene og lokalsamfunn har en nøkkelrolle i omstillingen til mer bærekraftige samfunn, og kommunene skal i denne sammenheng ivareta en rekke sektorer. Håndteringen av avfall er et slikt sektoransvar, og kommunene har gjennom Forurensingsloven ansvar for å ta hånd om avfallet som produseres av husholdningene. For å nå målene i omstillingen må kommunene og avfallsbransjen i større grad samarbeide om løsningene. Bransjen må være en offensiv pådriver for økt ressurseffektivitet, gjennom tettere samarbeid mellom flere offentlige aktører, men også på tvers av offentlig og privat sektor. Tilsvarende må avfallsbransjen samarbeide tettere med aktører i andre deler av verdikjeden, blant annet industrien og landbruket.

I dag har kommunene relativt stor frihet til å realisere egne initiativ. Et eksempel er friheten til å samarbeide om kommunal oppgaveløsning og frihet til å velge samarbeidsmodell og formaliseringsgrad på de interkommunale samarbeidene. Kommunene var tidlig ute med å etablere interkommunale selskaper (IKS) som fikk ansvaret for avfallshåndteringen, og denne organisasjonsformen er den mest vanlige for å håndtere det kommunale avfallet.

I den seinere tid og som følge av nye krav og rammebetingelser, ser vi i økende grad at de interkommunale selskapene danner nye nettverk og samarbeidsløsninger seg imellom.

Spørsmålet er om vi kan se en oppfatning om at et IKS i seg selv er for lite robust til å håndtere utfordringene i avfallshåndteringen, og derfor søker samarbeid med andre selskap. Denne studien handler om strategisamarbeidet SeSammen.

1.2 SeSammen

I Midt-Norge har kommuner og interkommunale avfallsselskap etablert et samarbeid som heter SeSammen. Samarbeidet er Norges største regionale samarbeidsprosjekt innen kommunal avfallshåndtering. Prosjektet vil forbedre avfallshåndteringen for regionen fra Helgeland i nord til Nordmøre i sørvest og deler av Hedmark i sørøst.

Strategisamarbeidet omfatter 12 avfallsselskap og 94 eierkommuner fordelt i 4 fylker. Det dekker et område på ca. 86 000 km² noe som tilsvarer et areal større enn Østerrike. Det bor ca. 768.000 innbyggere og ca. 298.000 husholdninger i dette området.

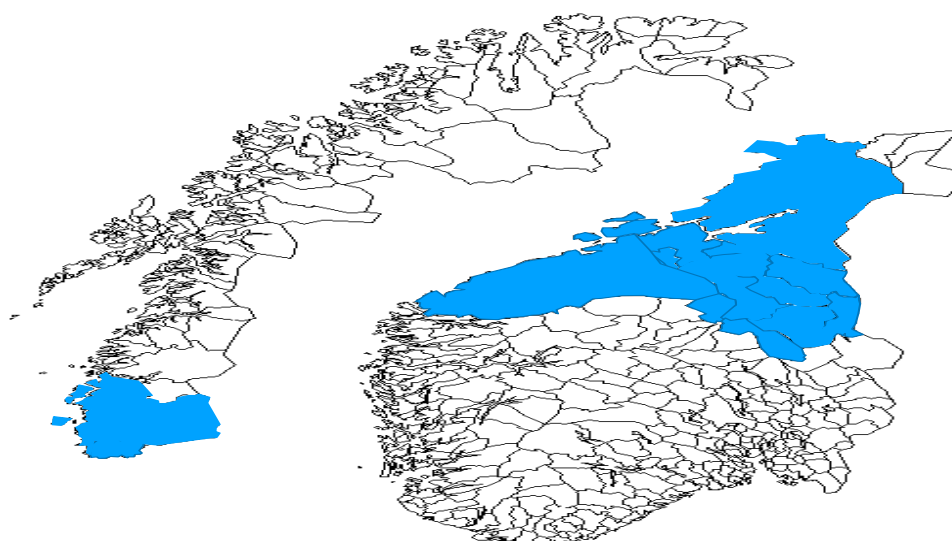


Fig.1: Strategisamarbeidets nedslagsfelt i Norge (Kilde: Trond Norum, SeSammen)

Selskapene har utarbeidet en regional avfallsstrategi gjeldende for Midt-Norge. Visjonen for strategien er å se sammen når det planlegges avfallshåndtering samt jobbe for en utvidet samfunnsansvarlig og kretsløpsbasert ressursutnyttelse av avfall i tråd med avfallshierarkiet (Regional avfallsstrategi i Midt-Norge).

Deltakerne i samarbeidet har utarbeidet en regional avfallsstrategi for Midt-Norge med et verdisett, fokusområder, målformuleringer og forslag til konkrete tiltak. Strategien blir nærmere presentert i kap.2.6.3

Hensikten med denne regionale avfallsstrategien er å utnytte mulighetene som ligger i å samarbeide. Primært bygger dette under en felles målsetting om økt materialgjenvinning og

ivaretagelse av ressurser i avfallet. Derneft er det viktig å se på alle mulige områder for samarbeid, herunder harmonisering av avfallsordninger. Det er tenkt at det regionale planarbeidet skal gi føringer for planlegging i alle kommuner/avfallsselskap i regionen.

Tabell 1: Deltakende selskap i SeSammen.

Deltakende selskap	Eierkommuner	Innbyggere	Område
Envina IKS	2	22 849	Trøndelag
Trondheim renholdsverk	1	203 011	Trondheim
Innherred Renovasjon IKS	9	89 959	N.Trøndelag
Midtre Namdal Avfallsselskap IKS	13	40 106	N.Trøndelag
Fjellregionene Interkommunale Avfallsselskap AS	10	26 164	Innlandet
Fosen renovasjon IKS	4	23 588	Trøndelag
Hamos Forvaltning IKS	11	51 372	S. Trøndelag
Steinkjer kommune, Snåsa kommune, Verran kommune	1	26 594	N.Trøndelag
Nordmøre interkommunale renovasjonsselskap IKS	9	61 922	Møre
Ålesundregionen interkommunale avfallsselskap IKS	12	104 787	Møre
Søndre Helgeland Miljøverk IKS	11	40 731	Helgeland
Romsdalshalvøya Interkommunale Renovasjon IKS	7	51 290	Møre

Envina IKS, Nordmøre interkommunale renovasjonsselskap IKS og HAMOS forvaltning IKS fusjonerer 01.01.2020 og blir til det nye selskapet ReMidt IKS

1.3 Problemstilling

Problemstillingen for denne caseoppgaven og videre fokus i oppgaven er følgende:

Hva er formålet med strategisamarbeidet SeSammen og hva kjennetegner styring og ledelse i samarbeidet?

Basert på hva problemstillingen skal belyse vil jeg stille følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er målene med samarbeidet?
2. Hvilke virkemidler for styring og ledelse brukes i samarbeidet?

Jeg ønsker å undersøke hvorfor det er etablert og hva det skal oppnå. Det neste spørsmålet jeg ønsker å belyse er hvilke virkemidler for styring og ledelse som brukes i samarbeidet, hvem som bruker virkemidlene og hvordan disse brukes.

1.4 Avgrensinger

Oppgaven vil ta utgangspunkt i å analysere strategisamarbeidet som en helhet, og ikke de enkelte aktørene hver for seg. Det enkelte deltakende selskap vil kun bli kort presentert. De enkelte aktørenes posisjon i nettverket vil likevel bli belyst for å kunne forstå helheten i samarbeidet.

Den regionale avfallsstrategien er utarbeidet i perioden 2018 – 2019 og ferdigstilt høsten 2019. Siden det da er kort tid siden ferdigstilling av planen, vil det ikke være hensiktsmessig å foreta en evaluering av måloppnåelsen i planen. Oppgavens problemstilling er å undersøke formålet med samarbeidet og ønsket måloppnåelse, samt hvordan strategisamarbeidet fungerer.

Som ledd i regionreformen er det gjennomført en sammenslåing av Nord-Trøndelag fylke og Sør-Trøndelag fylke til ett fylke med navn Trøndelag. For denne oppgaven er det hensiktsmessig å bruke de geografiske betegnelsene Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag da aktørene selv i strategisamarbeidet bruker disse betegnelsene. De referer likevel kun til den geografiske plasseringen.

Etter forurensingslovens § 30 har kommunene kun lovpålagt ansvar for håndteringen av avfall fra husholdningene. Jeg avgrenser derfor fokus i denne oppgaven til kun å se på håndteringen av husholdningsavfall. Håndtering av næringsavfall i det konkurranseutsatte avfallsmarkedet faller utenfor denne oppgaven.

1.5 Begrunnelse for valg av tema

Jeg arbeider selv i et avfallsselskap på Vestlandet, og har mine faglige interesseområder innenfor avfallshåndteringen i kommunene. Sektoren står overfor store og spennende utfordringer framover hvor samarbeid er nødvendig. En vanlig form for samarbeid i offentlig sektor er at kommuner går sammen og oppretter interkommunale selskaper (IKS). Den overordnede tematikken i denne oppgaven er samarbeidet mellom kommuner og interkommunale selskaper, og spørsmålet jeg ønsker å undersøke er hva som skjer når disse går sammen for å samarbeide i et større nettverk.

1.6 Noen viktige begreper

I tabellen nedenfor gis en oversikt over begreper som er relevante for denne oppgaven. Oppstillingen er ikke uttømmende, og det kan også finnes andre forklaringer til det enkelte begrep.

Tabell 2: Viktige begreper

Avfall	Kasserte gjenstander, materialer, restprodukter eller energibærere som ikke lenger har sin opprinnelige verdi. Resirkulering og gjenvinning gjør avfall til en ressurs.
Avfallsdirektivet	EUs avfallsrammedirektiv er et rammeverk for regulering av avfallsbransjen. Implementeres i nasjonalt regelverk etter at direktivet er vedtatt og kunngjort. Norge er gjennom EØS-avtalen i praksis bundet til å implementere direktivet. Direktivet regulerer håndtering av avfall generelt, unntatt radioaktivt avfall.
Avfallsforbrenning	Avfall forbrennes i forbrenningsanlegg, normalt med energigjenvinning hvor varmen benyttes i et fjernvarmenett til oppvarming av bygg.
Avfallshierarkiet	Avfallshierarkiet eller avfallspyramiden, viser prioriteringer av tiltak for å redusere avfall til deponi. Målet er å håndtere avfall så høyt oppe i pyramiden som mulig.
Energigjenvinning	Forbrenning av avfall med utnyttelse av den frigjorte varmeenergien til produksjon av energi til nyttige formål (oppvarming, prosessenergi el.l.). Forbrenning av avfall uten kobling til nyttige energi formål er ikke energigjenvinning.
Kildesortering	Sortering av blandet avfall til ulike avfallsfraksjoner (papir, plast, metall osv) der avfallet oppstår (kilden), f.eks. på kjøkkenbenken.
Materialgjenvinning	Gjenvinning av avfall slik at de ulike materialene kan brukes som råvarer i produksjon av nye produkter.
Ombruk	Det samme som gjenbruk. Bruk av et produkt flere ganger, i opprinnelig form, opprinnelig formål eller for et alternativt formål uten ytterligere bearbeiding (OECD-definisjonen). Ikke det samme som gjenvinning eller resirkulering.
Renovasjonsgebyret	Gebyr, beregnet etter prinsippet om selvkost for å dekke kostnadene ved renovasjonstjenesten, som kreves inn sammen med øvrige eiendomsavgifter.
Selvkost	Den totale kostnaden som en kommune/selskap har ved å produsere en tjeneste.
Sentralsortering	Sortering av blandet avfall mekanisk eller manuelt ved egne fabrikker/sentraler.
Sesam/Sesam Ressurs AS	Prosjekt med mål om å maksimere gjenvinning av ressurser i restavfall og matavfall gjennom etablering av ettersorteringsanlegg i Midt-Norge.
SeSammen	Nettverk av til sammen 94 kommuner fordelt på 12 avfallsselskap i Midt-Norge med felles avfallsstrategi.
Sirkulærøkonomi	Økonomi hvor ressursene styres inn i kretsløp og samtidig muliggjør økonomisk vekst og velferd. Nøkkelpunkter er produktdesign, produksjonsprosesser, forbrukerspørsmål, avfallsbehandling og marked for sekundærråvarer.

(Kilde: Avfallsplan for Trondheim kommune 2018 – 2030)

1.7 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er delt inn i syv kapitler. I kapittel 2. presenteres de kommunale rammene for avfallshåndteringen og bakgrunn for samarbeid i Trøndelag. I kapittel 3 presenteres organisasjonsteoretisk perspektiver og teorier for det som defineres som samstyring og governance. I kapittel 4 blir det gjort rede for valg av forskningsdesign for studien, datainnsamling og bearbeiding samt datakildenes validitet og reliabilitet. I kapittel 5 presenteres funn i fra datainnsamlingen. Kapittel 6 inneholder analysen der funn fra dokumentene og intervjuene drøftes i lys av teoriene som er presentert.

2. Rammene og bakgrunn for avfallshåndtering og samarbeid.

Kommunene skal utføre sine lovpålagte oppgaver innen avfallshåndtering innenfor grensene av norsk lovgivning. Dette gir kommunene både muligheter og begrensninger til å planlegge og gjennomføre avfallshåndteringen på den måten kommunen selv mener er best. I dette kapittelet skal jeg gi en beskrivelse av de viktigste rammene kommunene må forholde seg til, samt beskrive ulike måter kommunene kan samarbeide på. Til slutt i kapittelet gis en nærmere presentasjon av strategisamarbeidet SeSammen.

2.1 Mål og virkemidler i avfallspolitikken

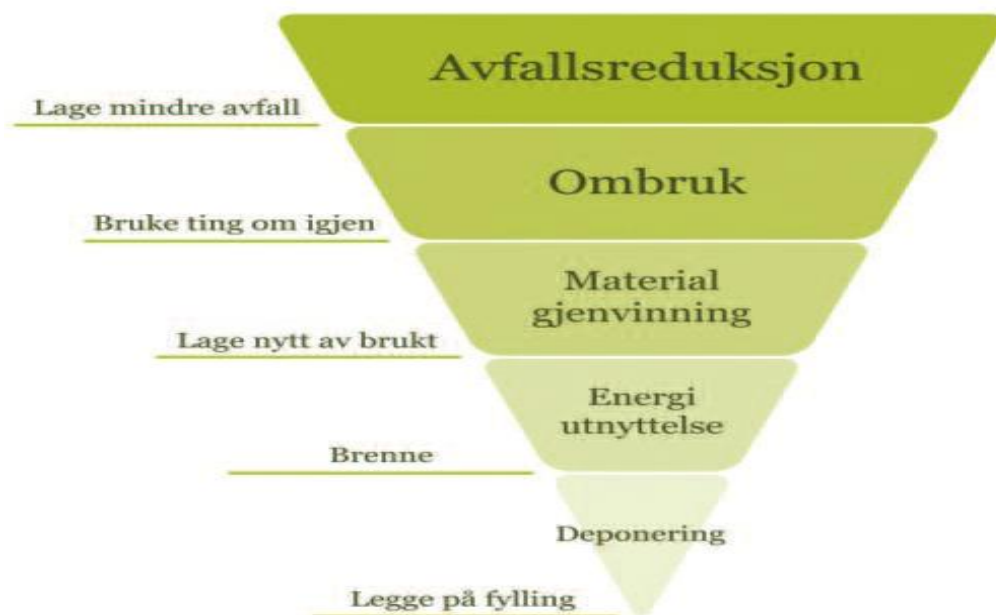
Norsk avfallspolitikk har siden begynnelsen av 1990-tallet tatt utgangspunkt i en overordnet målsetting om at avfall skal tas hånd om slik at det blir til minst mulig skade på mennesker og naturmiljø. Avfallspolitikken har fremmet forebygging av at avfall oppstår, ombruk, materialgjenvinning og energiutnyttelse. I det nasjonale målet om gjenvinning av avfall er materialgjenvinning og energiutnyttelse sidestilt. Samtidig er det en rekke virkemidler for å stimulere til at materialgjenvinning fremmes framfor energiutnyttelse, der dette ut fra en avveining av miljøhensyn, ressurshensyn og økonomiske forhold er berettiget. Dette er i tråd med EUs avfallshierarki, som er styrende i EUs rammedirektiv om avfall. Rammedirektivet om avfall er gjennomført som norsk politikk i Norge.

2.2 EUs rammedirektiv for avfall

EUs rammedirektiv for avfall ¹ danner rammene for avfallspolitikken i EU-landene, i tillegg til de land som er tilknyttet EU gjennom EØS-avtalen, slik som Norge. Direktivet har en rekke bestemmelser som blant annet skal stimulere medlemslandene til å velge avfallsløsninger så høyt oppe i avfallshierarkiet som mulig.

¹ Europarlaments- og rådsdirektiv (EU) 2018/851 om endring av direktiv 2008/98/EF om avfall

Figur 2: Avfallshierarkiet



(Kilde: www.loop.no)

Direktivet beskriver avfallshierarkiet som er grunnlaget for norsk avfallspolitikk:

- 1) Forebygge at avfall oppstår
- 2) Ombruke så mye som mulig
- 3) Materialgjenvinne
- 4) Energiutnyttelse
- 5) Deponere avfall som ikke egner seg til annen behandling

Europakommisjonens politikkpakke om sirkulær økonomi ble lagt fram i desember 2015. (COM(2015) 614 final). Som følge av nye, overordnede krav fra EU og nasjonale og lokale målsettinger, står samfunnet generelt og avfallsbransjen spesielt overfor store utfordringer i årene framover. Tidligere så vi på avfall som et problem som medførte en belastning på naturmiljøet og en betydelig kostnad for samfunnet. Nå ser vi på avfall som en ressurs og norsk og europeisk politikk er å legge til rette for økt utnyttelse av ressursene i avfallet. Europakommisjonens politikkpakke består av forslag til endret avfallsregelverk, samt handlingsplaner for å nå nye mål. EU-reglene om avfall har et mål om at 60% av husholdningsavfallet og liknende avfall fra næringslivet skal gjenvinnes som materialer innen 2025. Disse reglene er bindende for Norge. For å nå målet er det behov for betydelige endringer og tiltak i avfallsbransjen.

I mai 2018 ble den nye "avfallspakken" vedtatt i EU, og med det viktige endringer i rammene for avfallspolitikken i Europa.

Den viktigste endringen omfatter nye mål for materialgjenvinning:

- Mål om 55% materialgjenvinning innen 2025
- Mål om 60% materialgjenvinning innen 2030
- Mål om 65% materialgjenvinning innen 2035

Det skal etableres separat innsamling av tekstiler og farlig avfall innen 2025, og innen 2023 skal bioavfall enten samles inn separat eller hjemmekomposteres. Det er i tillegg spesifisert detaljerte mål for gjenvinning av ulike typer emballasje. Norge har allerede nådd gjenvinningsmålene for aluminium, glass-, papir-, papp- og kartongemballasje. Men for emballasje av tre er kravet 25%, mot dagens krav på 9%. For plastemballasje må dagens gjenvinningsgrad på 38% økes til 50% innen 2025, og 55% innen 2030. Kravene til materialgjenvinningen gjelder husholdningsavfall, men også husholdningslignende avfall fra næringslivet.

EU har utarbeidet en handlingsplan for sirkulærøkonomi med forslag til reviderte avfallsdirektiver, og den norske regjeringen oppnevnte i 2016 et ekspertutvalg for grønn konkurransekraft som i oktober 2016 overleverte sine anbefalinger og råd. Der pekes det bl.a. på behovet for nye grønne arbeidsplasser og verdiskaping som kan erstatte forventet nedgang i petroleumsrelaterte bransjer. Som et ledd i dette arbeidet ble det også utarbeidet et «Veikart for sirkulær økonomi» fra Avfalls- og gjenvinningsbransjen.

Blant anbefalingene fra bransjeorganisasjonen er:

- Økt samarbeid og samordning i bransjen
- Kompetanseoverføring mellom avfalls- og gjenvinningsbransjen og produserende næringsliv for øvrig
- Teknologiutvikling

Veikartet peker også på analyser utført av Club of Rome som anslår at Norge kan få 5 000 nye arbeidsplasser og redusere CO₂-utslipp med 2% dersom vi kan redusere etterspørselen etter jomfruelige råvarer til halvparten. (Veikart for en sirkulær økonomi/Avfall Norge)

I tillegg foreligger et forslag fra Miljødirektoratet om ny avfallsforskrift med krav om at hver kommune skal ha en utsortering av biorest og av plast på 70% innen 2035. Begge disse økte kravene i materialgjenvinningsgrad krever at renovasjonsselskapene 1) utvikler løsninger for effektiv sortering, og 2) at det utvikles nye verdikjeder for å skape verdi i de utsorterte fraksjonene. Slik utvikling av nye løsninger og nye verdikjeder er avgjørende for å møte kravene vi står foran.

Trøndelagsplanen 2019-2030 har målformuleringer innenfor tema som «Kompetanse, verdiskaping og naturressurser». (Trøndelagsplanen 2019-2030). Blant annet tegnes et fremtidsbilde for 2030 hvor fylket «utnytter ressurser effektivt og tar miljøhensyn» hvor det utdypes at «vi skal ta miljøhensyn og sikre effektiv ressursutnyttelse gjennom sirkulærøkonomisk praksis hvor produksjoner der avfallet minimeres og/eller går inn som råstoff i annen produksjon. Målet er at forbruket holdes lavt ved at så lite ressurser som mulig går ut av kjeden.» Også fylkets «Strategi for innovasjon og verdiskaping» løfter frem økt bærekraftig verdiskaping og internasjonal konkurranseevne i Trøndelag som hovedmål og uttaler «Næringslivet i regionen har gode forutsetninger for å øke verdiskaping og lokal sysselsetting bl.a. ved å utvikle nye produkter og tjenester basert på uutnyttede restprodukter. FoU-miljøenes satsing på sirkulær økonomi gir Trøndelag tilgang til kunnskap og kompetanse som kan gi regionen en ledende rolle i dette arbeidet.» Videre sier strategien «For å få til kutt i klimagassutslippene, effektiv ressursbruk og å oppnå det grønne skiftet, er vi avhengig av en omlegging i industrien og næringslivet. Det er helt avgjørende at en slik omlegging er lønnsom».

2.3 Sentrale prinsipper i norsk avfallspolitikk

Avfallshierarkiet gjengir en prioritert rekkefølge for avfallshåndtering, se figur 2. *Avfallshierarkiet* har forebygging som høyeste prioritet, deretter tilrettelegging for ombruk, materialgjenvinning, annen gjenvinning inkludert energiutnyttelse og til slutt sluttbehandling.

Føre var-prinsippet innebærer at der det er vitenskapelig usikkerhet om risiko for alvorlig eller irreversibel skade på helse eller miljø, skal ikke usikkerheten brukes som begrunnelse for å utsette eller unnlate å treffe tiltak.

Vugge til grav-prinsippet innebærer at et produkt må vurderes ut fra de totale miljøvirkningene i hele livssyklusen, fra utvinning av råstoff til det er håndtert som avfall og enten gjenvunnet til nye produkter, energiutnyttet eller sluttbehandlet.

Prinsippet om at forurensere skal betale innebærer at den som forårsaker miljøskader skal betale de samfunnsøkonomiske kostnadene ved skaden eller tiltakene som må til for å forhindre skaden.

Styringseffektivitet vil si at en valgt virkemiddelbruk skal føre til at målene nås med størst mulig grad av sikkerhet.

Kostnadseffektiv virkemiddelbruk innebærer at man velger virkemidler som fører til et bestemt resultat til lavest mulige samfunnsøkonomiske kostnader.

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet tilsier at den samlede nytten for samfunnet skal være større enn de samlede kostnadene.

I vurderingen av hvilke resultater man ønsker å oppnå og hva som er gode løsninger, vil avfallshierarkiet, føre var-prinsippet og vugge til grav-prinsippet være sentrale. Avveining mot ulike mål, for eksempel hensynet til å ta miljøgifter ut av sirkulasjon og destruere dem, kan ha betydning. Hvilke løsninger man ønsker å stimulere til, vil variere med avfallsstrømmene og være avhengig av samfunnsøkonomisk nytte og kostnader.

Avfallsstrategien fra 2013 het "Fra avfall til ressurs" og søker å endre fokus fra å se på avfall som et problem til å se på avfall som en ressurs. Det legges også vekt på avfallsforebygging og spesielt hvordan mengden matavfall kan reduseres. (T-1531/2013). Den inneholder prinsipper det bygges videre på i Stortingsmelding nr. 45 fra 2016-2017, som har tittelen "Avfall som ressurs – avfallspolitikk og sirkulær økonomi". For å sikre en bærekraftig utvikling, er det økt fokus på ressursbruk og klimautslipp, og avfallsbransjen anses å være en viktig bidragsyter og pådriver for sirkulærøkonomi. (Meld.St. 45) I Klimastrategien for 2030 legges føringer for hvordan Norge kan oppfylle sine forpliktelser iht Paris-avtalen. Transport, jordbruk, bygg og avfall trekkes frem som vesentlige kilder for nasjonale utslipp, med forventning om betydelige utslippsreduksjoner frem mot 2030.

Stortingsmelding nr. 44 (1991-1992) "Om tiltak for reduserte avfallsmengder, økt gjenvinning og forsvarlig avfallsbehandling", beskriver følgende strategier, som fortsatt er gjeldende for norsk avfallspolitikk:

1. Hindre at avfall oppstår og redusere mengden skadelige stoffer i avfallet.
2. Fremme ombruk, materialgjenvinning og energiutnyttelse.
3. Sikre en miljømessig forsvarlig sluttbehandling av restavfallet.

Stortingsmeldingen fra 2016- 2017 tar for seg avfallspolitikken i en sirkulær økonomi, og vektlegger avfallsforebygging, økt ombruk og materialgjenvinning. Meldingen inneholder også en plaststrategi, med tiltak mot marin forøpling og spredning av mikroplast. (Meld. St.45). Da stortingsmeldingen ble vedtatt i februar 2018, var det med flere konkrete innspill, bla. å utrede krav om utsortering og materialgjenvinning av matavfall og plast, å fastsette mål for avfallsforebygging, materialgjenvinning og gjenbruk, og utredninger knyttet til biogass for både husdyrgjødsel, slam og matavfall.

2.4 Kommunenes ansvar

Kommunenes avfallspolitikk styres først og fremst av nasjonal lovgivning i form av forurensingsloven² og avfallsforskriften³. Forurensingsloven fastsetter bl.a. forbud mot forøpling⁴, kommunens plikt til å ha anlegg for mottak eller behandling av husholdningsavfall⁵ og kommunens plikt til å sørge for innsamling av husholdningsavfallet⁶ Loven fastslår også at kommunene skal fastsette gebyr til dekning av kostnader forbundet med avfall, og "Forurenser betaler" er et grunnleggende prinsipp i norsk avfallspolitikk.

Kommunen kan fastsette forskrift som inneholder regler som er nødvendig for å få til en hensiktsmessig og hygienisk oppbevaring, innsamling og transport av avfallet. Kommunen plikter i utgangspunktet å opprette en innsamlingsordning for hele kommunen, men kan i forskriften unnta områder utenfor tettbygd strøk. Videre kan kommunen etter søknad unnta

² Lov om vern mot forurensninger og om avfall (forurensingsloven) av 13.mars 1981.

³ Forskrift om gjenvinning og behandling av avfall (avfallsforskriften) av 1.juni 2004.

⁴ Forurensingsloven § 28

⁵ Forurensingsloven § 29 3.ledd

⁶ Forurensingsloven § 30 1.ledd

bestemte eiendommer fra den kommunale avfallsinnsamlingen. Eventuelle forskrifter etter helselovgivningen som har betydning for avfallsinnsamlingen, bør vurderes ved utarbeidelse av forskriften.

Kommunen kan ta inn i forskriften en plikt til å sortere avfallet. Dersom kommunen vil fastsette plikt til å sortere ut avfallet, må de ulike avfallskategorier som det er plikt til å sortere, beskrives i forskriften. Dersom kommunen ønsker å utvide antall kategorier, er dette en endring av forskriften som må behandles i tråd med forvaltningslovens regler. Innføring av utsortering av en ny avfallskategori kan imidlertid tenkes å innebære en endring av forskriften av en slik karakter at forhåndsvarsel kan unnlates, jf. forvaltningsloven § 37 4. ledd bokstav c. Dette gjelder særlig hvis det i forskriften er tatt inn et generelt varsel om at det kan bli vedtatt at andre avfallskategorier skal sorteres ut i tillegg til kategoriene nevnt i forskriften.

Kommunene har ansvaret for å samle inn avfall fra husholdninger og sikre forsvarlig håndtering av avfallet. For å sikre at prinsippet om forurenser betaler er ivaretatt, skal alle kostnader ved håndtering av husholdningsavfall dekkes over avfallsgebyret innenfor selvkostprinsippet (ref) . Avfallsgebyret skal dekke innsamling og håndtering av avfallet, og utbygging av nødvendig infrastruktur. Kommunen har ikke adgang til å subsidiere avfallshåndteringen med midler fra kommunens regnskap, og de må ha separat regnskap for lovpålagt håndtering av husholdningsavfall og avfallshåndtering i markedet.

Kommunene kan for øvrig fritt organisere avfallhåndteringene på en egnet måte. Det er derfor stor variasjon mellom kommunene i hvem som faktisk samler inn og håndterer avfallet. Kommunen kan håndtere husholdningsavfall i utvidet egenregi, tildele enerett på avfallshåndteringen til et annet offentlig organ eller kjøpe inn tjenester i markedet i henhold til regelverk for offentlige anskaffelser.⁷

⁷ Anskaffelsesforskriften, § 2-3, § 3-1

2.5 Samarbeidsformer

Kommunen har i utgangspunktet stor frihet til å organisere sine tjenester på den måten kommunen finner formålstjenlig. Innenfor avfallsfeltet finnes det en rekke muligheter for samarbeidsformer:

- i kommunal regi som en eller flere virksomhetsdeler («etat»)
- i kommunal regi som et kommunalt foretak (KF)
- som interkommunalt selskap (IKS) eller annet interkommunalt samarbeid
- som et aksjeselskap (AS) eller flere aksjeselskap i konsernstruktur
- med tilknyttede selskaper for en avgrenset del av tjenestene
- kombinasjoner av det ovenstående

Jeg vil her presentere et utvalg av samarbeidsformer som er relevante for denne oppgaven.

2.5.1 Interkommunale selskaper - IKS

Interkommunale selskaper er en selskapsform vi har hatt siden år 2000 med en utfyllende lovregulering⁸. Selskapsformen er først og fremst tenkt benyttet for virksomhet av mer forretningsmessig karakter. Den er ikke tilpasset offentlig myndighetsutøvelse, forvaltningsvirksomhet i snever forstand eller sentrale samfunnsoppgaver av stor velferdsmessig betydning. Men heller ikke lov om interkommunale selskaper regulerer hvilke oppgaver som kan legges til et slikt selskap. Styringsstrukturen og myndighetsfordelingen i et interkommunalt selskap er detaljert regulert i loven. Interkommunale selskaper må ha styringsorganene representantskap, styre og en daglig leder. Representantskapet er selskapets øverste organ, styret er underordnet representantskapet, og daglig leder er underordnet styret. Styret og daglig leder utgjør selskapets ledelse.

⁸ Lov om interkommunale selskaper (IKS loven) av 29.januar 1999

2.5.2 Interkommunale aksjeselskaper - AS

Enkelte interkommunale selskap er organisert som et aksjeselskap der kommunene er aksjeeiere. Selskapet er dermed 100% offentlig eid. Dette samarbeidet er regulert av aksjeloven⁹. På dette området er det kun gitt et par særlige regler for interkommunale aksjeselskaper. Et AS ivaretar eierkommunenes lovpålagte oppgaver på lik linje med et IKS. Virksomheten skal drives etter selvkostprinsippet. Selskapet kan ha datterselskap som tar seg av eksempelvis næringsavfall, transport eller behandlingstjenester. Ofte kan selskapet delta med eierskap i andre foretak, ved aksjetegning eller på annen måte inngå samarbeidsavtaler. Styret og daglig leder utgjør selskapet ledelse. Styret velges av generalforsamlingen. Styret har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet og for at det drives i samsvar med selskapets formål og innenfor rammen av lovgivningen, selskapets vedtekter og instruksjoner fastsatt av aksjonærene gjennom generalforsamlingen. Daglig leder står for den daglige driften av selskapet og skal i den forbindelse følge de retningslinjene og påleggene som styret har gitt.

2.5.3 Anskaffelsesregelverket og offentlig -offentlig samarbeid

Kommunen eller avfallsselskapet kan velge om de skal utføre hele eller deler av avfallstjenesten selv, eller om de kjøper inn tjenester fra andre, for eksempel innsamling av avfall eller avfallsbehandling. Lov om offentlige anskaffelser regulerer hvordan kommunen eller avfallsselskap skal kjøpe inn tjenester¹⁰. I tillegg til loven gjelder forskrift om offentlige anskaffelser¹¹ og samlet blir reglene betegnet som anskaffelsesregelverket.

Det bærende prinsippet i regelverket er at kontrakter og anskaffelser skal være lyst ut på konkurranse. Det er likevel gjennom rettspraksis fra EU-domstolen utviklet tre viktige unntak for når anskaffelsesregelverket, og dermed kravet til konkurranse, likevel ikke kommer til anvendelse. Unntakene har det til felles at EU-domstolen anerkjenner at offentlige myndigheter må ha et visst spillerom for hvordan de velger å organisere seg (Avfall Norge 7/2017). Jeg vil her trekke fram det ene unntaket som gjelder offentlig -offentlig samarbeid.

EU-domstolen utviklet gjennom dommen i *Stadtreinigung Hamburg*¹²- saken et unntak fra anskaffelsesreglene for såkalt offentlig-offentlig (horisontalt) samarbeid, også kalt ikke-

⁹ Lov om aksjeselskaper (aksjeloven) av 13.juni 1997

¹⁰ Lov om offentlige anskaffelser(anskaffelsesloven) av 17.juni 2016

¹¹ Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften) av 12.august 2016

¹² Kommisjonen v. Tyskland, Sak C-480/06 («Stadtreinigung Hamburg»)

institusjonalisert samarbeid. Dette unntaket kan anvendes på løse eller mer ad-hoc pregede samarbeidsformer mellom kommuner eller offentligrettslige organer. (Avfall Norge 7/2017:10). Unntaket er relevant for kommuner og avfallsselskap og viser at det finnes handlingsrom for samarbeid innenfor anskaffelsesregelverket.

2.5.4 Oppsummering

I dette avsnittet har jeg presentert viktige rammebetingelser for kommunenes håndtering av husholdningsavfall. Disse definerer jeg som formelle rammer. Jeg vil nå gi en beskrivelse over utviklingen av avfallshåndteringen i Midt-Norge. Dette danner en kontekst for dagens samarbeid i SeSammen.

2.6 Bakgrunn for avfallshåndtering i Midt-Norge

Midt-norske kommuner og avfallsselskap har over tid delt seg i to retninger med hensyn til avfallshåndtering. Området nord for Trondheim, tidligere Nord-Trøndelag, og Molde/Romsdal har hatt utsortering av matavfall og påfølgende biologisk behandling i mer enn 20 år. I Trondheim kommune og kommuner/selskap sør for Trondheim, Nordmøre og Sunnmøre har hovedløsningen frem til 2018 vært å behandle matavfall i forbrenningsovn med energiutnyttelse.

I 2017 ble det generert nærmere 300 000 tonn husholdningsavfall i fra Helgeland i nord til og med Sunnmøre i sørvest og Nord-Østerdal i sørøst. I dette området er det omlag 750 000 innbyggere. I Midt-Norge er det to forbrenningsanlegg med energiutnyttelse, Statkraft Varme AS i Trondheim og Tafjord Kraft AS i Ålesund. Begge anleggene mottar restavfall fra regionen. I 2018 er det 5 deponier i Trøndelag som er godkjent for ordinært avfall. Videre er det godkjent 3 deponier for inert avfall i Trøndelag.

Trondheim kommune har tidligere vært sett på som en motor i utviklingen av områdets avfallshåndtering. I de senere år har imidlertid regionen nord for Trondheim utviklet ordninger for avfallshåndtering som miljømessig gir mer igjen enn det Trondheim kommune oppnår. (Avfallsplan for Trondheim kommune 2018–2030:44).

Det er særlig etablering av behandlingsanlegg for matavfall og kloakkslam i Verdal i 2008, anlegget Ecopro AS, som i dag fremstår som den mest markante utviklingen av avfallsfeltet i regionen når det gjelder håndtering av kommunalt avfall.

2.6.1 Ecopro AS

Ecopro AS som eies av kommuner/interkommunale selskap i Trøndelag og Nordland tar i dag imot matavfall og kloakkslam fra ca. 50 kommuner. I all hovedsak gjelder dette kommuner nord for Trondheim. Anlegget behandler avfall/slam i en biologisk prosess hvor det produseres biogass og biorest. Rågassen som inneholder ca. 60 % metan ble tidligere benyttet til strømproduksjon. Fra og med 2018 blir gassen renses for CO₂ og oppgradert til ca. 97 % metan. Nå kan biogassen brukes til drivstoff på kjøretøy og det er inngått avtaler om dette. Blant annet benytter busser i Trondheim seg av biogass fra Ecopro (Avfallsplan for Trondheim kommune 2018-2030:44)

Biorest fra Ecopro består av en fast og en flytende mengde med store mengder jordtilskudd og næringsstoffer, primært fosfor og nitrogen. Tidligere ble i hovedsak det faste stoffet kjørt ut på åkrene. Nå blandes fast og flytende før alt kjøres ut på åkrer i nærmiljøet.

Biokraft AS er et privateid anlegg for behandling av industrielt organisk avfall. Oppstart skjedde i løpet av 2018. Det regnes for å være verdens største anlegg i sitt slag. Anlegget, som er lokalisert ved Norske Skog sitt anlegg på Skogn, behandler død fisk fra oppdrettsnæringen sammen med bioslam fra papirproduksjon og produserer flytende biogass med drivstoffkvalitet og biorest. Gassmengde utgjør 12,5 millioner Nm³ og erstatter ca. 12,5 millioner liter diesel. Biorest fra Biokrafts anlegg på Skogn er inntil videre tenkt benyttet til jordbruk i Trøndelag. På sikt jobbes det med å kunne bruke biorest til å produsere alger som igjen kan brukes som fôr til fisk i oppdrett.

2.6.2 Trondheim kommune

Trondheim kommune har i flere perioder siden 1990-tallet forsøkt å få til utsortering av matavfall og biologisk behandling av dette matavfallet. Frem til 2008 var alternativene frilandskompostering av matavfall slik man gjorde nord i Trøndelag i denne perioden, eller levering til fôrproduksjon ved Scanbio i Lysøysund.

Før 2004 hadde kommunen også ansvar for matavfall fra storhusholdninger/restauranter. Etter 2004 mistet kommunene råderett over dette avfallet og per i dag går det meste av matavfall fra næringslivet i Trondheim kommune til forbrenning med energiutnyttelse. Et unntak er NTNU som sender matavfall fra kantiner til Ecopro AS. Som følge av vedtaket som fulgte kommunal plan for avfall og avfallsreduksjon 2007-2016 ble det gjennomført to utredninger vedrørende muligheter for utsortering av matavfall fra husholdninger i Trondheim. Den første utredningen i 2010 konkluderte med at det ikke var aktuelt å bygge eget anlegg i Trondheim på grunn av et allerede eksisterende anlegg i Verdal og påbegynte planer for et anlegg på Skogn.

Hvis man på dette tidspunktet skulle begynt å levere til Ecopro måtte man tildele anlegg enerett for matavfall i relativt mange år fremover og muligens også gått inn på eiersiden. I den påfølgende utredning i 2011 ble det konkludert med at man ikke ønsket å gå inn på eiersiden til Ecopro-anlegget og heller ikke å tildele enerett til å motta matavfall fra Trondheim.

I 2010 ble det bestemt at Trondheim kommune skulle satse på nedgravde løsninger for oppsamling av avfall fra husholdninger og kommunale virksomheter, jmfør Handlingsplan for oppsamling og avfall fra husholdninger og kommunale virksomheter 2009-2020. Det ble vedtatt å ha to nedkast: et for papp og papir og et for restavfall, inkludert matavfall og plastemballasje. I dette vedtaket lå det implisitt at man i etterkant måtte komme frem til et konsept for ettersortering av restavfall som ivaretok muligheter for å sortere ut matavfall og plastemballasje fra restavfallet. (Avfallsplan for Trondheim kommune 2018-2030:45)

2.6.3 Sesam Ressurs AS

Høsten 2012 besluttet Innherred Renovasjon IKS (IR), Fosen Renovasjon IKS (Fosen), Envina IKS (Envina), Hamos Forvaltning IKS (Hamos) og Trondheim Renholdsverk AS (TRV) at de ville gå sammen for å vurdere mulighetene for å etablere et ettersorteringsanlegg for rest-, plast- og matavfall for husholdningsrenovasjonen. Samarbeidet fikk navnet SESAM og prosjektet fikk i 2013-14 gjennomført et skisseprosjekt og i 2014-17 et utredningsprosjekt med tanke på å komme frem til anbefalt størrelse og teknologi. Videre skulle man utrede lokalisering og mulig organisering. Både i skisseprosjektet og i det påfølgende utredningsprosjektet ble kommuner og avfallsselskap i Midt-Norge invitert til å delta.

Etter at skisseprosjektet ble lagt frem ble Fjellregionens Interkommunale Avfallsselskap AS (FIAS), Midtre Namdal Avfallsselskap IKS (MNA og Steinkjer kommune i samarbeid med Snåsa og Verran kommune (SEKOM) med i det videre planleggingsarbeidet.

Gjennom skisseprosjektet ble det dokumentert at man bør velge såkalt NIR-teknologi som gjør det mulig å sortere ut matavfall i lukkede grønne poser og plastemballasje i løs tilstand. I tillegg vil det være mulig å sortere ut papp, papir og metaller. Skisseprosjektet anbefalte videre å bygge et anlegg med kapasitet på ca. 100 000 tonn over 2 skift som vil dekke et område fra Nordmøre i sørvest, Nord-Østerdal i sørøst og opp til grensen mellom Nordland og Trøndelag i nord.

Våren 2017 ble det stiftet et utviklingsselskap, Sesam Ressurs AS, som forestår den videre planlegging/utredning. Det er lagt frem et forprosjekt som bygger videre på skisseprosjekt og utredningsprosjekt. I perioden 2017-18 har noen forhold endret seg. Blant annet har alle selskap/kommuner utenom Trondheim bestemt seg for å sortere ut matavfall i egen beholder. Dette har ført til at mengde restavfall inn til anlegget er redusert. I tillegg er det foreslått endring i modell for utbygging. Tidligere var det foreslått at Trondheim kommune skulle stå for tomt, infrastruktur og bygg og at Sesam Ressurs AS skulle leie bygget. Nå foreslås det at Sesam Ressurs AS kjøper tomt av Trondheim kommune og bygger selv. Trondheim kommune vil fortsatt innstille på å samle inn og sortere ut matavfall i grønne poser sammen med restavfallet. Det er da tenkt at de grønne posene skal sorteres ut optisk via egen linje på anlegget.

2.6.4 SeSammen – regional avfallsstrategi

Parallelt med utredning for et ettersorteringsanlegg ble det igangsatt et arbeid med å få til en regional avfallsstrategi for Midt-Norge som fikk navnet SeSammen. Visjonen for strategien er at flere selskaper går sammen når det planlegges avfallshåndtering samt jobber for en utvidet samfunnsansvarlig og kretsløpsbasert ressursutnyttelse av avfall i tråd med avfallshierarkiet. Det er utarbeidet et plandokument med et verdisett, fokusområder, målformuleringer og konkrete tiltak. (Regional avfallsstrategi for Midt-Norge). Følgende prioriterte fokusområder gjelder:

– *Kunden i fokus*, Mål: Vi skal ha landets mest fornøyde kunder basert på kostnadseffektive og miljøriktige løsninger

- *Ytre miljø*, Mål: Forsvarlig håndtering av avfall og fokus på minimering av utslipp fra alle anlegg og transport
- *Samfunnsansvar*, Mål: Bidra til godt arbeidsmiljø, delta i arbeidsmarkedsrettede tiltak, jobbe med (bidra til) holdningsskapende arbeid og økt kompetanse blant våre kunder
- *Innovasjon*, Mål: Være det fremste området i landet (i front) i fremtids(ny-)tenking innen bransjen
- *Ressurser*, Mål: Arbeide for avfallsreduksjon, økt ombruk og økt materialgjenvinning.
- *Medarbeidere*, Mål: Arbeidsmiljøet i de deltagende selskapene/kommunene og deres underleverandører skal score høyt i alle sammenligninger.

Hensikten med en slik regional avfallsstrategi er å harmonisere og utnytte mulighetene som ligger i å samarbeide. Primært bygger dette under en felles målsetting om økt materialgjenvinning og ivaretagelse av ressurser i avfallet. Dernest er det viktig å se på alle mulige områder for samarbeid, herunder harmonisering av avfallsordninger. Det er tenkt at det regionale planarbeidet skal gi føringer for planlegging i alle kommuner/avfallsselskap i regionen.

Figuren nedenfor viser deltagende selskap i SeSammen og viktige parametere for hvert enkelt selskap som antall innbyggere, husholdninger og hytter samt tonnmenge og materialgjenvinningsgrad for avfallet som er håndtert.

Tabell 1: SeSammen

SeSammen 2019	2019			2018	
	Innbyggere	Husholdninger	Hytter	Tonn avfall	Matr.gj.grad %
FIAS,	26164	12083	15645	13364	39,79
HAMOS,	51372	22621	13757	27674	30,51
Envina,	22849	9573	3194	8834	32,57
Fosen,	23588	10678	4557	10304	29,77
IR,	89959	38924	10741	48121	46,67
Steinkjer, Snåsa, Verran	26594	12151	2830	10062	36,41
MNA,	40106	17812	6836	15969	48,66
TRV,	203011	105445	1194	63884	29,16
SHMIL	40731	18585	5125	17679	40,59
NIR	61922	28409	10054	27445	26,66
RIR	51371	23046	3058	20256	46,43
ÅRIM	104787	45706	4822	39217	35,26
Totalt	742454	345033	81813	302809	36,31

(Kilde: Trond Norum, SeSammen)

De 12 renovasjonsselskapene i SeSammen hadde i 2018 er materialgjennvinningsgrad i fra 29% til 49%. EU stiller krav om minst 55% materialgjenvinning i 2025, 60% i 2030 og 65% i 2035. Nasjonal målsetting omfatter i tillegg 50% materialgjenvinning i 2020.

For å klare målene for materialgjenvinning er det nødvendig med flere ulike tiltak, og etablering av et ettersorteringsanlegg vil være et av disse tiltakene.

2.6.5 Oppsummering

I dette avsnittet er det gitt en historisk bakgrunn for avfallshåndteringen i Midt-Norge. Det er gjort rede for viktige selskapsetableringer i regionen samt Trondheim kommune sine planer og utviklingen i prosjektet for ettersorteringsanlegg Sesam. Tidsfasene oppsummeres i figur 2 nedenfor.

Figur 2: Tidsfase for viktige etableringer

2007	2008	2012	2014	2014-2017	2017
Plan for avfallshåndtering Trondheim kommune	Ecopro AS etablert	Prosjekt Sesam etablert	Skisseprosjekt Sesam, SeSammen etablert	Utredningsprosjekt, Sesam Ressurs AS etablert	SeSammen utvidet

3. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som legges til grunn for å belyse oppgavens problemstilling. Valg av teoretisk rammeverk vil ha betydning for min analyse når det gjelder hva jeg ser etter i organisasjonen, hvordan ulike elementer påvirker hverandre og hvilke effekter dette har. Først vil jeg presentere organisasjonsteoretiske perspektiver, og deretter ulike teoretiske bidrag som kan plasseres under governance-teorier.

3.1 Organisasjonsteoretiske perspektiver

Organisasjonsteoretiske perspektiver bidrar med forskjellige innfallsvinkler og verktøy for å belyse hvordan organisasjoner fungerer. Christensen mfl tar utgangspunkt i en strukturell-instrumentell tilnærming og en institusjonell tilnærming (Christensen et.al. 2010:13). Det institusjonelle perspektivet deles inn i et kulturperspektiv og et myteperspektiv.

Jeg vil i det videre presentere 2 av perspektivene, det instrumentelle perspektivet og kulturperspektivet, og vise hva som skiller perspektivene fra hverandre, og hvilke trekk de ulike perspektivene vektlegger ved analyser av organisasjoner. Begrunnelsen for at myteperspektivet ikke benyttes er at det trolig vil ha liten forklaringsverdi for denne studien sammenlignet med de to overnevnte perspektivene. Valg av teoretisk rammeverk vil ha betydning for analysen når det gjelder hva man ser i organisasjonen, hvordan elementene tolkes og hva som skal vektlegges.

3.1.1 Det instrumentelle perspektivet

I det instrumentelle perspektivet blir organisasjoner sett på som instrumenter for å oppnå gitte mål satt av ledelsen eller grupper i samfunnet som organisasjonen er redskap for. Dette kommer til uttrykk ved at organisasjonen og dens medlemmer handler formålsrasjonelt ved utføring av oppgavene og at resultatet av handlingene blir som ønsket. (Christensen et.al. 2010:33).

Det skilles mellom to varianter av det instrumentelle perspektivet, en hierarkisk variant og en forhandlingsvariant. I en hierarkisk variant er organisasjonen sett på som enhetlig, og det legges vekt på mål og kunnskaper om mål-middel sammenhenger hos ledelsen eller hos dem som organisasjonen er et redskap for.

I en forhandlingsvariant blir organisasjonen sett på som sammensatt av ulike underenheter og aktører som kan ha ulike mål og interesser. Ingen aktører kan på egenhånd oppnå sine mål og ivareta sine interesser og utfallet vil være påvirket av forhandlinger og kompromisser mellom flere aktører (Christensen et.al. 2010:34). Ut fra dette kan organisasjoner oppfattes som koalisjoner, hvor hver av aktørene handler formålsrasjonelt på grunnlag av egeninteresse.

Et instrumentelt perspektiv forutsetter at det er en tett kobling mellom visjoner, mål, vedtak, organisasjonsutforming, iverksetting og effekter. Dette fordi mål vil kunne ha stor betydning for styring av atferd, og man forventer at effekter og resultater avspeiler dette. (Christensen et al. 2010:103)

Den underliggende handlingslogikken i det instrumentelle perspektivet er basert på mål-middel rasjonalitet hvor man forsøker å forutsi framtidige konsekvenser av den handlingen som utføres. Sentralt i perspektivet står også tanken om at aktørene handler formålsrasjonelt. Formålsrasjonalitet viser til at en organisasjon har klare og konsistente mål, har full oversikt over alle alternativ på grunnlag av rasjonelle kalkulasjoner om mulige konsekvenser. Her skilles det mellom fullstendig (formåls)rasjonalitet og begrenset rasjonalitet (Christensen et.al. 2010:36). Mange empiriske studier viser at fullstendig rasjonalitet i liten grad er realistisk, og dette er særlig tydelig i komplekse offentlige organisasjoner hvor mange hensyn må tas.

Begrenset rasjonalitet betyr at mål er uklare, inkonsistente og ustabile og at problemene organisasjonen står overfor er komplekse. Organisasjonen har ufullstendig informasjon om alternativene og konsekvensene, og samtidig er bare et begrenset sett av alternativene kjent. Dette kan forklares ut fra kapasitetsbegrensninger hvor man har usikker kunnskap om mål-middel sammenhenger. Organisasjonen vil velge et alternativ som er godt nok eller har tilfredsstillende grad av måloppnåelse.

Styring i det instrumentelle perspektivet innebærer å påvirke forhold som har betydning for sannsynligheten for måloppnåelse, og kan ut fra ledelsens side dels skje gjennom utforming av strukturelle trekk og dels gjennom formålsrasjonelle handlinger. (Christensen et.al. 2010:36).

3.1.2 Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelt – kulturelle perspektivet tar utgangspunkt i de uformelle normene og verdiene som vokser fram i organisasjoner. Organisasjonskultur kan sees på som limet som bidrar til at det utvikles et fellesskap i offentlige organisasjoner. (Christensen et.al. 2010:36).

Det er viktig å skille de uformelle normene i en organisasjon i fra de formelle normene. I en instrumentell handlingslogikk er mål ofte gitt, mens ut fra et kulturelt perspektiv er mål en kilde til motivasjon og identifisering, og målene er mer uformelle og utvikles gradvis over tid. Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk, og man snakker om institusjonaliserte organisasjoner.

I følge Selznick (1997) er organisasjonen som et instrument eller en maskin som er utformet for å gjøre en jobb. En institusjon er på den andre siden et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk, og er en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme. (Selznick 1997:19). Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier kan man si at den institusjonaliseres og får institusjonelle trekk (Christensen et.al. 2010:54).

Kulturperspektivet har elementer fra historisk og normativ institusjonalisme. Logikken om det passende springer ut av normativ institusjonalisme. Hva som blir sett på som passende i ulike situasjoner til ulike tider blir overført gjennom sosialisering i en organisasjon, der medlemmene får innsikt i de kulturelle verdiene i organisasjonen. Det som er passende for en aktør i en gitt situasjon er ikke nødvendigvis passende for en annen, dette defineres gjennom politiske og sosiale institusjoner.

Ut fra historisk institusjonalisme hører begrepet «sti-avhengighet» til. Det går ut på at de normer og verdier som utvikles tidlig i en organisasjons liv, vil ha betydning for veien videre. Det betyr at mål som ble satt tidlig for organisasjonen, målgrupper for organisasjonen og den ekspertisen organisasjonen først satset på å bygge opp i begynnelsen, kan være førende for organisasjonen (Christensen et.al. 2010:62). Med andre ord kan sti-avhengighet gi en organisasjon muligheter og begrensinger. Fordelen med «stien» som er lagt, er at de uformelle normer og verdier sitter støpt, og dermed skaper stabilitet. Dette gjør det lettere for organisasjonsmedlemmene å forstå hvilke kulturelle rammer de skal forholde seg til, og det vil si at det er enklere å avgjøre hva som er passende atferd. Ulempen er derimot at de institusjonelle trekkene kan hemme organisasjonen. Dette kan være problematisk hvis omgivelsene endrer seg raskt og det blir et stort språk mellom eksterne problemer og den indre

kulturen (Christensen et.al. 2010:63). Slik sett kan sti-avhengigheten slå både positivt og negativt ut for en organisasjon.

Studier av organisasjonskultur i offentlige organisasjoner tar særlig for seg virkningene av kultur på de beslutningene som fattes og sammenligner kultur med andre faktorer. Ved analyser av organisasjoner med referanse til dette perspektivet, blir det gjerne tatt utgangspunkt i de faktiske organisasjonshendelsene eller innslaget av stabilitet over tid, der graden av endring og stabilitet er knyttet til eksisterende kulturelle trekk ved organisasjonene. Fokus vil gjerne være å se på hvordan dynamikken er mellom kulturelle verdier og instrumentelle mål, og mellom ulike verdier for å avklare effekter.

3.1.3 Mål og verdier

Målene i en organisasjon forteller oss hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden. De gir en retning, og bidrar til å strukturere aktivitetene i organisasjonen slik at flest mulig av målene blir oppnådd. Målene kan være formulert helt konkret, men de kan også være uklare og mer av en symbolsk karakter.

Vi kan forstå og beskrive målene ut fra ulike perspektiv på organisasjoner. Ved å ta utgangspunkt i et instrumentelt perspektiv og et kulturelt perspektiv vil målene i organisasjonen bli beskrevet på ulike måter. Innenfor et instrumentelt perspektiv kan vi se på målene som formålsrasjonelle, men kan også ha kulturelle og symbolske aspekt. Mål kan være operasjonelle. Det betyr at de blir sett på som instrumentelle, konkrete og spesifiserte (Christensen et.al 2010, 100)

En annen instrumentell betraktningmåte, forhandlingsvarianten baserer seg på at formulering av mål skjer som følge av forhandlinger mellom ulike interesser innad i samarbeidet. Mål som etableres gir et innblikk i forhandlinger og kompromisser mellom ulike interesser, noe som kan gi stor grad av oppslutning om målene, men ikke nødvendigvis klare mål (Christensen et.al 2010:104). Mål kan for det første være resultat av vinnende koalisjoner, noe som kan gi målklarhet, men også konflikter omkring mindretallets innflytelse. For det andre kan fastsetting av mål være preget av kompromiss mellom ulike interesser, noe som ofte gir høy legitimitet for målene og beslutningene, men potensielt gir mindre klare mål samt problemer med implementering. For det tredje kan mål få en sekvensiell oppmerksomhet, og man kan ha en

såkalt kvasiløsning av konflikt. Dette betyr at man er enige om å være uenige, og at ulike og til dels motstridende mål blir realisert på ulike tidspunkter. (Christensen et.al 2010:105)

Ut fra et kulturelt perspektiv ser vi målformulering og utvikling av mål på en annen måte. Mål er en kilde til motivasjon og identifisering med organisasjonen. Hovedpoenget er at mål ikke eksisterer på forhånd og ikke kan forhandles om. Målene er mer uformelle, de oppdages og utvikles gradvis over tid. Disse uformelle målene framkommer gjennom samhandlingen mellom aktørene. Målene vil ikke primært ha noe instrumentelt siktemål, men kan være støttende og vedlikeholdende mål som kan både bygge opp under eller motvirke de formelle målene. (Christensen et.al 2010:106)

Til grunn for målene ligger det ofte et sett av verdier for hva som er ønskelig og passende holdning og handling (Christensen at.al 2010:113). Disse kan være et resultat av lange tradisjoner og utvikling, og kan forstås i lys av det kulturelle perspektivet. Verdiene sier noen om hva organisasjonen står for som en enhet, og for utenforstående kan verdiene gi innsikt i organisasjonens identitet. (Kvåle/Wæraas 2017:60).

3.1.4 Oppsummering

I dette avsnittet har jeg skissert to organisasjonsteoretiske perspektiv som kan brukes til å belyse formålet med SeSammen. Perspektivene ser organisasjoner ut fra ulike ståsted. Jeg har også beskrevet hvordan begrepene mål og verdier blir vektlagt innenfor hvert av perspektivene.

Perspektivene og begrepene vil jeg bruke videre i oppgaven når jeg drøfter problemstillingen. Innenfor et instrumentelt perspektiv vil jeg forvente at etableringen og formålet med SeSammen er basert på formålsrasjonell handling med klare mål og forventinger til samarbeidet. Innenfor et kulturelt perspektiv vil jeg forvente at etableringen og formålet med SeSammen er sti-avhengig og dermed er i samsvar med kulturelle normer og verdier for samarbeid på avfallsområdet i Midt- Trøndelag. Jeg vil også forvente at samarbeidet har trekk av et institusjonalisert samarbeid med en tydelig identitet basert på en historisk-kulturell utvikling.

3.2 Styring og ledelse

Begrepene styring og ledelse i offentlige organisasjoner er ofte tett flettet sammen. Det vil ikke være hensiktsmessig for denne studien å definere et skarpt skille mellom disse begrepene videre i oppgaven, men det er likevel hensiktsmessig å definere hva jeg mener med begrepene.

Styring forbindes ofte med å treffe kollektive beslutninger og påvirke adferd gjennom formelle styringsinstrumenter, mens ledelse planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og ramme som ønskes realisert (Christensen et.al 2010:121). Jeg vil derfor oppfatte både styring og ledelse som forsøk på å påvirke samarbeidet i en retning. Når jeg drøfter hva ledelsen i samarbeidet gjør, så vil det ikke være mulig å utelate styringselementet fordi dette er tett integrert med ledelsesfunksjonen.

Jeg skal i dette avsnittet først redegjøre for begreper som plasseres innenfor rammeverket for governance. Deretter presenteres et rammeverk for metastyring og til slutt faktorer for at nettverk kan være effektive.

3.2.1 Governance

Begrepene governance og samstyring er blitt vanlige begrep i det norske styringssystemet. Samstyring handler om samarbeid som har relevans for styring, der deltakerne kan være mange ulike aktører. Det er nødvendig å se disse begrepene i sammenheng med den historiske utviklingen av det norske styringssystemet, selv om dette blir en svært forenklet oppstilling.

Hva skal vi så legge i begrepet styring? Styring er en viktig del av all politisk virksomhet. Det er gjennom styring at politiske ideer og visjoner omsettes til samfunnsendringer. Offentlig administrasjon (Public Administration) er det styringsregimet som har preget samfunnsstyringen i etterkrigstiden. Regimet vektlegge styring gjennom lovgivning og byråkratiets utforming av regler og retningslinjer. Her fremheves det klare skillet mellom politikk og administrasjon og dermed politikktutforming og iverksetting. Etter hvert vokste høyrebølgen fram, og etter hvert kom det som ble kjent som New Public Management (NPM). Dette er betegnelsen på den reformbølgen som offentlig sektor har gått igjennom siden begynnelsen av 1980-årene.

Christopher Hood satte i sin artikkel ord på og brukte begrepet NPM om de forandringene som skjedde i offentlig sektor. Hood pekte på spesielt to utviklingstendenser i offentlig sektor. For

det første tendensen til administrative reformer med økt vekt på mål- og resultat, profesjonell ledelse og brukerorientering. For det andre så han tendensen til institusjonelle reformer, ved oppsplitting i mindre resultatenheter, konkurranseutsetting, privatisering, og markedstenkning, og et skille mellom bestiller- og utførerrollen. NPM ble oppfattet som noe nytt og som et alternativ til den ordinære måten å oppfatte offentlig sektor på, nemlig som et hierarki og byråkrati som var lite fleksibelt (Hood 1991). Ifølge Osborne har imidlertid New Public Governance (NPG) representert et nytt styringsregime i fra 1990- årene (Osborne 2010). Bakgrunnen er den økende kompleksiteten og fragmenteringen av offentlig politikk. Dette krever nye typer samarbeid og styringsprosesser. Samfunnsstyring i dag representerer en kompleks, mangfoldig og dynamisk virkelighet. Styring gjennom organiserte samarbeid eller samstyring omtales som en tredje form for samfunnsstyring ved siden av hierarkisk styring og styring gjennom marked. Den kjennetegnes ved en gjensidig avhengighet, tillitsrelasjoner, forhandlinger og nye organisatoriske rammer som binder aktørene sammen rundt felles aktiviteter. Formålet med samhandlingen er å involvere aktører med ulike, men komplementære ressurser, for å fremme bedre, mer effektive og legitime resultater. Internasjonalt er betegnelsen «governance» ofte brukt for å beskrives denne samhandlingsorienterte politikktvinkligningsformen på tvers av tradisjonelle grenser.

Governance blir som vist over, anvendt som en motsats til government, for å illustrere et skifte i den tradisjonelle hierarkiske måten å styre på. Government og governance som begreper uttrykker «styring fra toppen» og statlig hierarki og «styring nedenfra» i flate strukturer (Amdam og Veggeland 2011:30). Todelingen kan gi inntrykk av at de politiske organer har gitt fra seg all beslutningskompetanse til nye former for desentraliserende samarbeid mellom offentlige og private aktører. Slik er det ikke. (Røiseland og Vabo 2016) Todelingen har til hensikt å illustrere at samfunnsstyring i dag skjer gjennom ulike formelle og uformelle prosesser, mekanismer og institusjoner. (Sørensen og Torfing 2005a, 2009).

Government innebærer altså at staten, valgte politikere og byråkratiet styrer. Governance illustrerer en mer interaktiv styring hvor samhandling mellom et mangfold av gjensidig avhengige aktører med ulike ressurser finner sted. Disse styringsformene finnes med andre ord side om side, og det er i dette spenningsfeltet den interessante samstyringen ligger.

Governance handler om at styring foregår på flere arenaer enn den tradisjonelle politiske scenen, gjennom samarbeid innenfor både uformelle og mer formaliserte strukturer med gjensidig avhengige, men autonome aktører som gjennom forhandling innenfor relativt

institusjonaliserte rammeverk bidrar til produksjonen av felles mål og mening (Sørensen og Torfing 2005:197). Governance-teoriene tar opp i seg spørsmål om utfordringer knyttet til styring, kontroll og ansvar. Disse spørsmålene er særlig interessante i samarbeid hvor mulighetene til styring er av en ikke-hierarkisk karakter.

3.2.2 Samstyring

Jeg vil her trekke fram en definisjon på samstyring. Røiseland og Vabo (2016) oversetter begrepet governance med det norske begrepet samstyring. Det er tre aspekter ved samstyringen som ligger inne i denne betegnelsen.

For det første er aktørene som inngår i samstyringen gjensidig avhengig. Det innebærer at de forsøker å oppnå noe som de bare kan få til i fellesskap. Aktørene bidrar inn som i et spleiselag med ulike ressurser. For det andre fattes beslutninger gjennom diskurs eller forhandlinger. Samstyring finner bare sted i den grad de involverte aktører er i stand til å diskutere seg frem til løsninger som alle kan slutte seg til. Denne måten å komme frem til løsninger på har store implikasjoner for måten det offentlige kan styre på. Fremfor å styre gjennom lover og regler, må "styring av samstyring" støtte seg på incentiver og myke styringsvirkemidler. Den indirekte styringen må støtte opp under koordineringsprosessene mellom aktørene, men utfallet av disse prosessene kan i liten grad styres direkte. For det tredje er samstyring en planlagt og målrettet aktivitet, ikke bare tilfældigheter. Mål må fastsettes, virkemidler må velges, strategier må utformes og ulike aktiviteter må koordineres. Dette gir begrepet samstyring større preg av en organisasjonsforståelse enn hva som har vært vektlagt i litteraturen om styringsnettverk. Fenomener som roller, lederskap og makt bakes på denne måten mer inn i samstyringsbegrepet (Røiseland og Vabo 2016:23).

En annen og mer nettverksorientert definisjon er gjort at Sørensen og Torfing (2005). Disse definerer styringsnettverk som en stabil horisontal samling av uavhengige autonome aktører som handler gjennom forhandlinger som inkluderer bytte, som skjer innen en institusjonalisert ramme av regler og normer, som er selvregulerende innenfor en ramme og handler ut fra å produsere offentlige formål basert på visjon, ideer og planer. (Sørensen og Torfing 2005:18). Innenfor nettverksperspektivet lever de ulike styringsidealene hierarki, marked og nettverk side om side, og det er en kombinasjon av dialog og forhandlinger mellom ulike typer aktører som bidrar til styring av samfunnet. Nettverkens makt er dels avhengig av medlemmenes ressurser og dels av hvilke resultater de klarer å oppnå.

Når ulike aktører samles om å utforme offentlig politikk, produksjon av kommunale tjenester eller utviklingsoppgaver, omtales fenomenet ofte som styringsnettverk, samstyring eller flernivåstyring. Partnerskap er også en betegnelse som blir brukt i denne sammenhengen. Begrepene nettverk og partnerskap er ofte uklare og kan bli gitt ulikt innhold. Med så mange ulike varianter på disse begrepene, er det klart at det også vil framkomme ulike varianter av governance og samstyring i offentlig politikk og forvaltning. Det er derfor nyttig å typologisere disse variantene av samstyring slik som Røiseland og Vabo har gjort i sin tabell.

Tabell 3: Varianter av samstyring

	Involverer kun offentlig sektor	Involverer flere sektorer
Involverer kun ett nivå	Type 1 Interkommunalt samarbeid Interkommunale selskaper	Type 2 Prosjekter eller komiteer, evt. i planleggingsprosesser Partnerskap, OPS eller aksjeselskap ved ivaretagelse av driftsoppgaver
Involverer flere nivåer	Type 3 Samarbeidsprosjekter knyttet til infrastruktur (f.eks bil, bane, båt) NAV, samhandlingsreformen	Type 4 Regionale utviklingsprogrammer i regi av fylkeskommunene

(Kilde: Røiseland og Vabo 2016:28)

Innenfor type 1 er det kun kommunenivået som er involvert. Det er her vi finner store deler av interkommunale samarbeid som eksempelvis § 27 samarbeidene eller IKS selskapene. Eksempelvis er svært mange av regionrådene i Norge organisert etter § 27. Innenfor type 2 befinner vi oss fortsatt på kommunenivå, men her kan også frivillige eller aktører fra privat næringsliv være involvert. En rekke AS, men og IKS har private aktører involvert. Offentlig-privat samarbeid (OPS) hvor kommunen eller fylkeskommunen inngår i et konkret partnerskap om en spesifikk oppgave, er også eksempler innenfor denne kategorien. Her plasserer og storbyregionenes strategiske planarbeid med næringslivet seg, eller utviklingsprosjekter. Type 3 involverer flere nivå, men bare offentlige aktører. Dette omfatter eksempelvis samarbeid mellom fylkeskommunen og kommune(r) i skjæringsfelt mellom grunnskole/videregående skole, eller infrastrukturprosjekter hvor Statens vegvesen samarbeider både med fylkeskommune og kommune. NAV og de lovpålagte partnerskapene mellom helseforetakene

og kommunene er gode eksempler her. Type 4 omfatter flere nivå, men hvor også frivillig sektor og/eller privat næringsliv er involvert. Eksempler her er større regionale planprosesser, eksempelvis regional transportplan eller regionale utbyggingsplaner.

3.2.3 Metastyring.

Det neste spørsmålet som melder seg er om samstyringen kan sies å være demokratisk. De danske forskerne Eva Sørensen og Jacob Torfing hevder at vi må se på demokratiske forankringspunkter for å kunne vurdere i hvilken grad samstyringen er demokratisk. Det avgjørende vil være hvordan samstyringen er koblet til det representative demokratiet.

De fire forankringspunktene samstyringen er 1) at det er kontrollert av valgte politikere, 2) at det representerer en medlemsbasis av de deltakende grupper og organisasjoner, 3) at det er ansvarlig til territorielt definerte borgere, 4) at det følger demokratiske regler og normer, spesifisert gjennom norm for atferd (Sørensen og Torfing 2005:201). Oppfatningen er at politisk kontroll over styringsnettverk sikrer at offentlig politikk er i samsvar med folkeviljen. Men et spørsmål som da dukker opp er tendensen til selvregulering. Her mener Torfing og Sørensen vi må tenke annerledes, svaret er metagovernance. Metagovernance er ofte brukt som begrep for å omtale de verktøy og strategier offentlige myndigheter (politikere og administrasjon) kan ta i bruk for å mobilisere ressurser av offentlige og private aktører, og samtidig beholde sin evne til å påvirke omfanget, prosess og utfall av nettverksbaserte politikkutforming. Styring gjennom metagovernance, er et nettverksteoretisk perspektiv. Sørensen (2006) trekker frem fire hovedstrategier, som også fungerer som institusjonelle rammer. Hovedstrategiene kan oppsummeres på følgende måte:

Innramming (1) omfatter etablering av både den politiske, den finansielle og den organisatoriske konteksten som samstyringen skjer innenfor. Den karakteriseres som indirekte fordi offentlige myndigheter ikke er i direkte kontakt med samarbeidet når denne formen for styring utøves, og graden av involvering fra det offentliges side er lav. Måtene det kan styres på omfatter alt fra generell lovgivning (eks. arbeidsmiljøloven) til mer spesifikke, strategisk baserte styringsvirkemidler (vedtekter, strategiske planer, krav til internkontroll), inklusiv incentivbasert styring (øremerking av finansiering).

Institusjonelt design (2) omfatter et sterkere organisatorisk og institusjonelt grep, hvor meninger skapes gjennom historiefortellinger, utvikling av kultur samt konstruksjon av sosial

og politisk mening og identitet. Styringsmåten karakteriseres også som indirekte siden myndighetene ikke er i direkte kontakt med det daglige arbeidet i nettverket når styringen utøves. Graden av involvering er imidlertid høy siden det påvirker nettverkets handlinger i stor grad. Eksempel på design av institusjonelle rammer for samstyring kan være når offentlige myndigheter tar initiativ til en konkret oppgave. De kan da velge organisasjonsform, deltakere, arbeidsmetoder og ønsket utfall. Det kan da utformes eierskapsmeldinger eller eierstrategier som styrer samarbeidet. En annen måte er at myndighetene styrer gjennom å instruere styret i nettverket, eventuelt omgjøre styrevedtak. Arbeid med omdømme og merkevare er også en måte for institusjonelt design.

Støtte og tilrettelegging (3) har som mål å fremme de aktiviteter som samstyringen omfatter. Dette er en mer direkte form for metastyring fordi styring skjer gjennom direkte samhandling mellom nettverket og myndighetene. Involveringen er lav fordi det er snakk om tilrettelegging og ikke forutsetninger om mål eller resultater som påvirker innholdet i samarbeidet. Eksempel på støtte og tilrettelegging kan være at offentlige myndigheter er behjelpelig med å formidle informasjon, stiller administrativ hjelp, kontorer eller fasiliteter til rådighet. Det kan også omfatte hjelp til forhandlinger/mekling i situasjoner hvor nettverket trenger det, eventuelt en sekretærfunksjon som kan bidra i koordineringen av samarbeidets aktiviteter.

Deltakelse (4) viser til mulighetene det offentlige har til direkte representasjon i de organiserte samarbeidene. Påvirkning vil da skje gjennom overbevisning og overtalelse av andre deltakere. Metastyringen karakteriseres som både direkte og med høy grad av involvering. Eksempler på deltakelse er at ordfører/rådmann/politiker/administrasjon deltar direkte i samarbeidet. De påvirker agendaen, beslutninger og handlinger som gjennomføres i samarbeidet. Dette betyr også at offentlige myndigheter til enhver tid har god kjennskap til og informasjon om de daglige aktiviteter i samarbeidet, men at de likevel må akseptere at makten er fordelt mellom de ulike parter i samarbeidet.

Disse strategiene kan utføres i kombinasjon med hverandre, eller anvendes i forskjellige faser av prosessen. Måten myndighetene velger å utøve metastyringsstrategier, antas å påvirke vilkårene for styring og demokratisk forankring.

3.2.4 Tillit

Samstyring og styringsnettverk er preget av høy grad av interaksjon og gjensidig avhengighet. I denne sammenhengen vil jeg ta utgangspunkt i at tillit mellom aktørene er en viktig faktor for at samarbeidet skal fungere, og jeg vil derfor redegjøre for noen grunnleggende sider ved begrepet tillit.

Tillit kan beskrives på mange måter, fra ulike ståsted og det finnes mange definisjoner. Tillit er situasjonsbetinget og relasjonsbetinget. Ifølge Grimen (2009:13) er tillit treleddet: *noen* stoler på *noen* med henblikk på *noe*.

Tillit kan også ha andre kjennetegn. Å stole på en annen aktør betyr at man er villig til å innta en åpen og sårbar stilling.

Edelenbos og Klijn definerer tillit som: en stabil positiv forventning om at aktør A har (eller sier at han har) intensjon og motiv overfor aktør B i å avstå fra opportunistisk oppførsel, selv om muligheten byr seg (Edelenbos og Klijn, 2007). Tillit er her basert på forventningen om at aktør A vil ivareta interessene til aktør B.

Tillit er viktig fordi det øker organisasjoners tilgang på ressurser og styrker aktørenes evne til å tilpasse seg eller løse uforutsette problemer. Disse egenskapene er vanskeligere å gjenskape i forhold der tillit ikke eksisterer. Et eksempel på det er fra avtaleretten hvor det inngås formelle avtaler før man inngår et samarbeid. Utgangspunktet her er at det må inngås en formell avtale fordi man ikke kjenner den andre parten godt nok. Partene vil sikre seg mot at den andre parten ikke utnytter samarbeidet til sin fordel og på bekostning av den andre. Slik sett kan vi si at etablering av formelle partnerskap har mistillit som utgangspunkt (Amdam og Veggeland 2011:66)

Tillit bygges opp gjennom positive opplevelser av samarbeid. Hver gang aktører samarbeider, tar de en risiko og satser på at de andre aktørene ivaretar sine forpliktelser. Hver gang resultatet lever opp til forventningene så bygges det fornyet tillit mellom aktørene. Tillitsbygging skjer gjennom en syklisk prosess hvor risiko, forventinger og sårbarhet spiller positivt sammen (Røiseland og Vabo 2016:81). Spørsmålet jeg vil stille er i hvilken grad tillit har innvirkning på samarbeidet.

3.2.5 Ledelse

Det er interessant å se nærmere på forutsetningene for at nettverk skal fungere etter intensjonen. Her har Provan og Kenis (2009) interessante betraktninger. De identifiserer tre ulike former for nettverk. Videre argumenterer de for at de tre nettverksformene har ulike forutsetninger for å fungere effektivt når man måler dem i forhold til sentrale betingelser for nettverksstyring: tillit mellom deltakerne i nettverket, antall deltakere i nettverket, grad av konsensus om nettverkets formål og til slutt graden av kompetanse som er nødvendig for å nå nettverkets mål. Jeg vil her beskrive nærmere de tre formene for nettverk som Provan og Kenis identifiserer.

Den første typen nettverk kaller de for delt, deltakerstyrt nettverk (shared participant-governed network) (Provan og Kenis 2009:234). Denne formen for nettverk mener de er avhengig av involvering og forpliktelse fra alle, eller en betydelig del av de organisasjonene som utgjør nettverket. Det er deltakerne selv som er ansvarlig for den interne driften av nettverket så vel som kontakten med eksterne aktører, som myndigheter eller kunder. Makt og innflytelse er relativt likt fordelt mellom aktørene, til tross for at det kan være forskjeller i aktørenes størrelse, ressurser/kapasitet og aktivitet. Det etableres ikke en egen administrativ enhet som drifter nettverket, til tross for at noe administrasjon og koordinasjon kan bli tatt av enkeltaktører. Nettverket opptrer kollektivt, og ingen enkeltaktør representerer nettverket alene. De argumenterer videre for at slike nettverk er mest effektive når det er høy grad av tillit mellom aktørene, når nettverket består av relativt få deltakere (seks-åtte aktører), når det er stor grad av konsensus om målet med nettverkssamarbeidet og når man har lite behov for kompetanse for å kunne nå nettverkets mål (Provan og Kenis 2007:241).

Den andre typen nettverk kaller de for lederorganisasjonsstyrt nettverk (lead organization-governed network) (Provan og Kenis 2007:235). Lederorganisasjonen koordinerer de viktigste aktivitetene og nøkkelbeslutningene, samt fungerer som administrasjon for nettverket, fasilitator for nettverksaktivitetene og sørger for finansiering av aktivitetene, enten med egne midler eller gjennom å skaffe eksterne midler. Funksjonen som lederorganisasjon muliggjøres av at formålet nettverket skal tjene overlapper med lederorganisasjonens egne mål. Mandatet til å ta rollen som lederorganisasjon stammer enten fra nettverksaktørene selv, eller fra en ekstern aktør, gjerne en finansieringskilde. Det at så mye av nettverksaktiviteten er sentralisert til en aktør gjør at nettverket er preget av asymmetrisk maktfordeling. Slike nettverk etableres typisk når en organisasjon har tilstrekkelige ressurser og legitimitet til å spille en lederrolle.

Lederorganisasjonsstyrte nettverk er mest effektive når tilliten er ujevnt fordelt mellom nettverksaktørene, når nettverket består av et moderat antall aktører og når kompetansebehovet er moderat (Provan og Kenis 2009:241).

Den tredje typen nettverk Provan og Kenis (2009:236) identifiserer kaller de for *administrert nettverk* (network administrative organization) hvor en separat administrativ enhet er satt opp for å styre nettverket og de aktivitetene nettverket skaper. I likhet med lederorganisasjonsstyrte nettverk, er nettverket styrt, men forskjellen er at det ikke er en av deltakerorganisasjonene som kontrollerer nettverket, men en ekstern organisasjon som er etablert kun til dette formålet. Etableringen av administrasjonen kan enten være et krav utenfra, eller noe deltakerne i nettverket har blitt enige om.

Administrasjonen kan enten være en person eller et større sekretariat med egen leder og et styre utgått av nettverket. Slike nettverk vil være mest effektive der tilliten er moderat, når nettverket består av et moderat til stort antall aktører, når konsensusen omkring nettverkets formål er moderat og når behovet for kompetanse for å kunne nå de målene man har satt seg er høyt.

3.2.6 Oppsummering

I dette avsnittet har jeg skissert teoretiske perspektiv for governance, styring og ledelse. Jeg har definert SeSammen som et nettverk og også redegjort for begrepet tillit.

Perspektivene og begrepene vil jeg bruke videre i oppgaven når jeg drøfter problemstillingen.

4. Metode

Formålet med denne studien er å beskrive, forklare og analysere samarbeidet SeSammen som et avgrenset fenomen, og i dette kapittelet vil jeg presentere min forskningsstrategi. Jeg utdyper og begrunner valg av metode, hvordan datainnsamlingen er gjennomført, og til slutt diskuterer jeg oppgavens datakvalitet i henhold til reliabilitet og validitet.

4.1 Forskningsdesign

For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg bruke kvalitativ forskningsmetode.

Fordelen med en kvalitativ forskningsmetode er muligheten til å gå i dybden på fenomenet med et lite antall analyseenheter. Flere fordeler med designet er dets egnethet til å studere komplekse årsaksforhold, gå i dybden for å forstå og fortolke, samt generere nye begreper, hypoteser og teori. I denne forskningsmetoden handler det om å studere den autentiske konteksten og/eller hvordan informanter ser på denne. Forskningen har dermed et naturalistisk utgangspunkt, og kan fremstå som kompleks. Derfor kan man heller ikke måle noe, slik som i kvantitativ metode, men heller undersøke ulike fenomen.

Casestudie er velegnet som forskningsdesign. Dette forskningsdesignet kan brukes med en rekke forskjellige metoder, men tradisjonelt er det mest forbundet med kvalitative metoder som intervjuer og dokumentstudier. Robert Yin definerer at casestudie er en empirisk undersøkelse som utforsker et fenomen i sin virkelige kontekst, og hvor grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er klar (Yin 2014:16). Det lave antallet enheter som kjennetegner casestudien gjør det mulig å se på flere årsaksfaktorer samtidig, og forskningsopplegget er dessuten fleksibelt nok til at disse variablene ikke må identifiseres på forhånd. Det hefter likevel noen ulemper ved casestudien som forskningsopplegg: God indre validitet (sparing av kausalmekanismer) går ofte foran ytre validitet (muligheten til generalisering og representativitet), dybde vektlegges foran bredde, hypotesegenerering foran hypotesetesting. Det kan derfor være vanskelig å trekke generelle konklusjoner og finne direkte årsak-virkningssammenhenger med denne metoden.

Denne studien er gjennomført med to metoder, dokumentanalyse og intervjuer. Selv om studien i hovedsak baseres på intervjuene, vil dokumentene kunne bidra med opplysninger som supplerer bildet.

4.2 Utvalg

SeSammen har 12 deltakende selskaper, og jeg har valgt å gjøre et utvalg på informanter fra 7 selskap som jeg mener har gitt tilgang til relevante data for å svare på problemstillingen. Utvalget ble kategorisert for å sikre bredde i utvalget. Basert på en vurdering av samarbeidets geografiske område og størrelse på deltakende selskaper og informantens rolle i samarbeidet valgte jeg å intervju følgende informanter:

2 informanter fra ledelsen ulike selskap i Nord-Trøndelag

1 informant fra ledelsen fra ett selskap i Sør-Trøndelag

1 informant fra ledelsen fra ett selskap på Møre

1 informant fra ledelsen fra selskapet i Trondheim

1 informant fra ledelsen fra selskapet i Innlandet

1 informant definert som fagperson fra Trondheim kommune

I tillegg til informantene har jeg hatt kontakt med koordinatoren for strategisamarbeidet som har gitt relevante data underveis og fungert som en døråpner for studien. Etter avtale med koordinatoren for samarbeidet fikk jeg delta på en felles fagsamling for deltakerne hvor jeg fikk presentert meg og min studie, og samtidig knyttet kontakter som jeg fulgte opp seinere med invitasjon til intervju. To selskap unnlot å svare på min invitasjon til intervju. Jeg sendte da invitasjon til to andre selskaper og vurderte at dette ikke ville ha betydning for studiens validitet. Disse selskapene svarte positivt på henvendelsen.

Koordinatoren har et arbeidsforhold hos ett av selskapene i Nord-Trøndelag, og jeg valgte derfor å gjennomføre intervju med 2 ulike selskaper i Nord-Trøndelag.

Gjennom dette utvalget har jeg gjort et valg som også kunne vært gjort annerledes, og dermed gitt et annet perspektiv på oppgaven. Jeg har ikke intervjuet informanter fra eierkommunene som er politikere eller politisk oppnevnt til styrende organ i selskapene. Det betyr ikke at jeg mener den politiske dimensjonen ikke er viktig for samarbeidet. Det er 11 interkommunale

selskap og 1 kommune med i samarbeidet. Disse selskapene eies av totalt 84 kommuner som oppnevner sine representanter til styret og representantskapet, både politisk oppnevnte representanter og upolitiske representanter.

Med utgangspunkt i en kvalitativ metode og begrenset antall respondenter har jeg sett det som vanskelig å plukke ut enkelte respondenter fra et så stort utvalg.

4.3 Innsamling av data

Som forskningsdesignet legger opp til er det kvalitativ metode som er brukt for datainnsamlingen. Datagrunnlaget kan deles mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata er informasjon hentet inn av forskeren selv, mens sekundærdata er data samlet inn av andre (Ringdal 2013:112). I tillegg til primærdata innhentet gjennom intervjuer, så baserer oppgaven seg på sekundærdata fra en rekke kilder som eierstrategier, strategiplaner, rapporter, saksdokumenter fra kommuner.

4.3.1 Dokumentinnsamling

I arbeidet med å innhente informasjon om samarbeidet er det gjennomgått og lagt til grunn en rekke dokumenter. Utvalgsriterier har vært å søke etter alle dokumenter som omtaler samarbeidet. Dokumenter som er analysert er: **1.** *Regional avfallsstrategistrategi for SeSammen.* **2.** *Trondheim kommune sin avfallsplan (2018-2030).* **3.** *Kommunal plan for avfall og avfallsreduksjon for Trondheim kommune 2007-2016.* **4.** *Energi- og klimahandlingsplan for Trondheim kommune 2017-2030.* **5.** *Avfallsplan for MNA-kommunene.* **6.** *Kommunedelplan for avfall og miljø 2019-2025 for Holtålen, Røros, Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Folldal, Rendalen, Stor-Elvdal og Engerdal kommuner.* **7.** *Eierskapsmelding for Trondheim kommune Del 1, 2016.* **8.** *PS 196/18 Sesam Ressurs AS – forutsetninger for videre deltakelse i prosjektet, Trondheim kommune.* **9.** *PS 165/18 Viljeserklæring om Trondheim kommunes deltakelse i Sesam-samarbeidet, 22.11.18.* **10.** *Felles ettersorteringsanlegg Sesam Ressurs, Mepex 21.08.18.*

Nasjonale dokumenter fra statlig myndigheter har vært stortingsmeldinger og lovverk.

I tillegg søkte jeg på nettsidene til regjeringen, fagdepartement, og miljødirektoratet for å finne supplerende informasjon om temaet.

Jeg søkte også på nettsidene til det enkelt avfallsselskap for å finne informasjon om samarbeidet, samt interesseorganisasjonene Avfall Norge og KS Bedrift.

Skriftlige dokumenter kan inneholde subjektive fakta. Man bør derfor tenke over at de er skrevet med en hensikt og med et spesielt formål.

4.3.2 Intervju

For å belyse og utdype funn fra dokumentanalysen er det gjennomført intervjuer av et utvalg av deltakere i samarbeidet. Jeg utarbeidet to intervjuguider, en for daglige ledere og en for fagpersoner, basert på konkrete tema og spørsmål jeg ville ha svar på. Intervjuguiden gjorde at jeg kunne fokusere på sentrale tema jeg ville undersøke, men samtidig kunne ha fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål på forhold som krevde ytterligere avklaring eller på nye momenter som kom fram underveis i intervjuet. Dette er utgangspunktet for det som betegnes som et halvstrukturert intervju, og gjorde at intervjuene ikke ble helt identiske i gjennomføringen.

Før intervjuene startet informerte jeg om prosjektet, problemstilling og hvordan jeg ville behandle dataene. Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata og informantene fikk informasjon om sine rettigheter. Alle informantene ga samtykke til å delta i intervjuet og aksepterte at det ble tatt lydopptak av intervjuene. Siden jeg selv jobber i samme bransje som informantene var det viktig for meg å etablere tillit og gi informantene forståelse for hvordan jeg skulle behandle dataene i ettertid.

I tillegg til lydopptak tok jeg notater underveis under intervjuene, og etter intervjuene ble alle dataene transkribert. For å ivareta konfidensialiteten, ble opptak av intervjuene slettet etter innlevering av oppgaven.

Intervjuene med utvalget av respondenter ble gjennomført i perioden september -november 2019. Intervjuene ble avtalt i epost hvor jeg informerte om prosjektet og forskningsmetode og forespurte på aktuelle tidspunkt. I forbindelse med at jeg deltok på en felles arbeidssamling for selskapene i Trøndelag kunne to av intervjuene gjennomføres som personlig intervju. Ett personlig intervju ble gjennomført i forbindelse med et møte i Bergen, og de resterende ble gjennomført via Skype eller telefonintervju.

4.4 Bearbeiding av data

Jeg leste dokumentene fortløpende etter hvert som de ble samlet inn. Dette for å få en god bakgrunnsinformasjon om SeSammen, og for å få et godt grunnlag som mulig for å utarbeide intervjuguide og gjennomføre intervjuene. Etter dokumentinnsamlingen og gjennomføringen av intervjuene er dataene analysert. Dokumentene ga i første omgang en bakgrunnsinformasjon, men etter at intervjuene var gjennomført, har jeg foretatt en innholdsanalyse for å finne informasjon som belyser funn fra intervjuene.

Etter intervjuene ble alle lydopptakene transkribert så ordrett som mulig. Ved analysering av materialet delte jeg innholdet inn i kategorier i tråd med intervjuguiden. Innholdet ble så systematisert. Selv om intervjuguiden var halvstrukturert på forhånd, så var det mulig å kategorisere dataene fra intervjuene og analysere og drøfte resultatene. Jeg kunne dermed gjøre sammenligninger på tvers av intervjuene.

4.5 Pålitelighet og gyldighet

I all forskning står spørsmålet om undersøkelsens pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) sentralt. Disse begrepene sier noe om kvaliteten på det arbeidet som gjøres, om undersøkelsens troverdighet, og i en forskningsprosess er det viktig å vurdere kritisk kvaliteten på forskningen.

4.5.1 Pålitelighet

Reliabilitet er et mål på hvor nøyaktig og pålitelig de data som er samlet inn er. En reliabel undersøkelse innebærer at vi kan stole på resultatene fra den. Spørsmålet er om vi hadde fått de samme resultatene dersom samme undersøkelse hadde vært gjort på nytt.

I kvalitative intervju skal krav til reliabilitet og pålitelighet hvile på det konkrete materialet, opptaksutstyr og det transkriberte materialet. En utfordring med denne undersøkelsen er at bruken av halvstrukturert intervju styrer retningen og temaene for intervjuet. Informantenes svar kan bli påvirket av min tilstedeværelse under intervjuet og reliabiliteten ved undersøkelsen kan på grunn av dette bli svekket. På den andre siden har jeg i denne oppgaven tatt lydopptak av alle intervjuene og disse er transkribert i etterkant. Det vil derfor være mulig for andre å se intervjumaterialet som ligger til grunn for analysen.

4.5.2 Gyldighet

Validitet betyr gyldighet og handler om hvor sikker vi kan være på at det vi har ment å måle er det vi ønsker å måle. Spørsmålet jeg må stille er hvor gyldig det datamaterialet jeg bruker er for å belyse den problemstillingen jeg har.

En viktig faktor er de begrepene jeg bruker i problemstillingen, hvordan jeg definerer og bruker disse begrepene i oppgaven. Dette har betydning for begrepsvaliditeten i oppgaven. I problemstillingen for denne oppgaven er de viktigste begrepene definert som formålet med samarbeidet og styring og ledelse. Disse begrepene er operasjonalisert gjennom spørsmålene i intervjuguiden. En utfordring med bruk av semi-strukturerte intervjuer er at det ikke nødvendigvis er de samme oppfølgingsspørsmålene som blir stilt overfor hver informant. Et alternativ kunne vært å bruke strukturerte intervjuer, men da kunne verdifull informasjon fra oppfølgingsspørsmål gått tapt. Jeg har derfor lagt mest vekt på fordelene med å kunne stille oppfølgingsspørsmål ved bruk av semi-strukturert intervju.

Vi må ta stilling til om det er samsvar mellom våre forskningsspørsmål og den informasjonen vi bruker når vi skal konkludere. Å validere vil si å stille spørsmål om kunnskapens gyldighet, noe som er viktig under hele forskningsprosessen. Forskeren må ha et kritisk syn på egne tolkninger og stille spørsmålene 'hva' og 'hvorfor' før man spør 'hvordan'.

Utvalget av informanter har betydning for oppgavens validitet. I denne oppgaven har jeg intervjuet et utvalg av de daglige lederne som deltar i samarbeidet jeg undersøker. Jeg har vurdert det slik at da det er disse som sitter tettest på arbeidet i samarbeidet, så burde den informasjonen de gir være den beste for å undersøke samarbeidet som en enhet. I tillegg har jeg intervjuet en fagperson som har vært deltaker i oppstarten av samarbeidet. Jeg mener derfor at dette utvalget er gode kilder for oppgaven.

4.5.3 Egenrefleksjon

Å gjennomføre forskning i eget fagfelt vil kunne sees på som begrensende. Som kulturbærer vil jeg kunne ha den samme virkelighetsoppfatningen som de personene jeg intervjuer. Noen vil kunne hevde at jeg som ansatt i avfallsbransjen ikke vil kunne stå like fritt til å vurdere aktørene som en utenforstående forsker ville gjort. Kommer man inn som utenforstående vil man kunne ha et mer åpent perspektiv, man er mer åpen for å fange opp observasjoner som for informanten kan synes åpenbare og selvsagte. En «outsider» vil kunne stille mer uerfarne spørsmål enn en fra samme fagfelt ville gjøre.

Det har vært viktig for meg å ivareta min uavhengighet og nøytralitet underveis i studien. Jeg mener at det å være forsker i eget fagfelt er en styrke, både med tanke på godt tilfang av bakgrunnsinformasjon og ressurser. Ved å ha bakgrunnsinformasjon er det større sjanse for å kunne se flere sammenhenger i et mer utvidet perspektiv. Som et tiltak for å unngå å påvirke tolkningen av data har jeg valgt å kombinere dokumentanalyse med resultater fra semi-strukturerte intervjuer.

Jeg har selv en oppfatning (forforståelse) av at samarbeid i avfallssektoren er positivt, og det vil bli interessant å se om min holdning er i samsvar med analyser av de data jeg får inn.

5. Empiri

I dette kapitlet presenteres empirien som ligger til grunn for oppgavens problemstilling og analyse. Problemstillingen for oppgaven er å undersøke *hva som er formålet med strategisamarbeidet SeSammen og hva som kjennetegner styring og ledelse i samarbeidet.*

Basert på hva problemstillingen skal belyse stiller jeg 2 forskningsspørsmål. Det første spørsmålet er hva som er målene med samarbeidet, og det andre forskningsspørsmålet er hvilke virkemidler for styring og ledelse som brukes i samarbeidet.

Empirien er hentet fra ulike dokumenter som beskriver samarbeidet. I tillegg er det gjennomført intervjuer med daglige ledere fra et utvalg av deltakende selskaper.

5.1 Formålet med SeSammen

Jeg ønsker å belyse formålet med SeSammen. Basert på dokumentene og intervjuene vil jeg beskrive funn som belyser historisk bakgrunn for samarbeidet, den regionale avfallsstrategien og formaliserte samarbeid.

5.1.1 Historisk bakgrunn

Samarbeid i avfallssektoren i Midt-Trøndelag har en lang historie, og etableringen av interkommunale selskap i regionen er i seg selv et samarbeid for å løse viktige samfunnsoppgaver. Avfallssektoren var tidlig ute med å etablere interkommunale selskap og dagens selskap i Trøndelag har i stor grad vært uendret siden midten av 1990 tallet.

Avfallsplanen for Trondheim kommune 2018-2030 beskriver deler av den historiske utviklingen i regionen. Denne beskriver i noen grad utviklingen for prosjektet med ettersorteringsanlegget og etableringen av SeSammen.

Flertallet av informantene peker på at dagens strategisamarbeid har sitt utspring i andre samarbeid som har en lengre historie tilbake i tid.

En informant peker på at det i Midt-Norge er etablert mange interkommunale selskap. Tidlig på 90 tallet organiserte kommunene seg rundt Trondheim i flere selskap. Men selskapene var ikke veldig store målt ut fra antall innbyggere. Trondheim kommune var det største selskapet,

og det er ikke etablert et interkommunalt samarbeid hvor Trondheim kommune er med. Synspunktet er at de enkelte selskapene har hatt nok med seg selv. Det har likevel vært behov for å etablere samarbeid på konkrete driftsoppgaver.

ADSL- samlingene

En viktig faktor som flere informanter peker på er at styreledere og daglige ledere fra selskapene i regionen var tidlig ute med å snakke sammen. Det ble gjennomført felles samlinger mellom styreledere og daglige ledere i de ulike selskapene og samlingene fikk betegnelsen ADSL- samlingene. Samlingene ble gjennomført 1-2 ganger i året hvor formålet var å dele kunnskap og bygge relasjoner både på styrenivå og administrativt nivå.

En av informantene uttrykker det slik om samlingene: *«Et viktig forum det, ikke bare for daglige ledere. Vi treffes jo ofte i mange sammenhenger, men og at styrelederne kan utvikle, blir kjent med hverandre, innhente opplysninger uavhengig av at det går gjennom daglig leder, det har vært med å sveise samholdet.»*

5.1.2 Regional avfallsstrategi

Målene for SeSammen er i noen grad beskrevet i Avfallsplanen for Trondheim kommune 2018-2030. Den beskriver at formålet med SeSammen er å jobbe for en utvidet samfunnsansvarlig og kretsløpsbasert ressursutnyttelse av avfall i tråd med avfallshierarkiet. Denne formuleringen er i tråd med hvordan formålet er definert i Regional avfallsstrategi.

De konkrete målformuleringene i den regionale avfallsstrategien er beskrevet i punkt 2.6.4.

Et av målene i regional avfallsstrategi er behovet for å harmonisere tjenestetilbudet mellom selskapene. Det finnes ingen standardisering på nasjonalt plan for hvordan tjenestetilbudet skal leveres i den enkelte kommune. Det betyr at det er opp til hvert enkelt selskap å etablere et tjenestetilbud som de mener er hensiktsmessig for å nå overordnede mål, og tjenestetilbudet kan variere mye mellom selskapene. Eksempelvis kan du som innbygger i en kommune ha en sorteringsløsning for avfallet når du er hjemme og en annen sorteringsløsning når du er på ferie i en annen kommune.

En av informantene mener at dette er en utfordring som hele avfallsbransjen står overfor:

«Hele avfallsbransjen står overfor en utfordring med at vi har vært veldig ulike. Det er jo sånn at bor du i Oslo får du en beskjed fra renovasjonsselskapet, bor du i Trondheim får du en helt annen beskjed. Folk flytter, de har hytter på ulike steder, så vi er nødt til å bli mer like, så hele avfallsbransjen med Avfall Norge i spissen mener jo det nå. Det har vært tidligere en sterk røst om at, «neida vi må være ulike for vi er så spesielle, vi har jo helt andre vilkår enn det dere har, så vi må få lov til å gjøre ting på en annen måte», men den stemmen begynner å slukne. Så vi ser at vi er nødt til å bli mer samordna og like, slik at vi får opp kvaliteten på avfallet, og det er klart når folk møter ulike løsninger, så blir de mindre flinke til å gjøre det riktig på det stedet de er.»

En annen informant sier det slik: *«Det som er lurt i Nord Trøndelag er sannsynligvis lurt sør i Trøndelag og, vi har en rar evne til å skulle ha våre egne særegenheter.»*

En standardisering av tjenestetilbudet bidrar til at avfallsstrømmene blir mer ensartet og kan i større grad likebehandles. Større volum av en avfallstype bidra til lavere enhetskostnader for innsamling og sluttbehandling av avfallet. En av informantene peker på at det i forbindelse med planleggingen av ettersorteringsanlegget blir lagt til grunn at tjenestetilbudet må harmoniseres for å sikre en mer ensartet avfallsstrøm inn til anlegget. Dette må jobbes fram gjennom strategiarbeidet, og er også nedfelt i verdisettet og målene i strategiplanen. En standardisering av tjenestetilbudet var også en premiss for byggingen av ettersorteringsanlegget.

5.1.3 Formaliserte samarbeid

Flere informanter peker på at felles eierskap i andre selskaper har over lang tid bidratt til å binde selskapene sammen. Spesielt pekes det på etableringen av anlegget Ecopro AS som et banebrytende samarbeidsprosjekt.

Ecopro AS

I kap 2.6.1 er det mer inngående gjort rede for anlegget Ecopro AS som ble etablert i 2008 og eies av 10 kommuner og interkommunale selskap i Trøndelag og Nordland. Anlegget behandler matavfall og kloakkslam fra ca 50 kommuner. I all hovedsak gjelder dette kommuner nord for Trondheim.

Etableringen av anlegget trekkes fram som svært positivt for samarbeidet og som en av informantene sier: *«Ecopro er et anlegg som ble planlagt på begynnelsen av 2000 tallet, det er jo helt unikt i Norge, der var det 52 kommuner som gikk sammen om å bygge anlegget, gjennom IKS`ene på søndre Helgeland, Mna og IR og Hamos, vi var jo først ute med et sånt samarbeid sant, der vi tildelte matavfallet og slammet inn i et sånt anlegg, der 52 eierkommuner sto bak, og det hadde jo ikke skjedd før i Norge, og det har vel ikke skjedd etterpå.»*

Sesam Ressurs AS

I kap 2.6.2 er det mer inngående gjort rede for planlegging og prosess med ettersorteringsanlegget og etableringen av selskapet Sesam Ressurs AS.

Flere informanter peker på at dette arbeidet har hatt stor betydning for etableringen av strategisamarbeidet SeSammen.

Selskapene i Sør-Trøndelag har ikke hatt ordning med utsortering av matavfall, og tanken var at ettersorteringsanlegget kunne hjelpe til med det. Det ble startet opp en utredning for å vurdere mulighetene for et anlegg. Men etter hvert kom spørsmålet om hva som skulle komme først, en strategiplan eller et ettersorteringsanlegg. En av informantene sier det slik:

«Vi begynte å snakke om hva som skal komme først, bør vi ikke ha en felles strategi, og så er ettersorteringsanlegget kanskje et resultat av det, i stedet for at vi bygger anlegget, vi må liksom ha en felles strategi først, og så vil jo den strategien vise om vi trenger det anlegget eller, vi gikk rett på anlegget, så ble vi enige om at vi bør ta en felles avfallsstrategi.»

Slik sett er SeSammen i større grad en konsekvens av arbeidet med å planlegge et ettersorteringsanlegg, og det ble sett som fornuftig at dette arbeidet etter hvert delte seg i 2 prosjekt.

På spørsmål om hvordan deltakerne kom inn i samarbeidet viser det at disse er invitert inn underveis. Det har vært naturlig å invitere inn selskaper som man allerede har samarbeid med i andre sammenhenger, eksempelvis eierskapet i Ecopro AS og Miljøparterne AS. Det vises også til at det i forprosjektet for ettersorteringsanlegget er pekt på naturlige samarbeidsselskap, med utgangspunkt i regional avstand til det planlagte anlegget.

Trondheim kommune/Trondheim Renholdsverk AS sin rolle.

Trondheim kommune, gjennom Trondheim Renholdsverk AS (TRV) har en viktig rolle i samarbeidet. TRV blir av informantene sett på som den store aktøren i samarbeidet, og bidrar slik sett med sin størrelse på faglige ressurser og avfallsvolum. De er også den eneste deltakeren med bymessig struktur, og dette har en del særegenheter når det gjelder avfallshåndteringen. Det pekes også på at TRV har vært aktiv med å ta lederskapet i flere av undergruppene i samarbeidet, og har satt av ressurser til den oppgaven.

Informantene er entydige på at TRV sitt bidrag til samarbeidet er positivt. Som en informant sier: *«Jeg tror at Trondheim er mer bevisst sin rolle, men det koker ned til personkjemi, personlige relasjoner, du bygger tillit og får ting til ilag, de viser at de vil samarbeide, og det at vi rundt Trondheim samarbeider tett, det gjør jo at den maktbalansen opprettholdes, på nordsiden Nordsiden utgjør 130 000 innbyggere og på sørsiden det samme, når de slår seg sammen.»*

En annen informant svarer på en enkel måte: *«Det går ikke an å få til noe uten at Trondheim er med.»*

Det fremkommer i intervjuene at det historisk har vært enkelte konflikter mellom Trondheim renholdsverk TRV og de andre selskapene i regionen. Konfliktene har handlet om uenigheter rundt samarbeid om prosjekter. En informant sier det slik: *«Perioden 2000 -10 så var det nok ganske stor avstand mellom Trondheim og selskapene rundt, det var en periode det ikke var spesielt godt samarbeid, det var mange årsaker til det da, blant annet drev man å samarbeidet om at man skulle bygge et papirsorteringsanlegg sammen, og så var det spørsmål hvor det skulle bygges, på Skogn eller Trondheim eller sånn, så bare plutselig så var det slutt og så bygde Trondheim sitt eget sorteringsanlegg, og det ga litt vondt blod i noen år, og det var noen som snakket dårlig sammen noen år.»*

En annen informant peker i større grad på maktforholdet mellom Trondheim som en stor aktør og den mindre selskapene rundt Trondheim: *«Vi rundt Trondheim snakker godt sammen, ingen maktkamp mellom by og land lenger, men har vært historisk, Trondheim gjorde det på sin måte, mindre selskaper samhandler bedre, kan snu seg raskere rundt, i Trondheim må bystyret og formannskap fatte en del beslutninger.»*

5.1.4 Oppsummering

Basert på dokumentene og intervjuene har jeg gjort rede for funn som belyser historisk bakgrunn for samarbeidet, den regionale avfallsstrategien og formaliserte samarbeid.

5.2 Styring og ledelse av samarbeidet

Det neste forskningsspørsmålet jeg stiller er: *Hvilke virkemidler for styring og ledelse brukes i samarbeidet?* Basert på dokumentene og intervjuene vil jeg i dette avsnittet beskrive funn som belyser spørsmålet.

5.2.1 Forankringspunkter

Det er flere formelle lovkrav til informasjonsutvekslingen og rapportering til eierkommunene for selskap som er IKS eller AS. De mest formelle for disse selskapene er gjennom politikere som er representert i styret og representantskapet for IKS eller styret og generalforsamlingen for AS. I disse organene behandles budsjett, regnskap og handlingsplan.

Når det gjelder forankringen av samarbeidet mot eierkommunene gir intervjuene et samlet inntrykk av at forankringen av strategisamarbeidet skjer gjennom hvert enkelt selskap. Flere av selskapene har en fast ordning med at de årlig deltar på et møte i kommunestyret hos eierkommunene for å orientere om status på aktivitetene i selskapet. Selskapene møter også eierne gjennom representantskapet i løpet av året. På spørsmål om hvordan samarbeidet med eierkommunene fungerer, så svarer flere at kommunene gir gode tilbakemeldinger, og viser til god oppslutning om selskapet. Det har ikke kommet spørsmål fra eierkommunene som selskapene ikke har klart å svare på.

Andre informanter peker på at styret i selskapet er sammensatt fra eierkommunene, og i representantskapet, sitter ordførerne. De faste ADSL-samlingene har også bidratt til at styreleder har holdt eierkommunene orientert om arbeidet i SeSammen.

En annen kanal for forankring mot eierkommunen er renovasjonsforskriften som vedtas i den enkelte kommune. Som følge av den regionale avfallsstrategien har flere selskap jobbet aktivt med å revidere den kommunale renovasjonsforskriften slik at denne i større grad er i tråd med avfallsstrategien til SeSammen. Etter revidering sendes forskriften fra avfallsselskapet til den

enkelte eierkommune for vedtak, og i denne sammenhengen får eierkommunen forankret en renovasjonsforskrift som bygger på strategisamarbeidet. Nye renovasjonsforskrifter blir en konsekvens av SeSammen.

Et annet formalisert forankringspunkt som trekkes fram er selskapenes egne strategiplaner. Flere selskaper har utarbeidet strategiplan hvor SeSammen er lagt til grunn og omtalt.

Det påpekes at det er viktig at ikke regional strategiplan bryter med selskapenes egne planer. Selskapene må sikre at disse knyttes sammen. Det samme forholdet vil gjelde dersom eierkommunen har utarbeidet en eierstrategi. Da må selskapet sørge for at de strategiske planene er i tråd med eierkommunens strategi.

Det er et samlet inntrykk fra intervjuene at selskapene har god dialog med, og god tillit fra politikerne vedrørende SeSammen. Selskapene opplever at de får skryt, men savner overordnede diskusjoner om hva avfallsselskapene skal være, og hva skal være viktige satsningsområder. En av informantene peker på at Inntrykket til selskapene er at politikerne ikke ønsker om å gå inn i detaljene eller diskutere avfallsselskapet. Som en av informantene svarer: *«Renovasjon er en tjeneste som egner seg godt for interkommunalt samarbeid, og så har du finansiering gjennom gebyr, og du slipper å prioritere opp imot andre kommunale oppgaver, det gjør det enklere for politikerne.»*

5.2.2 Organisering og ledelse

Ledelsen av samarbeidet har utviklet seg over tid. Samarbeidet er nå organisert med en styringsgruppe og en strategikoordinator. De daglige lederne fra hvert deltakende selskap utgjør styringsgruppen, og blant disse velges det en leder for styringsgruppen. Leder for styringsgruppen har det daglige oppfølgingsansvaret overfor strategikordinatoren. Styringsgruppen møtes 4-6 ganger årlig, og diskuterer spørsmål av mer overordnet art og strategi.

I oppstarten av samarbeidet var det satt av ressurser tilsvarende en 70% stilling for å koordinere oppgavene. Dette ble utvidet til 100% stilling i 2018. Strategikordinatoren jobber etter en prioriteringsplan som er vedtatt av styringsgruppen, og har ansvar for å holde framdrift i prosjektene som pågår.

På spørsmål om hvordan ledelsen i samarbeidet fungerer er det et generelt inntrykk fra informantene at dette fungerer bra. Det pekes på at det er nødvendig å ha en koordinator som har dette ansvaret. En av informantene viser til at dette ansvaret tidligere gikk på rundgang blant deltakerne, men det ble vanskelig å stille krav til framdriften. Det var derfor viktig å få inn en person som kunne holde framdrift i arbeidet. Informanten beskriver det slik: *«Vi tror det er nødvendig at en har et sånt ansvar, vi prøvde jo i starten med mer dugnadsbasert at det gikk på omgang, men i en hektisk hverdag så var det få som har noe, og det var vanskelig å stille noen særlige krav, for neste gang så visste du at det var du som skulle ta stafettpinnen videre, så jeg tror det var veldig viktig å få inn en person som har bare det som oppgave.»*

På spørsmål om det er noen utfordringer med SeSammen peker flere på forholdet mellom ambisjonene i regional avfallsstrategi og kapasiteten hos selskapene til å følge opp målene. Flere mener det må prioriteres sterkere i avfallsplanen slik at det blir framdrift og resultater. En av informantene sier det slik: *«Sånn som det har vært nå, så er det helt frivillig å være med. Det er sikkert greit nok det, men hvis vi tenker på videreutvikling av prosjektet og samarbeidet, så kanskje det må inn enda mer forpliktende samarbeid.»*

Det er etablert en samarbeidsavtale mellom deltakende selskap som gjelder for 2 år av gangen hvor prioriteringene for det enkelte år kommer inn. En av informantene sier det slik: *«Det er jo en fare når vi har holdt på så lenge og blitt så stor at vi ikke holder oppe trykket, og vi greier ikke å prioritere, for det er så mye. Så jeg tror at vi er nødt til å gå inn mye tøffere å prioritere nå på slutten av året, og si at neste år er det kanskje bare 4-5 punkter som skal prioriteres, og ikke 50, det blir for mye.»*

På spørsmål om hvordan samarbeidet håndterer at selskapene har ulik grad av ressurser til å følge opp målene, fremkommer er det litt ulike svar. Noen informanter tar utgangspunkt i at SeSammen må akseptere at selskapene er forskjellige. De har ulik kompetanse og varierer i størrelse og kompetansesammensetning. For å løse oppgavene har det vært etablert ad-hoc utvalg, hvor hvert selskap setter inn de personene som har kompetanse og kapasitet til å delta i felles prosjekter. En informant peker på at ressursinnsatsen til det enkelte selskap har vært diskutert, og at noen deltakere i større grad kan oppfattes som gratispassasjerer. Informanten stiller seg spørsmålet om det er rett at noen skal være gratispassasjerer. Et synspunkt her er at dette er med å bevare dagens organisasjonsstruktur av avfallsselskap. Det kan være politisk viktig for noen eierkommuner å ha et avfallsselskap. På den andre siden kan det fort bli dårlig stemning i samarbeidet dersom spørsmål rundt organisasjonsstruktur kommer opp.

Ifølge informanten har SeSammen derfor besluttet at spørsmål om sammenslåinger og større selskaper holdes utenfor ansvaret til SeSammen. Synspunktet er at nye organisasjonsstrukturer må vokse fram som en naturlig prosess.

En av informantene har en annen innfallsvinkel og peker på den sammenslåingsprosessen som nå pågår mellom enkelte selskap. I forbindelse med fusjonen mellom NIR, Envina og Hamos som blir til selskapet ReMidt IKS, må tjenestetilbudet harmoniseres mellom selskapene. Eksempelvis må det etableres innsamling av matavfall i det området som Hamos IKS har hatt ansvaret for. Informanten mener at dette gir en positiv utvikling i området og at det også kan bidra til en ny dynamikk og giv i strategisamarbeidet.

En informant er tydelig på at alle selskapene må bidra og sette av ressurser til fellesskapet. Det pekes også på at det er de største selskapene som bidrar mest, og ikke minst at Trondheim renholdsverk har bidratt mer enn andre. Informanten sier det slik: *«Det er vel ikke noe tvil om at de største og spesielt Trondheim har bidratt mer enn andre, kanskje ikke unaturlig, men på ett eller annet tidspunkt vil kanskje Trondheim reagere på litt det.»* På den andre siden pekes det på som positivt at Trondheim renholdsverk er veldig aktiv. Trondheim har lederskapet i flere av undergruppene og jobber aktivt med tiltakene. De oppfattes som en raus bidragsyter til samarbeidet.

5.2.3 Oppsummering

Jeg har i dette avsnittet gjort rede for funn i fra dokumentene og intervjuene som bidrar til å belyse forskningsspørsmålet jeg stiller: *Hvilke virkemidler for styring og ledelse brukes i samarbeidet?* Jeg har pekt på selskapenes forankringspunkter mot eierkommunene og vist til funn som beskriver organisering og ledelsen i samarbeidet.

6. Analyse

I kapittel 5 presenterte jeg empirien som ligger til grunn for studien, og der ble funn fra dokumentanalysen og intervjuer med aktørene i samarbeidet presentert. I dette kapittelet vil jeg analysere funn fra empirien i lys av teoriene som er presentert i kapittel 3.

Problemstillingen for studien er følgende:

Hva er formålet med strategisamarbeidet SeSammen og hva kjennetegner styring og ledelse i samarbeidet?

Basert på hva problemstillingen skal belyse stiller jeg 2 forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet jeg stiller er hva som er målene med samarbeidet. Jeg ønsker å undersøke hvorfor det er etablert og hva det skal oppnå. Det andre forskningsspørsmålet jeg stiller er hvilke virkemidler for styring og ledelse som brukes i samarbeidet. Jeg ønsker å undersøke hvem som bruker virkemidlene og hvordan disse brukes.

6.1 Formålet med SeSammen.

Før vi kan si noe om hva som er formålet til SeSammen, vil jeg definere hva jeg vil undersøke for å vurdere formålet. Med formålet forstår jeg historisk bakgrunn for samarbeidet og de definerte målene som er satt opp i regional avfallsstrategi. Jeg analyserer historisk bakgrunn og målene for samarbeidet ut fra et instrumentelt perspektiv og et institusjonelt-kulturelt perspektiv. Spørsmålet jeg stiller er hvordan vi kan forklare formålet ut fra disse perspektivene.

6.1.1 Historisk bakgrunn

For å belyse hva som er formålet med SeSammen, må vi rette blikket tilbake i tid. I Midt-Trøndelag ble det tidlig på 1990 tallet etablert mange interkommunale avfallsselskap, men det ble ikke etablert et interkommunalt avfallsselskap hvor Trondheim kommune var med sammen med kommunene rundt Trondheim. Selskapene i regionen hadde mellom 20-50 000 innbyggere, noe som kan regnes som små selskap, dersom man sammenligner det med bykommunen Trondheim. Utviklingen førte med seg at tjenestetilbudet til kundene ble etablert på ulike måter alt etter hvilken kommune du bor i.

Kommunene hadde mange gode kildesorteringsløsninger for avfall, men Trondheim kommune og Trøndelagskommunene sør for Trondheim manglet løsninger for utsortering av matavfall. Selskapene i regionen så nødvendigheten av å koordinere løsningene. Mangelen på koordinering kom også tydeligere fram gjennom felles eierskap i ulike driftsselskap som leverte tjenester til de interkommunale selskapene. Funn fra intervjuene viser at selskapene har etablert relasjoner og samarbeid knyttet til felles prosjekter og løsninger langt tilbake i tid.

En av informantene trekker fram at etableringen av Trondheim energiverk var en viktig faktor for samarbeidet i regionen. Trondheim Energiverk samarbeidet med fylkesmannen og kalte inn til årlige møter for alle de som leverte restavfall til energiutnyttelse i Trondheim. Dette var et viktig møtepunkt. Informanten mener at den avfallspolitikken som kom på 1990 tallet på en måte ble operasjonalisert for trøndelagsfylkene på denne arenaen. Informanten sier det slik: *«Etableringen av Trondheim energiverk, og det at man tilbød energiutnyttelse av avfallet på midten av 1980 tallet har vært en viktig premiss for samarbeid i regionen.»*

Et annet viktig samarbeidsprosjektet i regionen var etableringen av Ecopro AS i 2002. Det vil være utenfor rammen av denne oppgaven å gjøre rede for hele prosessen rundt etableringen av anlegget. Men funn i fra intervjuene viser at dette har vært et viktig samarbeidsprosjekt for regionen. I dette prosjektet gikk 52 kommuner sammen og tildelte enerett til anlegget. Deltakerne i denne etableringsprosessen ble sett på som viktige pådrivere for utvikling.

Spørsmål rundt håndteringen av matavfall i Trondheim kommune har som nevnt en lang historie. Trondheim kommune vedtar i 2007 å bygge ut en løsning for kildesortering hos kundene med 2 avfallsbeholdere. En av beholderne skal være for papirsortering og den andre beholderen skal være for restavfall som også skal inneholde matavfall og plast. Dette vedtaket nødvendiggjorde en ettersortering av avfallet for å skille ut matavfall og plastavfall.

Slik ettersortering skjer gjennom et ettersorteringsanlegg, og det måtte gjøres et utredningsprosjekt for å klargjøre grunnlaget for et anlegg. Trondheim kommune innså at de ikke kunne bygge et slikt anlegg aleine, og det ble derfor i 2013 sendt ut invitasjon til flere interkommunale selskap i regionen til å være med på å utrede mulighetene for et anlegg. Dette møtet initierte et utredningsprosjekt, og dette var starten på det prosjektet som fikk navnet Sesam Ressurs AS.

En annen historisk faktor som trekkes fram er de faste samlingene for daglige ledere og styreledere (ADSL) som har vært viktige møtepunkt i mange år. På disse samlingene deltok ledelsen og styrelederne fra de interkommunale selskapene for å komme sammen og utveksle

erfaringer og problemstillinger. Samlingene var er arena for å bli bedre kjent, knytte nettverk og planlegge felles prosjekter. Dette bekreftes også av funn fra intervjuene.

En av informantene svarer slik om ADSL-samlingene: *«Når Sesam og SeSammen kom i gang, så var det å ha jevnlig samlinger med styrelederne også ganske viktig, de har vært med på mange møter, og jeg har vært rundt for å presentere for en rekke styrer og rep skap.»*

Avfallsplanen for Trondheim kommune viser i noe grad til den historiske utviklingen i regionen, mens de øvrige dokumentene som er analysert viser i liten grad til den historiske utviklingen på avfallsfeltet i regionen. Dersom vi tar utgangspunkt i tidslinjen for avfallssamarbeidet ser vi at utviklingen av samarbeidet har gått over mange år. Etableringen av de interkommunale selskapene i regionen skjedde tidlig på 1980-tallet, og samarbeidet mellom selskapene utviklet seg gradvis etter det. Funn både i dokumentene og intervjuene at det i stor grad er brukt er en formålsrasjonell argumentasjon som bakgrunn for samarbeidet. Det argumenteres med at et ettersorteringsanlegg er nødvendig for å klare nye krav til materialgjenvinning. Ved å delta i etableringen av et ettersorteringsanlegg er målet for selskapene å oppnå høyere materialgjenvinningsgrad. Det er beregnet at Trondheim renholdsverk vil oppnå størst forbedring i materialgjenvinningsgraden. Dette støttes også i Avfallsplanen for Trondheim kommune 2018-2030. På bakgrunn av dette finner jeg støtte for at det ligger en formålsrasjonell argumentasjon bak deltakelsen i prosjektet for ettersorteringsanlegg. Det er etablert klare mål for hva deltakerne kan oppnå med å være med i prosjektet.

En annen innfallsvinkel er å se den historiske utviklingen i et institusjonelt-kulturelt perspektiv. I dette perspektivet vil utviklingen i en organisasjon være preget av historien. De kulturelle normene og verdiene som preget en organisasjon i starten, målene man hadde, tidsepoken og den kulturelle konteksten vil ha betydning for en organisasjons videre utvikling. Utviklingen av mål vil skje som en gradvis utvikling over tid.

Spørsmålet vi da kan stille er om etableringen av SeSammen vært preget av den historiske konteksten? Vi ser målformulering og utvikling av mål på en annen måte. Mål er mer uformelle, noe som oppdages og utvikles gradvis over en tid i en naturlig prosess. De uformelle målene framkommer i en samhandling mellom deltakerne i organisasjonen. Hovedfunnene i intervjuene indikerer at deltakerne forstår SeSammen ut fra et langvarig og kontinuerlig tidsperspektiv. Dette kommer først og fremst til uttrykk gjennom de formaliserte møtepunktene gjennom felles eierskap i ulike selskaper, men også gjennom en gradvis utvikling av samarbeid

på ulike løsninger. Samarbeidet har vært preget av høy grad av tillit som er bygget opp over lang tid. Styrelederne og daglige ledere har etablert felles møtearenaer som har bidratt til å bygge nettverk og relasjoner. Tilliten bygges opp gjennom positive opplevelser av samarbeidet. Hver gang resultatet lever opp til forventningene, så bygges det fornyet tillit mellom aktørene. Tillitsbyggingen skjer gjennom en syklisk prosess hvor risiko, forventninger og sårbarhet spiller positivt sammen. (Røiseland og Vabo 2016:81). En av informantene sier det slik: «*Fortrolighet har vært en veldig styrke i samarbeidet*»

Jeg har nå diskutert en historisk kontekst for å belyse spørsmålet om hva som er formålet med SeSammen. Jeg vil nå diskutere den regionale avfallsstrategien og drøfte hvordan vi kan se den i lys av et instrumentelt perspektiv og et kulturelt perspektiv.

6.1.2 Regional avfallsstrategi - SeSammen

For å svare på forskningsspørsmålet: *Hva er målene med samarbeidet*, vil jeg analysere prosessen for utarbeidelse og målene for regional avfallsstrategi. Det er i kapittel 2.6.4 redegjort for innholdet og målformuleringene i den regionale avfallsstrategien.

Funn fra intervjuene viser at spørsmålet om en regional avfallsstrategi kom som følge av arbeidet med å utrede mulighetene for et ettersorteringsanlegg. Helt konkret kom det spørsmål fra deltakerne om ikke det var lurt å ha et planfaglig grunnlag både for Sesam-anlegget og for alt det andre man hadde lyst å utføre i regionen.

Ett av hovedmålene som er nedfelt i strategien er harmonisering og effektivisering av tjenestene samt å øke materialgjenvinningsgraden for avfallet. Strategien har klare, kvantifiserbare mål og forslag til tiltak. Den inneholder 6 fokusområder med tilhørende mål og tiltak. Målformuleringene er i varierende grad konkrete og målbare, mens tiltakene er formulert så konkret at de kan måles om de er oppnådd. Tiltakene har også fått definert hvem som er ansvarlig for gjennomføring samt tidsfrist for ferdigstillelse og evaluering. Målene er operasjonelle. Det betyr at de blir sett på som instrumentelle, konkrete og spesifiserte.

Legger vi denne tolkningen til grunn kan formålet for samarbeidet plasseres innenfor et instrumentelt perspektiv. (Christensen et.al 2010:100)

Etableringen av målene kan også sees ut fra forhandlingsvarianten i det instrumentelle perspektivet. I dette perspektivet står forhandlinger mellom ulike interesser i organisasjonen

sentralt. Målene som etableres gir et innblikk i forhandlinger, tautrekking og kompromisser mellom ulike interesser.

Funn viser at utarbeidelsen av regional avfallsstrategien har vært konsensuspreget. Arbeidet med strategiplanen startet med en workshop på Meråker hvor det også deltok en prosessrådgiver som kunne fasilitere arbeidet. På denne samlingen ble det jobbet fram et utkast til plan med utgangspunkt i hva som var viktig for det enkelte selskap. Det ble avholdt nye samlinger hvor arbeidet fortsatte. Arbeidet var basert på innspill fra det enkelt selskap og alle deltakerne fikk mulighet til å spille inn tema som var viktige for dem. Funnene tyder ikke på store interessekonflikter, men det var diskusjoner og uenigheter i prosessen, noe som kommer fram i intervju. Sluttresultatet er et kompromiss mellom de ulike interessene til selskapene.

Jeg finner støtte for å kunne si at samarbeidet er opprettet på et formålsrasjonelt grunnlag. Dette illustrerer et viktig poeng i det instrumentelle perspektivet, hvor organisasjoner etableres ut fra det som er formålstjenlig. Dette viser også funn fra intervjuene hvor det pekes på at formålet med samarbeidet er å finne beste praksis og harmonisere avfallsløsningene. Det overordnede målet er å oppnå høyere grad av materialgjenvinning for å nå målene som er satt av myndighetene.

En effekt av å harmonisere avfallsløsningene er at avfallsstrømmene blir mer lik. Dette har betydning for avfallsstrømmene inn til det planlagte ettersorteringsanlegget. På denne måten vil måloppnåelsen i den regionale avfallsstrategien ha betydning for det planlagte ettersorteringsanlegget som selskapene selv er med på å etablere. Det ene avhenger av det andre, og effektene av både regional avfallsstrategi og etablering av ettersorteringsanlegg er en vinn-vinn situasjon for alle partene.

Et viktig poeng i forhandlingsvarianten er at aktørene handler formålsrasjonelt på grunnlag av egeninteresse. Det å være deltaker i strategisamarbeidet vil kunne ha synergier for det enkelte selskap. Myndighetene har satt nye konkrete mål for materialgjenvinning av avfall som kommunene gjennom avfallsselskapene skal nå. På den andre siden kan vi identifisere en formålsrasjonalitet for flere aktører.

Det vil være rasjonelt for det enkelte selskap å delta i samarbeidet, med det vil også være rasjonelt for etableringen av ettersorteringsanlegget ved at avfallsstrømmene inn til anlegget blir mer ensartet.

Som jeg har beskrevet i kapittel 3.1.3 ligger det ofte et sett av verdier for hva som er ønskelig og passende holdning og handling rundt målene for en organisasjon. Verdiene sier noe om hva organisasjonen står for som en enhet, og for utenforstående kan verdiene gi innsikt i organisasjonens identitet. (Kvåle/Wæraas 2017:60). I den regionale avfallsstrategien er det formulert et verdsett på fire punkter, *Raus, Åpen, Solidarisk og Ambisiøs*, med 12 tilhørende underpunkter som beskriver hva som forventes i atferd for å ivareta verdsettet. Verdsettet refererer i stor grad til egenskaper som forventes hos enkeltpersoner, men vi kan også lese verdsettet som et uttrykk for hva SeSammen skal stå for som en enhet. Slik sett fungerer verdsettet som et uttrykk for organisatorisk identitet både internt blant deltakerne, men også eksternt til omgivelsene. Verdsettet er de kulturelle hjørnesteinene i organisasjonen. (Selznick 1997)

Et neste spørsmål er hvordan vi kan se på navnet SeSammen i lys av et institusjonelt kulturelt perspektiv. Et organisasjonsnavn kan ifølge Kvåle og Wæraas (2017) ses på som et synlig symbol på en organisasjons underliggende identitet, kultur normer og verdier. Et organisasjonsnavn har dermed stor betydning. Navnet signaliserer til omverdenen hvem man er og hva man står for. Navnet kan dermed legge grunnlaget for legitimiteten både innad og utad i organisasjonen. Det blir et symbol på identiteten til organisasjonen. Denne identiteten er preget av de tradisjoner, uformelle normer og verdier som gjorde organisasjonen om til en institusjon. Organisasjonsnavnet SeSammen blir dermed en historisk premis. Det er en del av historien og tradisjonen om avfallssamarbeid i Midt-Norge og et symbol på identiteten som ligger her. Navnet er også nedfelt i visjonen for den regionale avfallsstrategien som beskriver at regionene skal *Se Sammen* når det planlegges avfallshåndtering.

Som vi så i teorikapittelet kan organisasjoner i lys av et institusjonelt-kulturelt perspektiv utvikle seg gjennom sti-avhengighet. Spørsmålet er da i hvilken grad samarbeidet er preget av sti-avhengighet og den historiske konteksten?

Jeg finner holdepunkter for å kunne si at etableringen av regional avfallsstrategi er basert på en stiavhengig utvikling. Samarbeidet har utviklet seg gradvis og tilpasset seg skiftende rammebetingelser og behov. Ønsket om å utvikle avfallstjenestene har hele tiden vært framtrødende. Ulike interne tradisjoner og normer i samarbeidet viser til et viktig trekk i kulturperspektivet, og kan forklares ut fra forskjeller i utviklingsforløp i de ulike samarbeidene som har vært opprettet.

På den andre siden er det ikke holdepunkter for å si at utviklingen har skjedd inkrementelt og uten formelle mål. Det er etablert felles eierskap i flere driftsselskap

6.1.3 Oppsummering

I dette avsnittet har jeg drøftet det første forskningsspørsmålet *Hva er målene med samarbeidet*. Først tok jeg utgangspunkt i den historiske utviklingen på avfallsfeltet i regionen, og deretter analyserte jeg målene i regional avfallsstrategi. Jeg finner holdepunkter for å kunne si at samarbeidet er opprettet med på et formålsrasjonelt grunnlag. Det er i regional avfallsstrategi etablert klare mål og forslag til tiltak.

6.2 Virkemidler for styring og ledelse

For å besvare forskningsspørsmål nr 2 skal jeg i dette avsnittet drøfte hvilke virkemidler som brukes for styring og ledelse av samarbeidet.

Både styring og ledelse handler om å påvirke atferd. Styring forbindes ofte med å treffe kollektive beslutninger og påvirke adferd gjennom formelle styringsinstrumenter, mens ledelse planlegger, beslutter, samordner og kontrollerer ut fra et sett av formelle mål og ramme som ønskes realisert (Christensen et.al 2010:121)

6.2.1 Metastyring

I kapittel 3.2.2 diskuterte jeg hva som ligger i begrepet metastyring. Dette er brukt som begrep for å omtale de verktøy og strategier offentlige myndigheter (politikere og administrasjon) kan ta i bruk for å mobilisere ressurser av offentlige og private aktører, og samtidig beholde sin evne til å påvirke omfanget, prosess og utfall av nettverksbaserte politikktutforming. Som drøftet i teoridelen kan også andre aktører benytte seg av metastyringsstrategier. Både administrative ledere og prosjektansatte kan benytte seg av disse strategiene for å sikre informasjonsflyt og effektive prosesser.

I SeSammen er det etablert en styringsgruppe som består av daglige ledere i selskapene. I tillegg er det ansatt en koordinator som ivaretar oppfølgingsansvaret. Det er oppnevnt en leder av styringsgruppen, og koordinator skal rapportere resultatutvikling til leder av styringsgruppen. Jeg definerer derfor leder av styringsgruppen og koordinator som metastyrer i den videre fremstillingen.

I teoridelen introduserte jeg de fire måtene Sørensen og Torfing mener metastyring kan foregå på. Hovedstrategiene kan oppsummeres på følgende måte:

Innramming (1) omfatter etablering av både den politiske, den finansielle og den organisatoriske konteksten som samstyringen skjer innenfor.

Institusjonelt design (2) omfatter et sterkere organisatorisk og institusjonelt grep, hvor meninger skapes gjennom historiefortellinger, utvikling av kultur samt konstruksjon av sosial og politisk mening og identitet.

Støtte og tilrettelegging (3) har som mål å fremme de aktivitetene som samstyringen omfatter. Dette er en mer direkte form for metastyring fordi styring skjer gjennom direkte samhandling med nettverket

Deltakelse (4) viser til mulighetene det offentlige har til direkte representasjon i de organiserte samarbeidene.

Disse strategiene kan utføres i kombinasjon med hverandre, eller anvendes i forskjellige faser av samstyring.

Innramming er det første verktøyet eller strategien metastyreren kan benytte seg av. Oppdragsgiver kan legge føringer ved å styre gjennom lovverk eller å utforme vedtekter som regulerer samarbeidet. Metastyrer kan også opprette ulike former for insentiver eller krav om underveisevalueringer. Det er styringsgruppen som består av daglige ledere som legger føringene for arbeidet gjennom prioriteringer knyttet til tids- og ressursbruk i SeSammen. Styringsgruppen har inngått en 2-årig avtale som konkretiserer hva koordinatoren skal prioritere å jobbe med i perioden. På denne måten har styringsgruppen brukt metastyrerens innrammingsverktøy. Dette er med å sikre en effektiv oppgaveløsning i samarbeidet.

Institusjonelt design betyr at metastyreren tar initiativ til å opprette og vedlikeholde en felles historie, identiteter og meninger. Dette er med å legge til rette for økt tillit mellom aktørene og en mulighet for å utvikle felles målsettinger og strategier som har en koordinerende effekt i

samarbeidet. Funn fra empirien viser at SeSammen har en sterk felles historie. Informantene peker på at samarbeidet er basert på høy grad av tillit og en historisk linje lang tilbake i tid. Å søke samarbeid er det normale. Selskapene har hatt relasjoner knyttet til ulike utredninger, forskjellige typer anlegg for avfallsbehandling fra Sunnmøre til sør i Helgeland. Utarbeidelsen av regional avfallsstrategi viste seg å være et felles konsensusbasert arbeid hvor alle fikk spille inn forslag til tema som var viktig for dem. Den regionale avfallsstrategien kan sees på som en formalisering av det uformelle samarbeidet som allerede finnes.

Når det gjelder institusjonelt design påpeker Sørensen og Torfing (2009) at etablering av en felles historie ikke må være for smal ettersom man da kan avskjære enkelte aktører fra å føle seg inkludert. Utgangspunktet for samarbeidet var 5 selskap som ville vurdere mulighetene for å etablere et ettersorteringsanlegg. Underveis i prosessen ble flere selskap med på utredningene. I forprosjektet for ettersorteringsanlegget ble det pekt på naturlige samarbeidsselskap basert på et geografisk område.

I 2014 kom 3 nye selskap inn i samarbeidet, og 2017 kom ytterligere 2 nye inn samarbeidet. Dette viser at ønsket om å være deltaker i samarbeidet står sterkt.

Støtte og tilrettelegging er sammen med deltakelse en mer aktiv form for metastyring der metastyreren involveres i selve arbeidet. I en støtte og tilretteleggingsfunksjon legges det på ulike måter til rette for at nettverket skal fungere best mulig. Slike støttefunksjoner kan være kontorplass, møtelokaler og administrativ hjelp. I SeSammen har koordinatoren kontorplass hos ett av selskapene, mens rapporteringsansvaret går til leder for styringsgruppen som er ansatt i ett annet selskap. På denne måten blir ansvaret fordelt mellom deltakerne i samarbeidet slik at ikke koordinatoren blir sett på som talsperson kun for det selskapet han har sitt arbeidsforhold til. En annen viktig faktor er å sikre fasilitering gjennom finansiering. I SeSammen blir de årlige kostnadene for lønn til koordinatoren fordelt likt på alle deltakerne i samarbeidet.

Holmen og Hansen (2013) viser viktigheten av å ha en støttende sponsor inn i samarbeidet. Denne sponsoren kan være sentral aktør i kommunen eller administrasjonen. Sponsoren bidrar til å skape begeistring, tillit og tro på samarbeidet. I tillegg fungerer sponsorene også som brobyggere inn i samarbeidet. Mens den operative ledelsen har ansvaret for å drive frem prosjektene er ledelsen avhengig av sponsorer som koordinerer og motiverer. For å sikre en kontinuerlig forankring må metastyringene koble sammen ledelse og sponsor til en tett brobyggerrolle. Metastyringen må sikre at der prosjekter møter på utfordringer må deltakerne

involveres i å foreta beslutninger som sikrer fremdrift og en videre forankring. Funn i intervjuene viser et eksempel på at ADSL gruppen har inntatt en slik brobyggerrolle. Under en periode med dårlig framdrift i planleggingen av ettersorteringsanlegget, ble ADSL gruppen kalt inn for å diskutere utfordringene. Problemstillingene ble løftet ut av prosjektgruppen og over til styreledere og daglige ledere.

I en studie av interkommunale samarbeid (Leknes m.fl 2013) ble daglige ledere og formannskapsmedlemmer spurt hvem de mente hadde stor/svært stor innflytelse på de interkommunale samarbeidene. Dette kan si noe om handlingsrommet for rollene. Resultatet viste at daglig leder og styreleder oppfattes av både daglig ledelse selv og formannskapsmedlemmer å ha størst innflytelse. Dette viser at de har en sentral rolle i de interkommunale samarbeidene, og da spesielt IKS og AS.

Deltakelse er det siste elementet i metastyrerens verktøykasse, og dette er en direkte strategi hvor metastyreren deltar i de arenaene som samarbeidet har fått opprettet. Deltakelse har potensial til å gi en sterk forankring gjennom at alle deltakerne inkluderes i nettverket og omgås de andre deltakerne.

I SeSammen legges det opp til bred deltakelse i samarbeidet. Styringsgruppen møtes 4-6 ganger i året, og strategikoordinator deltar når det er behov for det. I tillegg arrangeres det fagsamlinger på utvalgte tema og prosjektmøter og samlinger for de som deltar i prosjektarbeid. I tillegg deltar styreledere på årlige samlinger med andre styreledere og daglige ledere (ADSL-samlinger). En bred deltakelse fra mange er med å skape tillit i nettverket.

Oppsummert finner jeg støtte for å kunne si at det er institusjonelt design som er den mest framtreddende strategien som blir brukt i SeSammen.

6.2.2 Virkemidler for ledelse

I kapittel 3.2.5 ble det skissert tre ulike former for nettverk basert på hva Provan og Kenis (2007) identifiserer i sin analyse. De tre nettverksformene har ulike forutsetninger for å fungere effektivt når man måler dem i forhold til sentrale betingelser for nettverksstyring. Betingelsene de peker på er tillit mellom deltakerne i nettverket, antall deltakere i nettverket, grad av konsensus om nettverkets formål og til slutt graden av kompetanse som er nødvendig for å nå målene for nettverket. Det er viktig å ha klart for seg at disse nettverksformene er typologier, og at det kan også finnes andre betingelser for at nettverk kan fungere godt.

Jeg skal nå drøfte ledelse og organisering av SeSammen i lys av Provan og Kenis sine perspektiver. Jeg avgrensner framstillingen ta utgangspunkt i tillit mellom og grad av konsensus om målene.

Jeg vil først kort repetere de tre nettverksformene.

Den første typen nettverk kaller de for delt, deltakerstyrt nettverk (Provan og Kenis 2009:234). Denne formen er det deltakerne selv som er ansvarlig for den interne driften, og dette er avhengig av involvering og forpliktelse fra alle. Det etableres ikke en egen administrativ enhet som drifter nettverket, til tross for at noe administrasjon og koordinasjon kan bli tatt av enkeltaktører. De argumenterer for at slike nettverk er mest effektive når det er høy grad av tillit mellom aktørene, når nettverket består av relativt få deltakere (seks-åtte aktører), når det er stor grad av konsensus om målet med nettverkssamarbeidet og når man har lite behov for kompetanse for å kunne nå nettverkets mål. (Provan og Kenis 2007:241).

Den andre typen nettverk kaller de for lederorganisasjonsstyrt nettverk (lead organization-governed network) (Provan og Kenis 2007:235). Lederorganisasjonen koordinerer de viktigste aktivitetene og nøkkelbeslutningene, samt fungerer som administrasjon for nettverket, fasilitator for nettverksaktivitetene og sørger for finansiering av aktivitetene. Det at så mye av nettverksaktiviteten er sentralisert til en aktør gjør at nettverket er preget av asymmetrisk maktfordeling. Slike nettverk etableres typisk når en organisasjon har tilstrekkelige ressurser og legitimitet til å spille en lederrolle. Lederorganisasjonsstyrte nettverk er mest effektive når tilliten er ujevnt fordelt mellom nettverksaktørene, når nettverket består av et moderat antall aktører og når kompetansebehovet er moderat (Provan og Kenis 2009:241).

Den tredje typen nettverk Provan og Kenis (2009:236) identifiserer kaller de for administrert nettverk (network administrative organization) hvor en separat administrativ enhet er satt opp for å styre nettverket og de aktivitetene nettverket skaper. I likhet med lederorganisasjonsstyrte nettverk, er nettverket styrt, men forskjellen er at det ikke er en av deltakerorganisasjonene som kontrollerer nettverket, men en ekstern organisasjon som er etablert kun til dette formålet. Slike nettverk vil være mest effektive der tilliten er moderat, når nettverket består av et moderat til stort antall aktører, når konsensusen omkring nettverkets formål er moderat og når behovet for kompetanse for å kunne nå de målene man har satt seg er høyt.

Det fremkommer lite informasjon i dokumentene som er analysert om hvordan SeSammen organiseres. Basert på funn i intervjuene tegner det seg et klarere bilde. Informantene tegner alle et bilde av SeSammen som ligger tettest opp til Provan og Kenis sin typologi for lederorganisasjonsstyrt nettverk. For det første ser vi at ledelsen av samarbeidet har utviklet seg over tid. Det er nå etablert en koordinatorrolle. I oppstarten av samarbeidet i 2017 var det satt av ressurser tilsvarende en 70% stilling for å koordinere oppgavene. Personen som hadde den første koordinatorfunksjonen var ansatt hos ett av selskapene. I 2018 ble arbeidsomfanget som koordinator utvidet til 100% stilling.

Funn i fra intervjuene tegner også et bilde av at deltakerne synes styring og ledelse av samarbeidet fungerer bra og at det er nødvending at det er etablert en koordinatorfunksjon. Det pekes på at ordningen med at ansvaret for følge opp framdriften i samarbeidet skulle gå på omgang mellom selskapene ikke har fungert. En av informantene kaller dette for dagnadsmetoden. En slik dagnadsmetode ligger tettere opp til det Provan og Kenis (2007) definerer som deltakerstyrt nettverk. I denne typen nettverk etableres det ikke en egen administrativ enhet som drifter nettverket, men deltakerne er selv som er ansvarlig for den interne driften. I SeSammen viste det seg at arbeidsomfanget ble for stort til at denne formen for organisering kunne fungere. I oppstartsperioden for strategisamarbeidet ble det gjennomført prosjektarbeid og utredninger både for ettersorteringsanlegget og strategisamarbeidet samtidig. Høsten 2014 kom flere selskap med i strategiarbeidet, og arbeidsomfanget økte. Som følge av dette ble det etablert en 70% stilling som koordinator.

På den andre siden argumenterer Provan og Kenis (2007) for at det er deltakerstyrte nettverk som fungerer best der hvor tilliten er høy. De argumenterer også for at disse fungerer best når nettverket består av relativt få deltakere (seks-åtte aktører), når det er stor grad av konsensus om målet med nettverkssamarbeidet og når man har lite behov for kompetanse for å kunne nå nettverkets mål. Funn fra intervjuene viser at selv om samarbeidet er organisert med en administrativ koordinator som koordinerer de viktigste aktivitetene og beslutningene, så er det en generell oppfatning om at det er høy grad av tillit mellom deltakerne i SeSammen. Dette bekreftes også av en av informantene: *«Det formelle er en ting, men jeg tror det uformelle, møterommene, samtalene og dette her, gjennom at vi har etablert det formelle her, og dette her som vedlikeholder den uformelle biten, det er en utrolig tillit. Dette er kanskje det mest spesielle i forhold til andre selskaper og områder, vi deler utrolig mye informasjon om hverandre.»*

Det at vi sitter med benchmarking 10 selskap, det er ikke mange andre som sitter og presenterer svakheter og styrker. Det er den virkelige verdien.»

Det fremkom i intervjuene at det var utfordrende å følge opp tiltakene i den regionale avfallsstrategien. Planen inneholder mange mål, og det er opp til hvert enkelt selskap å prioritere aktivitetene for å nå målene. Oppfatningen var at det må prioriteres sterkere slik at det bli framdrift og resultater. En slik prioritering er to-delt. For det første var det en oppfatning om at den regionale avfallsstrategien inneholdt for mange mål. For det andre var det en oppfatning om at det enkelte selskap i større grad må prioritere ressurser til å følge opp målene til SeSammen. Dette kan være en kime til konflikt i samarbeidet.

Det er viktig med jevnlig evalueringer for å sette fokus på merverdien som samarbeidet skaper. Dette skaper tillit og entusiasme innad i samarbeidet. Evalueringer kan avdekke om nettverket faktisk skaper merverdier eller avdekke hvorfor det viser seg at det ikke skapes merverdier.

Evalueringer kan identifisere behov for tiltak for å oppnå merverdi, og det kan også bidra til åpenhet og en transparent prosess som hindrer kritikk. Funn i fra intervjuene tyder på at det var konsensus rundt utarbeidelsen av strategiplanen.

6.2.3 Oppsummering

For å besvare forskningsspørsmål nr. 2 har jeg i dette avsnittet drøftet hvilke virkemidler som brukes for styring og ledelse av SeSammen. Funn i fra dokumentene og intervju er drøftet i lys av Torfing og Sørensen (2009) sine strategier for metastyring. Jeg finner at strategien for institusjonelt design er mest framtrædende i samarbeidet

Jeg har også drøftet Provan og Kenis (2007) sine tre ulike typologier for nettverksformer. Disse nettverksformene har ulike forutsetninger for å fungere effektivt. Jeg avgrenset framstillingen ta utgangspunkt i tillit mellom og grad av konsensus om målene. Jeg har funnet holdepunkter for å kunne si at SeSammen har kjennetegn som samsvarer med et lederorganisasjonsstyrt nettverk. Provan og Kenis (2007) argumenterer for at denne typen nettverk er mest effektiv når tilliten er ujevnt fordelt i nettverket, men funn i SeSammen viser høy grad av tillit i samarbeidet.

7 Konklusjon

SeSammen er Norges største regionale samarbeidsprosjekt innen kommunal avfallshåndtering. Prosjektet vil forbedre avfallshåndteringen fra regionen fra sør i Helgeland til Nordmøre i sørvest og deler av Hedmark i sørøst. Samarbeidet har utarbeidet en regional avfallsstrategi for Midt-Norge.

Jeg arbeider selv i avfallsbransjen, og har mine faglige interesseområder innen avfallshåndteringen i kommunene. Sektoren står overfor store og spennende utfordringer fremover. Den overordnede tematikken i denne oppgaven er samarbeidet mellom kommuner og interkommunale selskap. Jeg ønsket å undersøke hvorfor strategisamarbeidet SeSammen er etablert, og hva det skal oppnå. Det neste spørsmålet jeg ønsket å belyse er hvilke virkemidler for styring og ledelse som brukes i samarbeidet, hvem som bruker virkemidlene, og hvordan disse brukes.

Problemstillingen for denne caseoppgaven er følgende:

Hva er formålet med strategisamarbeidet SeSammen og hva kjennetegner styring og ledelse i samarbeidet?

Basert på problemstillingen har jeg belyst følgende forskningsspørsmål:

1. Hva er målene med samarbeidet?
2. Hvilke virkemidler for styring og ledelse brukes i samarbeidet?

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg brukt kvalitativ forskningsmetode. Empirien er basert på dokumenter som omhandler samarbeidet. SeSammen har 12 deltakende selskap, og jeg har valgt å gjøre et utvalg av informanter fra 7 av disse selskapene.

Jeg har brukt organisasjonsteoretiske perspektiv og teoretiske bidrag for styring og ledelse for å belyse funn fra empirien.

Basert på dokumentene og intervjuene har jeg gjort rede for funn som belyser historisk bakgrunn for samarbeidet, den regionale avfallsstrategien og formaliserte samarbeid.

Jeg har pekt på selskapenes forankringspunkter mot eierkommunene, og vist til funn som beskriver organisering og ledelsen i samarbeidet.

Først tok jeg utgangspunkt i den historiske utviklingen på avfallsfeltet i regionen, og deretter analyserte jeg målene i regional avfallsstrategi. Jeg finner holdepunkter for å kunne si at samarbeidet er opprettet med på et formålsrasjonelt grunnlag. Det er i regional avfallsstrategi etablert klare mål og forslag til tiltak.

For å besvare forskningsspørsmål nr. 2 har jeg drøftet hvilke virkemidler som brukes for styring og ledelse av SeSammen. Funn i fra dokumentene og intervju er drøftet i lys av Torfing og Sørensen (2009) sine strategier for metastyring. Jeg finner at strategien for institusjonelt design er mest framtrædende i samarbeidet.

Jeg har også drøftet Provan og Kenis (2007) sine tre ulike typologier for nettverksformer. Disse nettverksformene har ulike forutsetninger for å fungere effektivt. Jeg avgrenset framstillingen ta utgangspunkt i tillit mellom og grad av konsensus om målene. Jeg har funnet holdepunkter for å kunne si at SeSammen har kjennetegn som samsvarer med et lederorganisasjonsstyrt nettverk. Provan og Kenis (2007) argumenterer for at denne typen nettverk er mest effektiv når tilliten er ujevnt fordelt i nettverket, men funn i SeSammen viser høy grad av tillit i samarbeidet.

Mine funn viser at samarbeidet SeSammen er basert på høy grad av tillit mellom deltakerne. Gjennom intervjuene vektlegger informantene at tillit er nødvendig og bygges opp over tid. Dette har skjedd gjennom langvarig samarbeid, både uformelt og formelt gjennom felles eierskap. I lys av organisasjonsteoretiske perspektiver, finne jeg holdepunkter for å kunne si at disse samarbeidene er opprettet med et formålsrasjonelt grunnlag for å løse konkrete oppgaver. Det er etablert klare mål for samarbeidet.

Funn viser også at det er bygget tillit mellom styreledere, blant annet gjennom ADSL-samlinger. Denne tilliten bidrar til at styreledere fremstå som brobyggere og sponsorer for SeSammen.

Analysen viser også at det fremkommer en avhengighet til prosjekt for etablering av ettersorteringsanlegg, som har betydning for avfallsstrømmene inn til anlegget. På denne måten vil måloppnåelsen i den regionale avfallsstrategien ha betydning for det planlagte ettersorteringsanlegget som selskapene selv er med på å etablere. Det ene avhenger av det andre, og effektene av både regional avfallsstrategi og etablering av ettersorteringsanlegg er en vinn-vinn situasjon for alle partene.

Litteraturliste

Aksjeloven, (1997) Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44?q=Aksjeloven>

Amdam, Jørgen og Noralv Veggeland (2011): *Teorier om samfunnsstyring og planlegging*. Oslo: Universitetsforlaget

Anskaffelsesforskriften, (2016) Forskrift om offentlige anskaffelser, (FOR -2016-08-12-974) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974?q=Anskaffelsesforskriften>

Anskaffelsesloven, (2016) Lov om offentlige anskaffelser, (LOV-2016-06-17-73) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-06-17-73?q=Anskaffelsesloven>

Avfall Norge, (2016), Veikart for sirkulær økonomi for avfalls -og gjenvinningsbransjen. Hentet fra https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/avfall-norge-no/dokumenter/Veikart-for-sirkulaer-okonomi_executive-summary.pdf?mtime=20170426103026

Avfallsforskriften, (2004) Forskrift om gjenvinning og behandling av avfall, (FOR-2004-06-01-930) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-06-01-930?q=Avfallsforskriften>

Avfallsplan for MNA-kommunene, Plan for overgang til sirkulær økonomi, Upublisert.

Avfallsplan 2018-2030 , Trondheim kommune, hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/sokeside/?q=Avfallsplan>

Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G Rones, Kjell Arne Røvik 2010: *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo/Bergen/Tromsø: Universitetsforlaget

Edelenbos, Jurian, Klijn, Erik-Hans, Bram Steijn, Administration and Society

Eierskapsmelding Del, 2016, Trondheim kommune
<https://www.trondheim.kommune.no/sokeside/?q=Eierskapsmelding>

Energi- og klimahandlingsplan 2017-2030, Trondheim kommune, hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/utvalgt/andre-omrader/miljo/Klima/klimaplan/forbruk-og-avfall/>

Eierstrategi for TRV konsernet, Eierskapsmelding del 2 for TRV konsernet, 2017, hentet fra

<https://www.trondheim.kommune.no/contentassets/20eb9dfeae024b2eb9759649c59ce7f2/trv-konsernet---eierstrategi.pdf>

EUs politikpakke for sirkulær økonomi, COM(2015) 614 final, hentet fra <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52015DC0614>

EUs rammedirektiv for avfall: Directive 2008/98/EC
(<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:312:0003:0030:EN:PDF>)

FNs bærekraftsmål, FN-sambandet (<https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>)

Grimen, Harald (2009): Hva er tillit, Universitetsforlaget, Oslo

Hood, Christopher (1991): A Public Management for all seasons? *Public Administration* 69, 1,3-19

IKS-loven, (1999) Lov om interkommunale selskaper (LOV-1999-01-29-6) Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-29-6?q=IKS%20loven>

Klima- og miljødepartementet. (2017), Klimastrategi for 2030 – norsk omstilling i europeisk samarbeid, Meld. St. 41(2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3c209f821248da8d4727713ab9619c/no/pdfs/stm201620170041000dddpdfs.pdf>

Klima- og miljødepartementet. (2017) Avfall som ressurs – avfallspolitikk og sirkulærøkonomi, Meld. St.45 (2016-2017). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-45-20162017/id2558274/>

Kommunal plan for avfall og avfallsreduksjon 2007-2016, Trondheim kommune, hentet fra <https://www.trondheim.kommune.no/sokeside/?q=Avfallsplan>

Kommunedelplan for avfall og miljø 2019-2025 for Holtålen, Røros, Os, Tolga, Tynset, Alvdal, Folldal, Rendalen, Stor-Elvdal og Engerdal kommuner. Hentet fra <https://www.fias.no/om-fias/dokumenter-og-lenker/>

Kvåle, G. og A. Wæraas(2017): "*Organisasjon og identitet*". Det norske samlaget, Oslo.

Leknes, E., A. Gjertsen, A.K.T. Holmen, B. Lindeløv, J.Aars, I.Slettnes og A. Røyseland, (2013), Interkommunalt samarbeid. Konsekvenser, muligheter og utfordringer.

Mepex (2018) Felles ettersorteringsanlegg Sesam Ressurs,

Osborne, Stephen.P 2010: *The New public governance?* London: Routled

Provan, K.G. og Kenis, P. (2007): 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, s 229-252

PS 196/18 Sesam Ressurs AS – forutsetninger for videre deltakelse i prosjektet, Trondheim kommune.

PS 165/18 Viljeserklæring om Trondheim kommunes deltakelse i Sesam-samarbeidet, 22.11.18.

Regional avfallsstrategistrategi for Midt-Norge.(2018)

Ringdal, K (2013) *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget

Røiseland, Asbjørn og Signy Irene Vabø (2016): *Styring og samstyring – governance på norsk*, Bergen: Fagbokforlaget.

Selznick, Philip, (1997), *Lederskap*, Tano Aschehoug

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A guide to the principles Of Qualitative Research*. Los Angeles: Sage, 4. Utg

Sørensen, E.&J. Torfing. (2005) *The Democratic Anchorage of Governance Networks*. Scandinavian political Studies

Sørensen, E.&J. Torfing. (2009) *Theoretical approaches to Governance Network Failure*. Scandinavian political Studies

Sørensen, E. and J. Torfing (2009): "Making governance networks effective and democratic through metagovernance", *Public Administration*, 87:2, 234–258.

Trøndelagsplanen 2019-2030, Trøndelag Fylkeskommune, hentet fra <https://www.trondelagfylke.no/vare-tjenester/plan-og-areal/regional-planlegging/trondelagsplanen/>

Yin, Robert, (2014), *Case Study Research, Design and Methods*, SAGE Publications

Nettsider:

www.regjeringen.no

<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/>

www.ir.nt.no

www.remidt.no

www.fias.no

www.rir.no

www.trv.no

www.mna.no

www.shmil.no

www.arim.no

www.envina.no

fosenrenovasjon.no

Intervjuguide – daglig leder

Navn på informant:

Stilling:

Selskap:

Dato/sted:

Del 1 – uformell samtale

Presentasjon

Del 2 – presentasjon av prosjektet/oppgaven

Kort introduksjon av prosjektet

Kort om hva jeg vil undersøke

Informasjon om hvordan jeg vil anvende data

Del 3 – Nøkkelspørsmål

Formål

1. Hva er bakgrunnen for samarbeidet?
2. Hvem tok initiativet til dette samarbeidet?
3. Hva er formålet med samarbeidet og hva skal det levere?
4. Hvordan er samarbeidet organisert og hvorfor ble en slik modell valgt?

Deltakere

5. Hvordan ble aktørene valgt ut?
 - Hvem bestemte/bestemmer aktørsammensetningen
 - Hva var begrunnelsen for aktørvalgene
6. Hvem ser du som de meste sentrale aktørene i samarbeidet?
Hvorfor ser du disse som spesielt sentrale – hva bidrar de med?

Ledelse og styring

7. Hvem leder samarbeidet?
8. Hvordan opplever du ledelsen av samarbeidet fungerer?
Er det noe som ikke fungerer?
Er det behov for å gjøre noen justeringer?
9. Hvordan styrer deltakerne samarbeidet?

Har deltakerne anledning til å påvirke/velge styringsvirkemidler som skal styre samarbeidet eventuelt praksisen i bruk av styringsvirkemidler

10. Hvordan opplever du at samarbeidet fungerer i forhold til:

Formål-oppgaver

Utforme langsiktige mål og strategier

Utforme kortsiktig handlingsplan

Forhandle fram avtaler som omfatter investeringer

Informasjon og kunnskapsdeling

Forankring

11. Hvordan fungerer samarbeidet med eierkommunene?

12. Hvordan styrer eierkommunene samarbeidet?

13. Blir beslutninger i samarbeidet forankret politisk? Hvordan skjer dette og på hvilke saksområder?

Er det barrierer i dette arbeidet, evt gode erfaringer?

14. Hvordan sikrer dere informasjonsflyten mellom samarbeidet og selskapene/politikere?

Er det barrierer i dette arbeidet evt gode erfaringer?

15. Hvilken informasjon om samarbeidets aktiviteter er tilgjengelig for befolkningen?

Har det vært diskusjoner rundt grad av åpenhet og innsyn?

Funksjon

16. Hva er utfordringene med dette samarbeidet?

17. Hvordan håndterer samarbeidet ubalanse i deltakernes ressurser, kapasiteter og motivasjon i deltakelsen?

18. Er samarbeidet nødvendig for å løse selskapets utfordringer på avfallsområdet?

Opplever du at samarbeidet leverer?

Del 4: Oppsummering

Spørsmål fra informanten

Informasjon om videre prosess for arbeidet

Intervjuguide – Fagperson

Navn på informant:

Stilling:

Selskap:

Dato/sted:

Del 1 – uformell samtale

Presentasjon

Del 2 – presentasjon av prosjektet/oppgaven

Kort introduksjon av prosjektet

Kort om hva jeg vil undersøke

Informasjon om hvordan jeg vil anvende data

Del 3 – Nøkkelspørsmål

19. Hva er bakgrunnen for samarbeidet?
20. Hvem tok initiativet til dette samarbeidet?
21. Hva er formålet med samarbeidet og hva skal det levere?
22. Hvordan er samarbeidet organisert og hvorfor ble en slik modell valgt?
23. Hvordan ble aktørene valgt ut?
 - Hvem bestemte/bestemmer aktørsammensetningen
 - Hva var/er begrunnelsen for aktørvalgene

24. Hvordan opplever du at samarbeidet fungerer i forhold til:
 - Formål – oppgave
 - Informasjon og kunnskapsdeling

25. Hvem anser du som de meste sentrale aktørene i samarbeidet?
Hvorfor anse du disse som spesielt sentrale – hva bidrar de med?

26. Hvem leder samarbeidet?

27. Hvordan opplever du ledelsen av samarbeidet fungerer?
Er det noe som ikke fungerer?

28. Har det vært konflikter i forbindelse med samarbeidet?

29. Hvordan styrer deltakerne samarbeidet?
30. Har deltakerne anledning til å påvirke/velge styringsvirkemidler som skal styre samarbeidet eventuelt praksisen i bruk av styringsvirkemidler
31. Hvor stor handlingsfrihet vil du si at samarbeidet har (hvor og hvordan spiller aktørene inn) på følgende områder:
 - Utforme langsiktige mål og strategier
 - Utforme kortsiktig handlingsplan
 - Forhandle fram avtaler som omfatter investeringer
32. Opplever du at samarbeidet har tilstrekkelig handlingsrom innenfor disse styringsrammene?
33. Hvordan styrer eierkommunene samarbeidet?
34. Bli beslutninger i samarbeidet forankret politisk? Hvordan skjer dette og på hvilke saksområder? Er det barrierer i dette arbeidet, evt gode erfaringer?
35. Hvordan sikrer dere informasjonsflyten mellom samarbeidet og selskapene/politikere?
 - a. Er det barrierer i dette arbeidet evt gode erfaringer?
36. Hvilken informasjon om samarbeidets aktiviteter er tilgjengelig for befolkningen?
 - a. Har det vært diskusjoner rundt grad av åpenhet og innsyn?
37. Hva er utfordringene med dette samarbeidet?
38. Hvordan håndterer samarbeidet ubalanse i deltakernes ressurser, kapasiteter og motivasjon i deltakelsen?
39. Hva mener du skal til for å styrke lederskapet i samarbeidet?
40. Er samarbeidet nødvendig for å løse selskapets utfordringer på avfallsområdet?
41. Opplever du at samarbeidet leverer?

Del 4: Oppsummering

Spørsmål fra informanten

Informasjon om videre prosess for arbeidet

Vil du delta i forskningsprosjektet *SeSammen?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke strategisamarbeidet SeSammen. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å skrive en masteroppgave med overordnet tema interkommunalt samarbeid. I Midt-Norge har 12 interkommunale avfallsselskap gått sammen og dannet nettverket SeSammen. Problemstillingen for oppgaven og fokus er hvordan strategisamarbeidet SeSammen fungerer og hva som er forutsetningene for ønsket måloppnåelse og oppgaveløsning i samarbeidet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet, Lillehammer er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Oppgaven legger opp til kvalitativ forskningsdesign hvor det gjennomføres intervjuer av personer som kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Som daglig leder for et deltakende selskap er du trukket ut for å kunne gi opplysninger om deltakelsen i strategisamarbeidet SeSammen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det legges opp til et intervju hvor du blir stilt spørsmål fra en intervjuguide. Intervjuet vil ta ca 60 minutter. Det blir tatt notater og lydopptak fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun veileder ved Høgskolen i Innlandet og jeg som vil ha tilgang til dataene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- Opplysninger fra den enkelte deltaker i intervjuet vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.01.2020. Personopplysninger og alle lydopptak vil bli slettet etter at prosjektet er avsluttet 15.01.2020.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Aksel Hagen.
- Vårt personvernombud: personvernombudet@nsd.no, t. 55582117
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Aksel Hagen

Arne Johan Tuvin

Prosjektansvarlig

Student

(veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet SeSammen, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15.01.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)