

Henrik Mathias Bakke  
Martin Troøyen

# Interorganisatorisk samarbeid mellom kommuner og ideelle organisasjoner

En casestudie av samarbeidet mellom Trondheim  
kommune og Dype Røtter

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Per Ståle Knardal

Mai 2021



Henrik Mathias Bakke  
Martin Troøyen

# **Interorganisatorisk samarbeid mellom kommuner og ideelle organisasjoner**

En casestudie av samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Per Ståle Knardal  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



# Forord

Denne masteroppgave markerer avslutningen på vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomistyring, og representerer 30 studiepoeng. Oppgavens tema er interorganisasjonelle samarbeid mellom kommuner og ideelle organisasjoner.

Prosessen med å skrive en masteroppgave har vært lærerik og tidkrevende. Med emnet Ny offentlig styring høsten 2020 fikk vi innsikt i styring i offentlig sektor. Derimot hadde vi liten innsikt i hvordan økonomistyring i ideelle organisasjoner foregår før vi begynte oppgaven. Det har vært interessant å lære mer innenfor dette tema, og se at mange av de samme styringsmekanismene som man finner i privat sektor også forekommer i denne sektoren.

Vi ønsker å rette en stor takk til organisasjonene Dype Røtter og Trondheim kommune, som har velvillig ønsket å bidra i vår studie. I tillegg vil vi takke alle de involverte personene i Dype Røtter og kommunen, som har ønsket å bidra til studien vår og stilt sin tid til rådighet for oss. Vi ønsker også å rette en takk til vår veileder Per Ståle Knardal, for positiv og god veiledning samt konstruktive tilbakemeldinger til oppgaven vår gjennom våren. Til slutt vil vi takke våre medstudenter på NTNU Handelshøyskolen for et godt og hyggelig arbeidsmiljø, og flere fagpersoner ved fakultetet for gode tilbakemeldinger under de tre masterseminarene.

Innholdet i denne oppgaven står forfatterens regning.

Trondheim 27. mai 2021

Henrik Mathias Bakke

Martin Troøyen

# Sammendrag

Som en del av offentlig sektor har kommunen en særdeles viktig rolle i den norske velferdsstaten. For å kunne tilby ulike velferdstjenester har kommunen et behov for å samarbeide med eksterne aktører, som for eksempel ideelle organisasjoner. Ideelle organisasjoner kjennetegnes av at de har samfunnsmessige eller sosiale mål i stedet for profittmaksimering. I denne oppgaven skal vi studere det interorganisatoriske samarbeidet mellom en kommune og en ideell organisasjon. Med bakgrunn i temaet har vi valgt følgende problemstilling: *Hva kjennetegner koordineringsformen og den interorganisatoriske styringen i et samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon?*

For å svare på problemstillingen har vi gjennomført et casestudie av samarbeidet mellom Trondheim kommune og den ideelle organisasjonen Dype Røtter. Våre empiriske data er samlet gjennom åtte intervjuer med representanter fra Trondheim kommune og Dype Røtter, i tillegg har vi gjennomført et dokumentstudie av interne dokumenter som vi har fått tilgang til av respondentene. Vårt teoretiske rammeverk består av en utvidet transaksjonskostnadsteori og Levers of Control av Simons (1995), som vi benytter for å studere kjennetegn ved koordineringsformen og den interorganisatoriske styringen i samarbeidet.

Funnene våre indikerer at dagens koordineringsform er et resultat av stor usikkerhet knyttet til samarbeidets resultater, og er bestemt basert på aktørenes avhengighetsforhold. Tillit er sentralt i samarbeidet for at det skal fungere tilfredsstillende, men erstatter ikke behov for ulike kontrollmekanismer. Vi finner at styringen forsøker å legge til rette for kreativitet og innovasjon ved å ha trossystemer som tillater det, og at interaktive kontrollsystemer skal sikre en god informasjonsdeling for å justere og tilpasse samarbeidet. Samtidig finner vi at de diagnostiske kontrollsystemene er sentrale for å bygge tillit til omgivelsene og for å redusere usikkerheten omkring resultat til samarbeidet og anvendelsen av offentlige midler. Funnene våre tyder på at den interorganisatoriske styringen skal gi Dype Røtter muligheten til å være kreativ og endre seg hurtig, der hvor kommunen har rigide systemer og byråkratiske prosesser som setter grenser for handlingsrommet. Til slutt indikerer våre funn at koordineringsformen vil endre seg i fremtiden, og i større grad nærme seg en kjøpstransaksjon i markedet enn dagens hybride koordineringsform.

# Abstract

The municipality has a particularly important role in the Norwegian welfare state, as a part of the public sector. In order to offer various welfare services, the municipality needs to cooperate with external players, such as non-profit organizations. Non-profit organizations are characterized by having societal or social goals, instead of profit maximization. This thesis will study an inter-organizational cooperation between a municipality and a non-profit organization. Based on this, we have chosen the following problem statement: *What characterizes the type of coordination and the inter-organizational management in a cooperation between a municipality and a non-profit organization?*

We examine the problem statement by conducting a case study of the cooperation between Trondheim Municipality and the non-profit organization Dype Røtter. Our empirical data is collected from eight in-depth interviews with respondents from Trondheim Municipality and Dype Røtter, and furthermore analyzes of internal documents provided. Our theoretical framework consists of an extended transaction cost theory and Levers of Control by Simons (1995), which is applied to study the characteristics of the type of coordination and the inter-organizational management in the cooperation.

Our findings indicate that the current type of coordination is a result of high uncertainty about the outcome of the cooperation and is determined based on the dependence of the players. Trust is central for the cooperation to function satisfactorily but does not replace the need for control mechanisms. We find that the management seeks to facilitate creativity and innovation by using belief systems that allows this and interactive control systems to ensure a good sharing of information. Moreover, we find that the diagnostic control systems are central in building trust for the surroundings, and to reduce uncertainty in conjunction to the outcome of the cooperation and the use of public funds. Our findings suggest that the inter-organizational management tries to give Dype Røtter the opportunity to be creative and make quick changes, while the municipalities have rigid systems and comprehensive bureaucratic processes which puts up barriers. Finally, our findings indicate that the type of coordination will change in the future, and to a greater extent approach a purchase transaction in the market.

# Innholdsfortegnelse

|   |     |
|---|-----|
| Forord  | I   |
| Sammendrag  | II  |
| Abstract  | III |
| Innholdsfortegnelse   | IV  |
| Liste over figurer  | VI  |
| Liste over tabeller   | VI  |
| 1. Introduksjon   | 1   |
| 1.1 Problemstilling   | 4   |
| 1.2 Metode  | 5   |
| 1.3 Oppgavens struktur  | 6   |
| 2. Teori  | 7   |
| 2.1 Litteraturstudie  | 7   |
| 2.1.1 Interorganisatorisk samarbeid                           | 8   |
| 2.1.2 Interorganisatorisk samarbeid i offentlig sektor        | 10  |
| 2.1.3 Ideelle organisasjoner                                  | 12  |
| 2.2 Teoretisk rammeverk                                       | 15  |
| 2.2.1 Transaksjonskostnadsteori                               | 15  |
| 2.2.2.1 Kritikk mot og utvidelse av transaksjonskostnadsteori | 18  |
| 2.2.2.2 Koordineringsmekanismer og koordineringsformer        | 21  |
| 2.2.4 Styring i interorganisatoriske relasjoner               | 24  |
| 3. Metode   | 29  |
| 3.1 Forskningsdesign  | 29  |
| 3.2 Casestudie  | 31  |
| 3.3 Datainnsamling  | 31  |
| 3.3.1 Dybdeintervju   | 32  |
| 3.3.2 Dokumentstudie  | 36  |
| 3.4 Dataanalyse   | 37  |
| 3.5 Studienes kvalitet  | 38  |
| 3.5.1 Intern og ekstern validitet                             | 39  |
| 3.5.2 Reliabilitet  | 40  |
| 3.6 Forskningsetikk   | 41  |
|   | IV  |



|   |     |
|---|-----|
| 4. Casestudie – Dype Røtter og Trondheim kommune            | 43  |
| 4.1 Dype Røtter   | 43  |
| 4.2 Trondheim kommune                                       | 44  |
| 4.2.1 INN og TROVO  | 44  |
| 4.2.2. Miljøenheten   | 45  |
| 5. Empiri   | 47  |
| 5.1 Bakgrunn og kontekst                                    | 47  |
| 5.2 Ressurs- og kompetansedeling                            | 50  |
| 5.3 Målsetninger og krav                                    | 53  |
| 5.4 Beslutningsprosesser                                    | 57  |
| 5.5 Kommunikasjon   | 59  |
| 5.6 Tillit  | 62  |
| 5.7 Strategi  | 64  |
| 5.8 Usikkerhet  | 66  |
| 5.9 Økonomistyringsverktøy                                  | 69  |
| 5.10 Kultur   | 74  |
| 6. Diskusjon  | 77  |
| 6.1 Bakgrunn for samarbeidet og deling av ressurser         | 77  |
| 6.2 Den interorganisatoriske koordineringsformen            | 78  |
| 6.2.1 Spesifikke investeringer                              | 79  |
| 6.2.2 Usikkerhet  | 81  |
| 6.2.3 Frekvens  | 85  |
| 6.2.4 Tillit  | 85  |
| 6.3 Styringssystemer i det interorganisatoriske samarbeidet | 89  |
| 6.3.1 Diagnostisk kontrollsystem                            | 89  |
| 6.2.2 Trossystem  | 93  |
| 6.2.3 Grensesystemer  | 95  |
| 6.2.4 Interaktive kontrollsystemer                          | 98  |
| 7. Konklusjon   | 101 |
| 7.1 Begrensninger ved studien                               | 106 |
| 7.2 Forslag til videre forskning                            | 106 |
| 8. Litteraturliste  | 108 |
| 9. Vedlegg  | 116 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 9.1 Informasjonsskriv | 116 |
| 9.2 Intervjuguide     | 120 |

## Liste over figurer

|         |                                       |      |     |
|---------|---------------------------------------|------|-----|
| Figur 1 | Buy, Make or Ally                     | Side | 22  |
| Figur 2 | Governance structure                  | Side | 23  |
| Figur 3 | Levers of Control                     | Side | 25  |
| Figur 4 | Koordineringsform og usikkerhet       | Side | 84  |
| Figur 5 | Ønsket og forventet koordineringsform | Side | 105 |

## Liste over tabeller

|          |                         |      |       |
|----------|-------------------------|------|-------|
| Tabell 1 | Ulike former for tillit | Side | 20    |
| Tabell 2 | Oversikt over intervju  | Side | 35    |
| Tabell 3 | Dokumentstudie          | Side | 36-37 |

# 1. Introduksjon

Offentlig sektor skal oppfylle behov i fellesskapets interesse som ikke er av industriell eller kommersiell art, og sørge for velferdstjenester som er finansiert av samfunnet gjennom skatter og avgifter (Forskningsrådet, 2019). Det innebærer et bredt spekter av tjenester innen alt fra utdanning, transportsystemer, avfallshåndtering, energibruk, men også sosial integrering og skape fellesskap (Trondheim Kommune, 2019, s. 16). Pengene som benyttes for å levere tjenestene kommer blant annet fra skatter og avgifter betalt av organisasjoner og befolkningen, noe som gjør det viktig å vite hvordan fellesskapets midler anvendes. Som en del av offentlig sektor har kommunen en særdeles viktig rolle i den norske velferdsstaten. Kommunene har begrenset tilgang på ressurser, står overfor komplekse utfordringer og kontinuerlige endringer i omgivelsene, noe som kan gjøre det vanskelig å håndtere utfordringene på en effektiv og kvalitetsmessig måte (Ahlgren et al., 2019, s. 15). Siden kommunene skal tilby en rekke ulike velferdstjenester på kompliserte utfordringer med begrensede ressurser, i omgivelser som er i konstant endring, synes vi det er interessant og viktig å undersøke hvordan kommunen prioriterer og anvender midlene.

For å kunne tilby ulike velferdstjenester har kommunen et behov for å samarbeide med eksterne aktører. Det kan være privateide bedrifter, privatpersoner eller ideelle organisasjoner. Ideelle organisasjoner er en del av privat eller frivillig sektor, men i motsetning til de profittmaksimerende organisasjonene som finnes i privat sektor, kjennetegnes ideelle organisasjoner av at de har samfunnsmessige eller sosiale mål i stedet for profittmaksimering og en eventuell fortjeneste investeres tilbake igjen i driften av organisasjonen (Trøtteberg & Sivesind, 2015).

I oppgaven vår har vi valgt å studere det interorganisatoriske samarbeidet mellom Trondheim kommune, som er en del av offentlig sektor, og den ideelle miljøorganisasjonen og sosiale entreprenøren Dype Røtter. Trondheim kommune søkte i 2020 på tilskudd om utvikling av kommunale integreringstiltak fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. Formålet med tilskuddet er å øke kvaliteten og bedre resultatene i kommunens integreringsarbeid gjennom samarbeid med sosiale entreprenører (IMDi, 2021). Dette er bakgrunnen for at Trondheim kommune i 2020 inngikk et interorganisatorisk samarbeid med Dype Røtter. Dype Røtter skal i samarbeidet med kommunen tilby praksisplasser for nylig ankomne flyktninger i

Trondheim, og hjelpe dem til å bli bedre integrert og oppfylle deres potensiale i Norge (Dype Røtter, u.å.). Fra Trondheim kommune sin side er det Kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN) og Trondheim voksenopplæring (TROVO) som samarbeider med Dype Røtter. I tillegg har Miljøenheten i kommunen bidratt med tilskudd til Dype Røtter slik at de kan investere i bygninger og utstyr.

Dype Røtter er en ideell organisasjon som holder til på gården Reppe Søndre, øst i Trondheim kommune. Her driver de praksisplass for nylig ankomne flyktninger i samarbeid med kommunen. Dype Røtter har et spesielt fokus på arbeid med kvinner som har lav eller ingen utdanning eller arbeidserfaring fra tidligere. Sentrale verdier for Dype Røtter er bærekraft, økologisk dyrking av mat og lokale råvarer. Praksisplassen skal være et forum for å utvikle norskkunnskaper, velvære og fysisk helse, samt å levere arbeidstrening med overføringsverdi til videre arbeidsliv (Dype Røtter, u.å.). I samarbeidet med Trondheim kommunen blir Dype Røtter sett på som en sosial entreprenør på grunn av at Dype Røtter gir et tilbud på et sosialt problem som kommunen tidligere har manglet.

Regjeringens definisjon på et sosialt entreprenørskap er at “Sosialt entreprenørskap handler om å utvikle og ta i bruk nye løsninger på sosiale og samfunnsmessige problemer” (Regjeringen, 2019, pkt. 1). Gjennom erfaringsbasert kunnskap, praktiske erfaringer og egne nettverk har sosiale entreprenører et fortrinn framfor tradisjonelle offentlige løsninger (Regjeringen, 2019, pkt. 1). Et sosialt entreprenørskap kan oppstå som små og nyskapende aksjeselskap knyttet opp mot nettverk i næringslivet, men også ut av frivillig sektor og større ideelle aktører som har virksomhet rettet mot sosialt arbeid (Eimhjellen & Loga, 2016, s. 78). Sosiale entreprenører opererer ofte på tvers av privat, frivillig og offentlig sektor (Eimhjellen & Loga, 2016, s. 72). For regjeringen er det et viktig satsningsområde å bruke sosiale entreprenører i velferdssystemet for å få flere ut i arbeid og aktivitet (Regjeringen, 2019, pkt. 2). I den forbindelse har Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) opprettet et eget tilskudd til utvikling av kommunale integreringstiltak hvor kommunene oppfordres til å samarbeide med sosiale entreprenører. Sosiale entreprenører forsøker innovative løsninger på sosiale og samfunnsmessige problemer basert på kunnskap, erfaringer og nettverk, og innebærer ofte at de handler på tvers av ulike sektorer.

Trondheim kommune og Dype Røtter er to aktører som har sosiale og samfunnsmessige mål fremfor profittmaksimering. Samarbeid med sosiale entreprenører er forholdsvis nytt, ikke

bare i Trondheim kommune, men i hele Norge (Eimhjellen & Loga, 2016, s. 78). Samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter er en pilot for videre samarbeid med sosiale entreprenører både kommunalt og nasjonalt. I og med at slike typer interorganisatoriske samarbeid er forholdsvis nytt er også feltet lite forsket på. I et forskningsperspektiv er både offentlig sektor med kommunen som analyseenhet og ideelle organisasjoner to spennende forskningstema, enten ved for eksempel å undersøke hvordan offentlige midler anvendes eller hvordan ideelle organisasjoner driftes med tanke på at de har andre mål enn profittmaksimering.

Når vi nå kombinerer de to temaene ved å forske på det interorganisatoriske samarbeidet mellom kommunen og en ideell organisasjon, synes vi temaet er relevant av flere årsaker. Det er interessant å studere hvorfor samarbeidet eksisterer og hva som kjennetegner den interorganisatoriske styringen i form av styringsmekanismer i et samarbeid mellom en ideell organisasjon og det offentlige. Tema er også av høy relevans fordi det er et pilotprosjekt som IMDi og kommunen ønsker skal være en mal for lignende praksis i fremtiden for andre kommuner og aktører på nasjonalt nivå. Dype Røtter ønsker på sin side å være et foregangseksempel for andre gjennom sin måte å drive bærekraftig landbruk på og kulturell integrering. I tillegg er det for befolkningen av interesse og viktig at offentlig midler brukes så effektivt og hensiktsmessig som mulig.

I økonomistyringslitteraturen har samarbeid på tvers av organisasjoner vært noe som har fått økt oppmerksomhet siden begynnelsen av 1990-tallet og fram til i dag (Ahlgren & Lind, 2019). Den økte oppmerksomheten henger sammen med den økte betydningen slike relasjoner har for offentlige og private aktører. I dag har økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner blitt et sentralt felt i forskningslitteraturen (Ahlgren & Lind, 2019, s. 33). Internasjonalt har forskningen på feltet tradisjonelt dreid seg om et selskap sitt ståsted og handlinger alene, fremfor interaksjonen fra to eller flere sitt ståsted (Ahlgren & Lind, 2019, s. 34), men i nordisk forskning har tradisjonen vært på den dynamiske relasjonen mellom en eller flere parter. Det finnes begrenset forskning om det interorganisatoriske samarbeidet mellom kommuner og ideelle organisasjoner. I og med at økonomistyringslitteraturen har hatt økt fokus på interorganisatorisk styring de siste årene, men interorganisatoriske samarbeid mellom offentlig sektor og ideelle organisasjoner ikke har blitt studert tidligere, har masteroppgaven etter vår mening høy relevans for forskningslitteraturen ved å belyse dette temaet. Det var en del av motivasjonen for å skrive denne oppgaven. Vi håper at vår oppgave

kan inspirerer flere til å gjøre nye studier på samarbeid mellom det offentlige og ideelle organisasjoner.

## 1.1 Problemstilling

I denne oppgaven skal vi studere det interorganisatoriske samarbeidet mellom Trondheim kommune og den ideelle organisasjonen Dype Røtter. For å studere temaet har vi valgt følgende problemstilling til oppgaven:

*Hva kjennetegner koordineringsformen og den interorganisatoriske styringen i et samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon?*

Med en åpen problemstilling ønsker vi å innhente et bredt spekter av data for å kunne beskrive det interorganisatoriske samarbeidet mellom Dype Røtter og Trondheim kommune, og karakteristikk ved koordineringsformen og den interorganisatoriske styringen. Det innebærer at vi ønsker å undersøke årsaker til samarbeidet, koordineringsformen på kort og lengre sikt og hva slags kontrollmekanismer som eksisterer i relasjonen. For å avgrense oppgaven har vi valgt å fokusere på den bilaterale dyaderelasjonen mellom den ideelle organisasjonen Dype Røtter og Trondheim kommune, og dermed sett bort ifra eventuelle andre aktører.

I vår besvarelse av problemstillingen har vi lagt til grunn Douma og Schreuder (2017) sin forståelse av begrepet koordineringsform om at marked og hierarki er to ytterpunkter for å koordinere økonomiske beslutninger, og at hybride koordineringsformer faller mellom marked og hierarki. Flere artikler og bøker benytter ulike begrep som organisasjonsformer eller koordineringsmekanismer i denne sammenhengen, men vi har valgt å benytte koordineringsformer gjennom oppgaven. Videre har vi valgt Ahlgren et al. (2019) sin definisjon på styringsbegrepet. Ahlgren et al. (2019) definerer styring slik: “Styring er en bredere prosess, som i tillegg til kontroll og overvåking også inkluderer prosesser knyttet til definering av mål, utforming av strategier og planer samt operative og atferdsmessige prosesser hvor praksis etableres” (s. 17). Det dreier seg om noe mer enn bare å overvåke at de involverte gjør oppgavene som de er satt til å gjøre og at regnskapet blir kontrollert mot oppsatt budsjett og ønsket resultat. En bredere forståelse av styring inkluderer det å fastsette

mål, velge strategier og planlegge ikke bare på administrativt nivå, men også på driftsnivå. Det er denne bredere forståelsen vi bruker for å besvare vår oppgave.

Det trekkes fram to hovedutfordringer med styring i interorganisatoriske relasjoner. Det ene er at partene trenger å sikre og beskytte seg mot avvikende atferd fra de andre partene (Ahlgren et al., 2019), det som kalles opportunistisk atferd i litteraturen. Den andre utfordringen som er sentral for vår oppgave er at partene behøver å etablere en form for arbeidsdeling, som forstås som hvem som skal gjøre hva slags arbeidsoppgaver (Ahlgren et al., 2019). Den første utfordringen innebærer at partene kan handle basert på egeninteresse og dermed skade den andre parten, mens den andre handler om at man må fordele arbeidsoppgavene for at samarbeidet skal fungere hensiktsmessig.

Vi skal besvare problemstillingen ved å benytte teori fra økonomistyringslitteraturen. Vi benytter oss av en utvidet transaksjonskostnadsteori for å forstå koordineringsformen til samarbeidet, samt hva slags påvirkning koordinering har på den interorganisatoriske styringen. Vi benytter også Simons (1995) Levers of Control til å belyse hvordan styringsmekanismene i samarbeidet påvirker strategien. I tillegg har vi også studert tidligere forskning på interorganisatorisk samarbeid i privat og offentlig sektor og tidligere forskning på ideelle organisasjoner for å få og kunne gi leseren en oversikt over eksisterende litteratur på fagfeltet.

## 1.2 Metode

For å svare på problemstillingen har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign. Begrunnelsen for valg av design henger sammen med problemstillingen som handler om at vi ønsker å gå i dybden på temaet. Det er, som nevnt tidligere, ikke forsket så mye på samarbeidet mellom ideelle organisasjoner og det offentlige, og derfor eksisterer det ikke så mye litteratur å basere en eventuell kvantitativ oppgave på.

Vi har gjennomført åtte intervjuer med representanter fra Trondheim kommune og Dype Røtter. Dype Røtter har tre ansvarlige personer som vi har intervjuet om samarbeidet med kommunen. I Trondheim kommune er det de tre avdelingene Miljøenheten, INN og TROVO som alle tar del i samarbeidet med Dype Røtter. Vi har vært i kontakt med minst en person som er involvert i samarbeidet i hver av de tre aktuelle avdelingene. Årsaken til at vi har valgt

å gjennomføre intervju med alle de ulike avdelingene er at vi ønsker å fange opp hele aspektet av samarbeidet. Vi ønsker å forklare helheten av samarbeidet, og da var det viktig for oss å snakke med alle som er involvert enten på et operativt nivå eller ett mer administrativt nivå. Vi har også studert relevante dokumenter for samarbeidet for å validere svarene fra intervjuene og for å styrke vår oppgave.

### 1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 gjennomgår vi relevant litteratur om interorganisatorisk samarbeid, interorganisatorisk styring i offentlig sektor og ideelle organisasjoner basert på vår tradisjonelle litteraturstudie. Deretter presenterer vi det teoretiske rammeverk som benyttes i oppgaven. Der tar vi for oss transaksjonskostnadsteori, kritikken av den og utvidelsen av teorien om transaksjonskostnader. Før vi videre presenterer de ulike koordineringsformene, deriblant hybride koordineringsformer. Til slutt i kapittel 2 presenterer vi økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner omfattet av Simons (1995) sitt rammeverk Levers of Control.

I kapittel 3 presenteres og drøftes de metodiske valgene som er gjort i forbindelse med vårt forskningsprosjekt. Det dreier seg om valg av forskningsdesign, hvilke datainnsamlingsteknikker som er benyttet, hvordan dataanalysen er gjennomført og en vurdering av studiens validitet og reliabilitet, før den avsluttes med at forskningsetikken blir diskutert.

I kapittel 4 presenterer vi aktørene Trondheim kommune og Dype Røtter, og presenterer inngående casen vi skal skrive om. I kapittel 5 blir dataene som er innsamlet presentert i form av sitater fra ulike respondenter under tilhørende kategorier. I kapittel 6 diskuterer vi empirien som er innsamlet i lys av det teoretiske rammeverket som er presentert i kapittel 2, før vi avslutter med å konkludere våre funn, presenterer begrensninger for studien og kommer med forslag til videre forskning i kapittel 7.



## 2. Teori

I dette kapitlet skal vi presenterer det teoretiske rammeverket vi skal benyttet i oppgaven. Hovedvekten i teorikapitlet vil være på transaksjonskostnadsteori og Levers of Control. Grunnen til at vi har valgt transaksjonskostnadsteori er fordi vi mener at teorien kan belyse ulike aspekter for hvorfor det interorganisatoriske samarbeidet eksisterer, kjennetegn ved koordineringsformen som eksisterer i samarbeidet, samt sammen med Levers of Control belyse den interorganisatoriske styringen i samarbeidet. Vi har valgt å benytte den utvidede transaksjonskostnadsteorien ettersom utvidelsen av teorien inkluderer tillit som vi tror er sentralt for både kommunen og ideelle organisasjoner. Levers of Control kan også benyttes for å studere økonomistyringen i relasjonen med et helhetlig prosessperspektiv. Vi begynner kapitlet med å presentere litteratur om interorganisatorisk samarbeid i privat og offentlig sektor og litteratur om ideelle organisasjoner i en tradisjonell litteraturstudie, for en gi en oversikt over temaene.

### 2.1 Litteraturstudie

Vi har valgt å gjennomføre en tradisjonell litteraturstudie, som går ut på å skaffe seg en oversikt over et tema og gjøre seg opp en mening om videre forskning ved å lese forskning som er gjort på feltet fra tidligere (Bell et al., 2019). Vi har tatt for oss tre ulike tema i vår litteraturstudie, som vi mener er viktige for vår oppgave. Disse temaene er interorganisatorisk samarbeid, interorganisatorisk samarbeid i offentlig sektor og ideelle organisasjoner. For å kunne utforske og analysere koordineringsform og styring i interorganisatoriske relasjoner er det viktig å ha en forståelse av hva som menes med en interorganisatoriske relasjon, og et innblikk i fordeler og ulemper som en slik relasjon kan resultere i.

Hovedgrunnen til at vi har valgt å gjennomføre en litteraturstudie er at vi skal få en god innsikt i forskningsfeltet innenfor de tre temaene. En annen grunn til litteraturstudien er at vi ønsker å gi leseren en innføring i tidligere litteratur og kjennskap til konteksten for oppgaven, slik at leseren på en best mulig måte kan forstå og sette seg inn i forskningsfeltet for studien vår. På grunn av at interorganisatorisk samarbeid mellom det offentlige og ideelle organisasjoner er et fagfelt med lite forskning, mener vi det er ekstra viktig å presentere en faglig kontekst for oppgaven til leseren.

### 2.1.1 Interorganisatorisk samarbeid

Økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner har siden 1990-tallet fått en økt betydning, og i dag har det blitt et sentralt område innenfor økonomistyringslitteraturen (Ahlgren & Lind, 2019). Den voksende interessen blant forskere på økonomistyring i interorganisatoriske samarbeid kan ses i sammenheng med den økende betydningen av slike relasjoner både i privat og offentlig virksomhet (Ahlgren & Lind, 2019, s. 33). Fallan og Pettersen (2016) hevder at virksomheter i økende grad velger å samarbeide med andre organisasjoner i stedet for å gjennomføre alle aktiviteter innenfor egne organisatoriske grenser. Kraus og Lind (2007) peker på tre aspekter som kan forklare utbredelsen av interorganisatoriske relasjoner de siste tiårene. De tre aspektene er globalisering og økt konkurranse, den teknologiske utviklingen og den økte kompleksiteten i dagens produkter og tjenester. På grunn at det økende omfanget av interorganisatoriske relasjoner er det sentralt i økonomisk teori å kunne forstå og beskrive sammenhengen mellom samarbeidsrelasjoner og virksomheters evne til læring, kunnskapsdeling, innovasjon og langsiktig utvikling (Fallan & Pettersen, 2016).

Ford og Håkansson (2010) skriver at når organisasjoner samarbeider med andre organisasjoner så kalles det interorganisatoriske relasjoner eller interorganisatoriske samarbeid. Kraus og Lind (2007) definerte interorganisatoriske relasjoner som ulike former for samarbeid mellom uavhengige organisasjoner. Holmlund (2004) beskriver en relasjon som to sammenkoblede parter som samhandler og gjennomfører gjensidig avhengige aktiviteter. Ritter et al. (2004) beskriver en relasjon som en prosess hvor to organisasjoner over tid former sterke bånd ut fra et mål om å redusere kostnader og oppnå felles fordeler. Wilson (1995) benytter en annen definisjon og hevder at en relasjon kan bli sett på som en hybridorganisasjonsstruktur, hvor man benytter seg av styringsstrukturer og ressurser fra to eller flere eksisterende organisasjoner.

Ritter (2004) hevder at strategiske og nære relasjoner til andre organisasjoner er en av de mest verdifulle ressursene en organisasjon har. Dwyer (1987) peker på at nære relasjoner kan bidra til bedre bruk av organisasjonens ressurser når de kan brukes i kombinasjon med ressursene til en annen organisasjon, og at synergien i kombinasjonen kan resultere i en konkurransefordel. Samarbeid gir også organisasjoner muligheten til å frigi kapital og redusere egne kostnader ved å gå fra å produsere selv eller tilby en tjeneste alene, til å samarbeide med en annen organisasjon om produksjon eller tjenesteyting. Dette gjør igjen at organisasjonen har mulighet til å fokusere på sin kjernevirksomhet (Fallan & Pettersen, 2016). Becerra et al.

(2008) fremhever at organisasjoner som samarbeider kan tilegne seg kunnskap fra den andre parten, og at kunnskapsdeling og læring er en av hovedgrunnene til at samarbeid dannes. Yli-Renko et al. (2001) argumenterer for at organisasjoner gjennom samarbeid med andre kan tilegne seg ekstern kunnskap som igjen kan forenes med organisasjonen sin eksisterende kunnskap.

Det er allikevel ikke bare fordeler, men også flere utfordringer som er knyttet til interorganisatoriske samarbeid. Når organisasjoner samarbeider og danner interorganisatoriske relasjoner vil dette medføre nye styringsutfordringer. Hopwood (1996) hevder at det i interorganisatoriske relasjoner er nødvendig med horisontal styring på tvers av organisasjoner, fremfor den mer tradisjonelle vertikale styringen innad i organisasjonen. For å kunne styre et samarbeid med andre organisasjoner effektivt, må økonomistyringen i større grad skje utenfor organisasjonens juridiske og strukturelle grenser (Hopwood, 1996). Interorganisatoriske koordinering eller koordinering på tvers av organisasjoner er viktig for konkurransevnen til organisasjoner og evnen til å overleve på sikt (Fallan & Pettersen, 2016). Ouchi (1980) påpeker at man i interorganisatoriske relasjoner må redusere tvetydigheten i prestasjonsmålene eller redusere mulige konflikter mellom partene sine målsetninger for å kunne oppnå effektive samarbeid.

Caglio og Ditillo (2008) gjør en litteraturstudie på interorganisatorisk styring, og legger fram at litteraturen spesielt peker på tre styringsutfordringer i interorganisatoriske relasjoner. Den første utfordringen handler om at partene i en relasjon kan ha ulike mål, og dermed ikke handler etter samarbeidets avtalte målsetninger. Caglio og Ditillo (2008) kaller det for samarbeidsproblemer, og informasjonsasymmetri mellom partene kan forsterke denne styringsutfordringen. For å unngå det som økonomistyringslitteraturen omtaler som opportunistisk atferd oppstår det en annen utfordring ifølge Ahlgren et al. (2019). Det er at partene i interorganisatoriske relasjoner trenger å sikre seg mot avvikende atferd hos andre parter, ettersom en av partene kan berike seg selv på bekostning av andre og fellesskapet.

Den andre utfordringen Caglio og Ditillo (2008) trekker fram er appropriasjonsproblemer. Appropriasjonsproblemer er knyttet til hvordan man skal fordele innsats og resultat av et samarbeid. I et samarbeid må partene sørge for at innsats og resultat av den felles produksjonen blir oppfattet av de involverte som tydelig og rettferdig fordelt (Jarillo, 1988, referert i Caglio & Ditillo, 2008), og at de ressursene som hver av partene bidrar med ikke blir

feilvurdert av motparten (Caglio & Ditillo, 2008). Den tredje styringsutfordringen handler om koordinering av praksiser og håndtering av hendelser i samarbeidet for å bevare samarbeidet over tid. Den styringsutfordringen kalles koordineringsproblemer. Den gjensidige avhengigheten krever en form for koordinering, og de felles handlingene bør justeres på tvers av organisasjonsgrensene for å garantere et samsvar mellom partene sine grensesnitt (Caglio & Ditillo, 2008).

Interorganisatoriske samarbeid innebærer en fare for økt avhengighet mellom to eller flere parter og kan gi ubalanserte maktforhold som igjen kan svekke de økonomiske fordelene på lengre sikt (Fallan & Pettersen, 2016). Dwyer (1986) skriver om relasjonelle kostnader som kan oppstå i interorganisatoriske relasjoner, på grunn av at utvikling og vedlikehold av en relasjon krever mye arbeid og kontinuerlig investeringer i ulike typer ressurser. I tillegg har man alternativkostnader som er knyttet til at enkelte ressurser i organisasjonen er bundet til en relasjon, og ikke kan brukes til andre oppgaver. For et alternativ kan vi betrakte fordelene ved å velge et annet alternativ som en alternativkostnad. For at et alternativ skal være lønnsomt så må fordelene ved å velge det alternativet være større enn alternativkostnadene (Fallan & Pettersen, 2016).

### 2.1.2 Interorganisatorisk samarbeid i offentlig sektor

Kraus og Lindholm (2010) påpeker at det siden 1990-tallet ikke bare vært har vært et stadig større fokus på interorganisatoriske samarbeid i privat sektor, men også i offentlig sektor. En av årsakene til at interorganisatoriske samarbeid har fått økt fokus i offentlig sektor er for å skape mer effektive og bedre offentlige tjenester, både økonomisk og kvalitetsmessig (Kraus & Lindholm, 2010). Samarbeid mellom organisasjonsheter gjennomføres ofte på bakgrunn av at en organisasjon ikke selv har ressurser og kapabiliteter som er nødvendig for å overleve. Dette finner man også igjen i offentlig sektor, og gjenspeiles i de rasjonaler som ofte ligger til grunn i promotering av interorganisatoriske samarbeid (Ahlgren et al., 2019). Samarbeid er ofte bygd på at organisasjoner ser på tvers organisatoriske grenser for å skaffe tilgang på nødvendige ressurser, gjennom samarbeidspartnere med andre forutsetninger eller ved at man sammen kan ha tilstrekkelig grunnlag for å nå målene sine (Ahlgren et al., 2019).

Samordning mellom offentlige etater har fått en god del oppmerksomhet som følge av New Public Management-reformer om spesialisering, en-oppgave organisasjoner og autonomi (Christensen & Lægred, 2007). Gressgård et al. (2017) argumenterer for at i offentlig sektor

så vil interorganisatoriske samarbeid ofte være forbundet med gjenstridige problemer. Gjenstridige problemer kjennetegnes av at de er komplekse, varige, ikke kan løses «en gang for alle» og typisk spenner over organisatoriske grenser, forvaltningsområder og hierarkiske nivåer (Gressgård et al., 2017).

Ifølge Kraus og Lindholm (2010) dreier interorganisatoriske relasjoner i offentlig sektor seg i hovedsak om outsourcing. Ved outsourcing blir tjenester som tidligere har blitt utført innad i organisasjonen satt bort til andre aktører. Johansson og Siverbo (2011) hevder at outsourcing er en interorganisatorisk relasjonsform som i relativt stor grad er tatt for seg i økonomistyringslitteraturen. Kern og Willcocks (2002) beskriver outsourcing som en prosess hvor en bedrift beslutter å selge eller flytte bedriftens eiendeler, mennesker og/eller aktiviteter til en tredjepartsleverandør som leverer sammensatte tjenester tilbake for en avtalt sum over en avtalt tidsperiode. Forskning på outsourcing i offentlig sektor har tidligere i stor grad handlet om fordeler og ulemper med outsourcing i seg selv eller angående «make and buy»-beslutninger, og mindre om styrings- og kontrollproblemer (Johansson & Siverbo, 2011).

Den dominerende forskningen på interorganisatoriske relasjoner har fokusert primært på allianser i privat sektor, men funn herfra er også i stor grad overførbare til samarbeid der offentlige organisasjoner deltar (Ahlgren & Lind, 2019). Det er likevel visse aspekter man må passe på når man bruker økonomisk teori på offentlig sektor, spesielt dersom teorien er utviklet med tanke på private organisasjoner, og Opstad (2013) trekker fram noen slike aspekter som man må ta hensyn til. For det første er offentlig sektor underlagt politisk styring og kontroll, og dette vil medføre at den politiske beslutningsprosessen kan ha en ulik eller annen agenda og logikk enn det som er rådende blant for eksempel økonomene (Opstad, 2013). En annen utfordring er at det offentlige ofte har flere oppgaver og målsetninger å ivareta, som kan være diffuse og generelle, og dermed ikke gir en klar retningslinje for hvordan man skal handle og ta valg (Opstad, 2013).

Carstensen og Bason (2012) påpeker at offentlige organisasjoner ofte er preget av hierarki og byråkrati, tradisjonelle roller og mangel på tverrgående koordinering, og at disse faktorene kan skape utfordringer med tanke på koordinering, når de skal samarbeide med andre organisasjoner om felles oppgaver. En annen utfordring med offentlige organisasjoner er at de alltid opererer i politiske kontekster som kjennetegnes av blant annet ressursbegrensninger, forhandlinger og ulike interesser blant interessenter (Bolman & Deal, 2007). Disse faktorene

kan påvirke hvordan en offentlig organisasjon kan samarbeide med en annen organisasjon, når det er ulike retningslinjer og fremgangsmåter som den offentlige organisasjonen må følge, som for eksempel anbudskonkurranser og søknadsprosesser for tilskuddsordninger.

Offentlig sektor skiller seg fra store deler av privat sektor ved at maksimering av økonomisk overskudd eller profitt ikke er et mål. Målsetningen er ofte å anvende ressurser på en måte som skaper best mulig nytte for de som benytter seg av offentlige tjenester (Nyland & Pettersen, 2010). Slike målsetninger kan være kompliserte å måle, og dette vil igjen gjøre økonomistyringen mer kompleks (Nyland & Pettersen, 2010). Ahlgren et al. (2019) påpeker at fordeling av resultat kan være et problem i interorganisatoriske samarbeid hvor den ene parten er en offentlig organisasjon. For det offentlige handler det ofte ikke om fordeling av resultat i form av overskudd og profitt, men om fordeling av brøken mellom innsats og resultat i form av mottatte tjenester og kvaliteten på tjenestene (Ahlgren et al., 2019), som gir en ekstra dimensjon i appropriasjonsproblemet, omtalt i kapittel 2.1.1.

Kommuner og andre offentlige organisasjoner har et ansvar for å levere lovpålagte tjenester av en viss kvalitet til innbyggere. Dette gir en utfordring knyttet til fordeling av ansvar for tjenesteyting som er rettet mot befolkningen (Ahlgren et al., 2019). Selv om en offentlig organisasjon, som for eksempel en kommune, produserer en tjeneste sammen med andre eller setter ansvaret for tjenesteytingen helt eller delvis ut til andre aktører de samarbeider med, har kommunen ansvaret for at tjenesten leveres på en tilfredsstillende måte til befolkningen. Her kan det oppstå utfordringer ettersom kommunene ikke nødvendigvis lenger har direkte kontroll over tjenesteytingen innad i sin egen organisasjon (Ahlgren et al., 2019). At man ikke lenger har direkte kontroll over tjenesteytingen kan by på utfordringer, og stiller krav til styringspraksiser og kontrollmekanismer i det interorganisatoriske samarbeidet (Ahlgren et al., 2019).

### 2.1.3 Ideelle organisasjoner

I litteraturen finner vi mange ulike definisjoner på ideelle organisasjoner. Hovedpoenget som går igjen er at ideelle organisasjoner ikke skal ha økonomisk vinning som motiv. Trætteberg og Sivesind (2015) mener vi må forstå en ideell organisasjon som en aktør som ikke har profitt som motiv, men heller har en virksomhetside som går ut på å fremme andre goder for samfunnet. Forfatterne skriver videre at det kan være snakk om mange ulike goder da det er ideelle organisasjoner selv som utformer sin virksomhetside og som rekrutterer til innsats med

basis i organisasjonens formål. Hatten (1982) mener at ulike ideelle organisasjoner kan ha mange ulike formål, men felles for organisasjonene er at ingen har økonomisk vinning eller lønnsomhet som et formål.

Salamon et al. (2004) presenterer en definisjon på ideelle organisasjoner som består av fem ulike kjennetegn. For det første mener Salamon et al. (2004) at ideelle organisasjoner er organisert slik at aktiviteten er varig og regelmessig, for eksempel ved at organisasjonen har medlemskap og prosedyrer for beslutningstaking som deltakerne oppfatter som legitime. For det andre skal en ideell organisasjon ikke formelt være underlagt offentlig styring, med andre ord være privat, men de kan motta inntekter fra det offentlige. Det tredje kjennetegnet er at en ideell organisasjon ikke skal viderefordre fortjeneste. Organisasjonen skal ikke primært ha et kommersielt fokus og overskudd skal ikke deles ut til for eksempel ledere, aksjonærer, eller medlemmer, men må brukes i tråd med organisasjonen sitt hovedformål. Det fjerde kjennetegnet er at en ideell organisasjon skal være selvstyrt, som betyr at organisasjonen skal ha en styringsstruktur som gjør at organisasjonen kan legges ned på eget initiativ og selv står ansvarlig for sin egen aktivitet. Det femte kjennetegnet er at medlemskap og deltakelse i en ideell organisasjon skal være frivillig og ikke lovpålagt eller obligatorisk (Salamon et al., 2004, referert i Sivesind, 2008).

For å kunne fylle rollen sin på en forsvarlig måte er det også viktig at ideelle organisasjoner har en forsvarlig økonomistyring og kan overleve økonomisk, selv om profitt ikke i seg selv skal være noe mål for en ideell organisasjon (Anheier, 2014). På tross av at ideelle organisasjoner ikke har økonomisk vinning som formål, må de ha et finansielt minimumsmål om overlevelse og forsvarlig økonomi til videre drift (Anheier, 2014). Anheier (2014) understreker videre at ideelle organisasjoner kan gå med overskudd enkelte år for at de skal ha forsvarlig økonomi, men at de finansielle ressursene som organisasjonen bygger seg opp skal brukes til aktiviteter som fremmer organisasjonens primære formål. Waters og Ott (2014) påpeker at ideelle organisasjoner har flere lignende behov som andre bedrifter. De kan for eksempel tilby produkter eller tjenester til kunder, har behov for markedsføring og må ta hensyn til interessenter og bidragsytere rundt organisasjonen.

Moore (2000) påpeker at en årsak til at vi forventer at økonomistyringen i en ideell organisasjon skal være ulik fra en profittmaksimerende organisasjon, er forventningen om at den ideelle organisasjonen produserer en verdi som ligger i oppnåelse av sosiale formål, over

å generere mest mulig profitt. Til tross for en forventning om at økonomistyringen er forskjellig i ideelle og profittmaksimerende organisasjoner er forskning på økonomistyring i ideelle organisasjoner i stor grad preget av studier som undersøker hvordan ulike økonomistyringssystemer kan overføres fra profittmaksimerende organisasjoner til ideelle organisasjoner (Chenhall et al., 2010; Kraus et al., 2017). Ifølge Hyndman og McConville (2018) er det viktig at ideelle organisasjoner tilegner seg praksiser for økonomistyring som man finner i profittmaksimerende organisasjoner for å bygge tillit til interessentene i omgivelsene. Dette kan for eksempel være års- og kvartalsrapporter, generell transparens eller budsjetter, og gir interessentene et innblikk i driften av den ideelle organisasjonen, aktiviteter som organisasjonen fokuserer på og om den ideelle organisasjonen har oppnådd de finansielle målene som er satt (Mihaltan et al., 2015). Becker et al. (2011) beskriver hvordan prestasjonsstyringssystemer kan bli introdusert og brukt effektivt i en ideell organisasjon. Forfatterne hevder at prestasjonsstyringssystemer kan være et nyttig verktøy for ideelle organisasjoner dersom organisasjonens spesifikke kontekst, verdier og misjon reflekteres i prestasjonsstyringssystemet.

Anthony og Young (2003) påpeker at konseptet økonomistyring er det samme i ideelle organisasjoner som det er i profittmaksimerende foretak, men at måten ledere bruker konseptene for økonomistyring varierer på grunn av at ideelle organisasjoner ikke fokuserer på profitt. Tucker et al. (2013) studerer om forholdet mellom økonomistyring og strategi i profittmaksimerende organisasjoner også kan råde i ideelle organisasjoner. De finner at det er små forskjeller i hvordan økonomistyring og strategi benyttes i profittmaksimerende og ideelle organisasjoner. Sammenhengen mellom strategi og økonomistyring i både profittmaksimerende og ideelle organisasjoner kan tale for likheter når det kommer til hvordan organisasjonene utøver økonomistyringen (Tucker et al., 2013). Dette samsvarer med Anthony og Young (2003) sine funn om at konseptet økonomistyring er likt for profittmaksimerende og ideelle organisasjoner.

Kraus et al. (2017) tar for seg ideologisk kontroll som et økonomistyringsverktøy i ideelle organisasjoner. Forfatteren finner at bruk av ideologisk kontroll kan gjøre de ansatte mer åpne for implementering av mer formelle- og finansielle styringsmekanismer i ideelle organisasjoner. Ifølge Alvesson og Karreman (2004, s. 426) er ideologisk kontroll tolkninger og betydninger som kan bli bredt forstått og delt blant organisasjonens medlemmer, slik at deres handlinger er guidet av en felles definisjon av situasjonen. Chenhall et al. (2010) finner



at bruk av formelle kontroller og styringsmekanismer i ideelle organisasjoner kan bidra med å bygge gode nettverk med myndigheter og andre finansieringskilder, men kan virke negativt på samholdet mellom de ansatte.

## 2.2 Teoretisk rammeverk

I dette delkapitlet skal vi presentere teoriene som til sammen danner det teoretiske rammeverket i vår oppgave. I innledning til kapittel 2 begrunnet vi hvorfor en utvidet transaksjonskostnadsteori og Levers of Control benyttes. I tillegg til de to nevnte teoriene ønsker vi å inkludere teori om ulike koordineringsformer, med spesielt fokus på hybride koordineringsformer, på grunn av at vi mener dette har høy relevans for videre diskusjon og analyse av vår problemstilling.

### 2.2.1 Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnadsteorien vokste fram på begynnelsen av 1970-tallet, men opprinnelsen til teoriene var tidligere enn dette, og ligger ikke bare i økonomisk teori, men også i jus og i organisasjonsteori (Douma & Schreuder, 2017). Forløperen til transaksjonskostnadsteori er kontraktsteori (Coase, 1937). Coase (1937) trakk fram at kostnaden ved å skaffe en vare eller tjeneste via et marked er større enn bare prisen for varen, og at dette kan ses på som transaksjonskostnader. Coase (1937) påsto også at organisasjoner og markeder utgjør to ulike styringsstrukturer, som vil gi ulike transaksjonskostnader. Transaksjonskostnader ble definert som kostnader ved å drive systemet. Basert på Coase sitt arbeid, arbeidet Williamson (1975, 1979, 1981, 1991) videre med transaksjonskostnader, og har gjort flere endringer og forbedringer av rammeverket. Ifølge Williamson (1979, 1981) antyder transaksjonsteori at den optimale organisasjonsstrukturen er den som oppnår økonomisk effektivitet ved å minimere transaksjonskostnadene. Oliver Williamson (1932-2020) regnes i dag som transaksjonskostnadsteoriens far, og han har vært sentral i arbeidet med å gjøre teorien testbar (Fallan & Pettersen, 2016).

Transaksjonskostnadsteorien er et av de mest etablerte teoretiske rammeverkene innen økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner (Caglio & Ditillo, 2008; Dekker, 2016; Håkansson & Lind, 2004). I forskningen brukes transaksjonskostnadsteorien i stor grad som forklaring på hvorfor bedrifter former allianser (Fallan & Pettersen, 2016). Transaksjonskostnadsteori kan også brukes på et bredt spekter av økonomiske problem som for eksempel å lage selv eller kjøpe eksternt, effektiv allokering av gjeld og kapital.

Transaksjonen blir i de overnevnte eksemplene analyseenheten (Fallan & Pettersen, 2016, s. 175). I internasjonal forskning på interorganisatoriske relasjoner er transaksjonskostnadsteori den hyppigst brukte teorien. I den nordiske forskningen på interorganisatoriske relasjoner er transaksjonskostnadsteorien den tredje mest brukte, hvor åtte prosent av artiklene i litteraturen benytter seg av denne (Ahlgren & Lind, 2019). Vi finner derfor igjen transaksjonskostnadsteori i internasjonale forskningsartikler på interorganisatorisk styring oftere enn i nordiske forskningsartikler (Ahlgren & Lind, 2019).

Transaksjonskostnadsteori ser på konkurransen mellom organisasjonsløsninger basert på økonomisering av transaksjonskostnader. Det innebærer at den koordineringsformen, for eksempel partnerskap, enkle hierarkier eller flernivå hierarkier, som gir de laveste transaksjonskostnadene, vil overleve som koordineringsformer på sikt (Fallan & Pettersen, 2016). Transaksjonskostnadsteori kan benyttes til å forklare mange ulike koordineringsformer, og ikke bare forholdet mellom en kjøper og en leverandør. Vi mener at ved å bruke transaksjonskostnadsteori kan vi avdekke årsaker til at samarbeidet ble inngått, og hva slags koordineringsform Trondheim kommune og Dype Røtter benytter seg av i samarbeidet.

I transaksjonskostnadsteori legges begrenset rasjonalitet og opportuniste til grunn som menneskelige atferdsantakelser (Fallan & Pettersen, 2016). Begrenset rasjonalitet handler om at mennesker har begrenset kognitiv kapasitet til å innhente, behandle og løse komplekse problemer (Douma & Schreuder, 2017). Simon (1982) beskrev menneskelig atferd som “intended rational, but only limited so” som innebærer at menneske forsøker å være rasjonelle, men bare til en viss grad. Når mennesket blir utsatt for usikkerhet og stor kompleksitet så blir informasjonshåndtering og vurderingene for krevende og man nøyer seg med alternativer som er tilfredsstillende i stedet for å innhente og vurdere alle mulige alternativer (Douma & Schreuder, 2017). Mellom partene i et transaksjonsforhold vil det ofte være informasjonsasymmetri. Informasjonen er da ulikt fordelt mellom partene, og dette kan skape usikkerhet som må håndteres (Fallan & Pettersen, 2016).

Opportuniste beskrev Williamson (1975, referert i Douma & Schreuder, 2017) som “self-interest with guile”, som innebærer at mennesker kan utnytte situasjoner til egen vinning. Det kan forekomme både passivt og aktivt, samt ex-post og ex-ante. Utfordringen med opportuniste slik Williamson ser det, er at mennesker ikke alltid handler opportunistisk noe

som gjør atferdsusikkerheten til et problem (Douma & Schreuder, 2017). Williamson (1975, 1991, referert i Caglio & Ditillo, 2008) argumenter for at parter i interorganisatoriske relasjoner må beskytte seg selv mot den andre partens mulige opportunistiske atferd, og at denne risikoen øker med større andel spesifikke investeringer, økt usikkerhet og frekvens i samhandlingen.

Williamson (1979) trekker fram tre kritiske dimensjoner som påvirker utformingen av kostnadene ved en transaksjon. Den viktigste dimensjonen er transaksjonsspesifikke investeringer, men usikkerhet og frekvens spiller også en signifikant rolle (Williamson, 1979). Transaksjonsspesifikke investeringer er ulike typer investeringer i både menneskelige og fysiske ressurser, og handler om at verdien av ressursen reduseres signifikant dersom den brukes til andre formål enn det opprinnelige (Douma & Schreuder, 2017). Fallan og Pettersen (2016) deler spesifikke investeringer inn i tre ulike kategorier. Den første er stedsspesifikke investeringer, som dreier seg om geografiske bindinger for de aktuelle investeringene. Den andre kategorien er utstyrsspesifikke investeringer, og handler om teknisk spesifikt utstyr som skal understøtte transaksjoner. Den tredje og siste kategorien er kunnskapsspesifikke investeringer, som er forbundet med at ansatte kan lære seg å ivareta ønsker eller utvikle ferdigheter som har en verdi for spesielle kunder eller transaksjoner. Fallan og Pettersen (2016) påpeker også at graden av transaksjonsspesifisitet varierer. På det ene ytterpunktet er ikke-spesifikke investeringer som kan benyttes til mange typer transaksjoner, mens det andre ytterpunktet er idiosynkratiske investeringer som bare kan brukes til det ene formålet den er spesialisert til. Mellom disse ytterpunktene befinner det seg investeringer av blandet art som kan brukes også til noen andre typer transaksjoner (Fallan & Pettersen, 2016, s. 183).

Dimensjonen usikkerhet handler om hvor mye usikkerhet og kompleksitet som er knyttet til en transaksjon. Dersom det er lite usikkerhet, er det lettere å gjennomføre transaksjonen i markedet, men om usikkerheten er stor vil det trekke i retning av å gjennomføre transaksjonen i egen organisasjon eller inngå langsiktige relasjonsavtaler (Fallan & Pettersen, 2016). Frekvens dreier seg om hyppigheten til en transaksjon. Ved høy frekvens hentes kostnadene ved transaksjonsspesifikke investeringer raskere inn, slik at høy frekvens på en transaksjon vil dra i retning av å gjennomføre transaksjonen i egen organisasjon (Douma & Schreuder, 2017).

### 2.2.2.1 Kritikk mot og utvidelse av transaksjonskostnadsteori

Transaksjonens utforming vil være avgjørende for hvilken koordineringsform som blir brukt. Den mest effektive koordineringsformen, den som har de laveste transaksjonskostnader, vil overleve på sikt (Fallan & Pettersen, 2016). I transaksjonskostnadsteorien la Williamson (1975) til grunn at markeder blir erstattet av hierarkier hvis prismekanismen ikke er tilstrekkelig som koordineringsmekanisme. Kritikerne hevder at Williamsons transaksjonskostnadsteori legger for mye vekt på antakelsen om at mennesker opptrer opportunistisk, at tillit mellom personer resulterer i samarbeid, og at marked og hierarki ikke nødvendigvis er to utelukkende koordineringsformer (Douma & Schreuder, 2017). Ouchi (1980) kritiserte transaksjonskostnadsteorien blant annet for å ha et for snevert fokus på styring og koordinering. En annen vanlig kritikk mot transaksjonskostnadsteori er at teorien ignorerer rollen kontekst spiller i samarbeid (Douma & Schreuder, 2017).

Liebeskind (1996) hevder at for mange er ikke transaksjonskostnadsteori en tilfredsstillende forklaring på hvorfor bedrifter danner allianser og samarbeider for å oppnå et konkurransefortrinn i markedet. Et eksempel på det er at transaksjonskostnadsteori fokuserer svært lite på spørsmålet om kunnskap som ressurs og deling av denne ressursen (Liebeskind, 1996). Det originale rammeverket til transaksjonskostnadsteori har også blitt kritisert for å overse avgjørende momenter i analysen av interorganisatoriske relasjoner, som for eksempel valget av transaksjonspartner (Dekker & Van den Abbeele, 2010).

Nyere organisasjonsteori har ofte et fokus på å kunne forklare at økonomiske transaksjoner foregår i handlingsmiljø som kjennetegnes av både rasjonell tilpasning, gjensidig avhengighet, tillit og normer (Fallan & Pettersen, 2016). Spesielt manglende fokus på tillit og konteksten til en organisasjon er en sentral del av kritikken mot transaksjonskostnadsteorien (Douma & Schreuder, 2017). Mange mener at Williamson ikke kan utelate begrepet tillit fra transaksjonskostnadsteori rammeverket, og at tillit spiller en viktig rolle både mellom og i organisasjoner (Douma & Schreuder, 2017). Mellom organisasjoner utvikles ofte langsiktige handelsrelasjoner, og slike relasjoner er i stor grad basert på gjensidig tillit og ofte avgjørende for organisasjonens suksess. Innenfor organisasjoner er tillit viktig for å bygge gode relasjoner mellom de ansatte og mellom ansatte og ledelse, slik at man unngår skulking og lite lojale medarbeidere (Douma & Schreuder, 2017).

Williamson bygde transaksjonskostnadsteorien på antakelsen om at enkelte personer kan opptre opportunistisk, og derfor må man ta høyde for at alle kan handle opportunistisk (Douma & Schreuder, 2017). Som beskrevet over, mener mange likevel at tillit er en avgjørende faktor i og mellom organisasjoner, og flere artikler innenfor økonomistyring de siste ti årene definerer tillit som en innflytelsesrik faktor innenfor interorganisatoriske samarbeid (Cäker & Siverbo, 2011). Det er ofte sentralt for organisasjonenes suksess at gjensidig tillit er til stede i langvarige samarbeidsrelasjoner. Tradisjonelt har tillit og kontroll vært sett på som to motstridende krefter (Cäker & Siverbo, 2011), men Cäker og Siverbo (2011) konkluderer med at det ikke nødvendigvis er slik. Erfaring fra tidligere samarbeid kan utvikle tillitsforhold mellom parter, og mange transaksjoner kan ikke gjennomføres uten en viss grad av tillit mellom partene (Fallan & Pettersen, 2016). Funn fra en rekke artikler de siste ti årene tyder på at tillit er en innflytelsesrik faktor i interorganisatoriske settinger (Cäker & Siverbo, 2011).

Den klassiske tilnærming til forholdet mellom tillit og kontroll er at det er to ulike måter å håndtere atferdsusikkerhet på (Cäker & Siverbo, 2011). Cäker og Siverbo (2011) hevder at å se på tillit og kontroll som to motsetninger kan føre til en ufullstendig forståelse av konsekvensene, inkludert sideeffektene, når kontroll blir endret. Det kan være kostbart å utvikle strukturer for kontroll i interaksjon mellom partnere, og selv om slik struktur er utviklet så er den typisk ufullstendig. Derfor er et alternativ å bygge tillitsforhold mellom partene. Dersom et fullstendig kontrollsystem er enkelt å utvikle, er tillit mindre relevant (Cäker & Siverbo, 2011).

En definisjon på tillit som er hentet fra Emsley og Kidon (2007) er “..trust is a psychological state of accepting vulnerability on the basis of positive expectations of the intentions of another’s behavior” (s. 833). Det innebærer at tillit blir sett på som folks tilbøyelighet til å akseptere sårbarhet i situasjoner der hvor man har positive forventninger til andre. Douma og Schreuder (2017) skiller mellom personlig og upersonlig tillit. Personlig tillit bygges mellom aktører som kjenner hverandre, mens upersonlig tillit finnes i transaksjoner hvor motparten er en fremmed. Upersonlig tillit oppstår som følge av upersonlige organisatoriske faktorer som for eksempel visjon og strategi, ledergruppens mål og evner, og teknologiske og kommersielle kompetanser (Vanhala et al., 2011). En form for upersonlig tillit er tillit til institusjoner, og handler om at vi må kunne stole på rettsstaten og dens håndhevelse, eller for eksempel en bank eller pensjonsfond. En annen form for upersonlig tillit er tillit til omdømme, som handler

om omdømme ulike aktører i det økonomiske markedet har (Douma & Schreuder, 2017). Noen selskaper eller organisasjoner vil ha opparbeidet seg et rykte for å være mer til å stole på enn andre.

Økonomistyringslitteraturen skiller ofte mellom fire ulike former for tillit, som er kompetansetillit, goodwill tillit, systemtillit og kalkulativ tillit (Cäker & Siverbo, 2011). Vi presenterer i tabell 1 de fire ulike formene for tillit. Alle definisjonene er hentet fra Cäker og Siverbo (2011, s. 333).

|  |
|--|
| <b>Kompetansetillit:</b> Partneren sine tekniske ferdigheter, også kalt kompetanse i å utføre aktivitetene. En partner aksepteres fordi partneren har vist evne til å prestere.  |
| <b>Goodwill tillit:</b> En partner sine positive forventninger om at partneren ikke med hensikt vil skade deres interesse eller når nødvendig vil gjøre mer enn krevd i deres formelle kontrakt. En partner aksepteres fordi partneren har vist sin intensjon om å handle i deres interesse.   |
| <b>Systemtillit eller institusjonell tillit:</b> Tillit basert på formelle institusjoner, som for eksempel eiendomsrettigheter, lovgivningsmessige og rettslige forhold. Systemtillit kan også være uformelle regler, som for eksempel nasjonalkultur eller normer i samfunnet, som utgjør det sosioøkonomiske systemet. En partner aksepteres på grunn av sine incentiver til å følge samfunnets regler og beskytte sitt rykte. |
| <b>Kalkulativ tillit:</b> Handler om at det er for kostbart for partneren å handle opportunistisk eller å forlate partnerskapet. Hvis det ikke er noe reell mulighet at en part kan handle opportunistisk, kan den andre partneren ha "råd" til å stole på dem. En partner kan aksepteres ettersom partneren har incentiver til å ikke handle opportunistisk.  |

*Tabell 1. Ulike former for tillit*

Bradach og Eccles (1989) og Adler (2001) (referert i Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007) argumenterer for at tillit kan regnes som en egen separat koordineringsmekanisme for å styre økonomiske transaksjoner, og at tillit kan brukes i kombinasjon med pris som koordineringsmekanisme og andre koordineringsmekanismer i transaksjonskostnadsteori. Gulatiand og Singh (1998) peker på to viktige kjennetegn ved tillit i interorganisatoriske forhold. For det første er tillit en nyttig mekanisme for å kunne takle usikkerhet som igjen kan skape opportunistisk atferd. Det er vanskelig å beskytte seg fullstendig mot risiko og

usikkerhet ved hjelp av kontrakter, og da kan tillit redusere risiko og usikkerhet i et samarbeid (Gulatiand & Singh, 1998). For det andre kan tillit redusere koordineringskostnadene i interorganisatoriske forhold. Dette gjelder spesielt når ressursene og aktivitetene til de forskjellige parter er avhengige av hverandre og må koordineres (Gulatiand & Singh, 1998).

#### 2.2.2.2 Koordineringsmekanismer og koordineringsformer

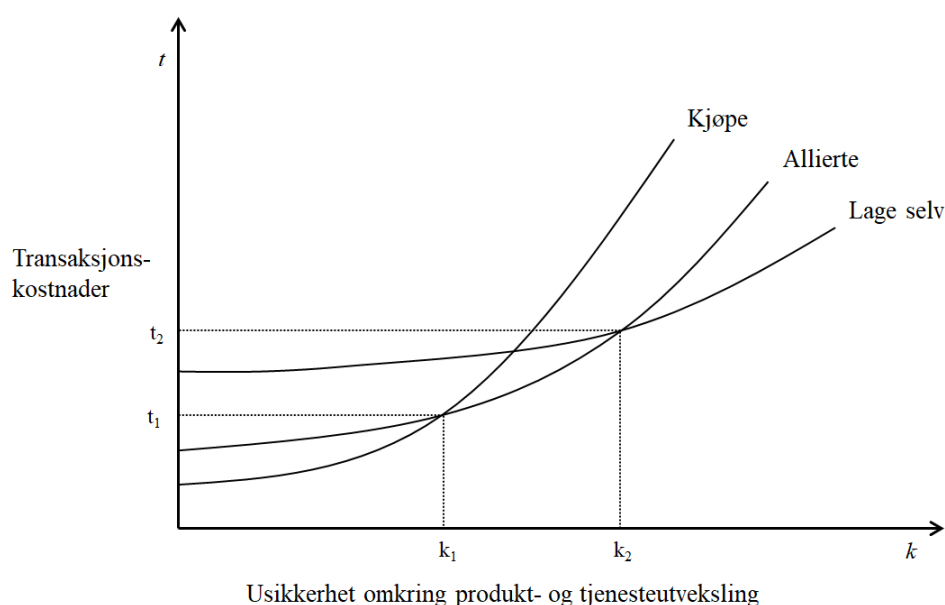
Williamson (1975) beskrev marked og hierarki som de to hovedformene for koordinering av transaksjoner. Dette vil enkelt sagt være om en bedrift skal lage varer og tjenester selv, eller kjøpe dem i markedet. Nyere litteratur trekker også fram et tredje alternativ for koordinering, nemlig å alliere seg med andre aktører (Bradach & Eccles, 1989; Gulati, 1995; Williamson, 1991). Det innebærer en hybrid koordineringsform som anerkjenner at det finnes en mellomting av Williamson sine to klassiske koordineringsformer, lage selv og kjøpe i markedet. Ifølge Mudambi og Tallman (2010) så kan allianser oppstå som koordineringsmekanisme når transaksjonelle forhold gjør at virksomheten ønsker å opprettholde kontroll over transaksjonen, uten at den skal fullstendig internaliseres. Den interne organiseringen kan i hybride koordineringsformer ha mindre byråkratiske kostnader samtidig som de beholder noe av insentivene som forsynes av markedet (Anderson & Dekker, 2010). Anderson og Dekker (2010) skriver videre at allianser gir bedre koordinering og kontroll, med tanke på å kjøpe innsatsfaktorer av eksterne aktører i markedet. Vi mener at det er relevant å inkludere teori om hybride koordineringsformer for å diskutere organiseringen av og styringsstrukturen i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter.

I organisasjonsteorien trekker Ouchi (1980; Ouchi & Williamson, 1981) fram klaner som en tredje koordineringsform for økonomiske transaksjoner, som dreier seg om at individer sosialiseres for å sikre felles verdier og tro, som fører til felles normer for oppførsel (Douma & Schreuder, 2017). Williamson aksepterer en utvidelse hvor det er en type koordinering som bygger på gjensidig tillit mellom klanmedlemmer, men mener at denne type koordinering blir tatt hensyn til i transaksjonskostnadsmodellen gjennom den kritiske dimensjonen usikkerhet (Fallan & Pettersen, 2016).

Markeder og hierarki som Williamson (1975) beskrev det, mener mange ikke kan ses på som gjensidig utelukkende styringsstrukturer (Fallan & Pettersen, 2016). For eksempel vil langsiktige leverandør- og kunderelasjoner, franchising, joint venture, samstyring og andre typer nettverksorganisasjoner være eksempler på hybride mellomformer mellom marked og

hierarki. I tilfeller hvor pris ikke egner seg å bruke som koordineringsmekanisme, vil markeder bli erstattet med hierarkier eller andre hybride koordineringsformer (Fallan & Pettersen, 2016). Pris blir erstattet av koordineringsmekanismer som direkte veiledning, felles tilpasning, standardisering av arbeidsprosesser, produksjon, kompetanse, kunnskap og normer for å dempe muligheten for opportunisme (Fallan & Pettersen, 2016). Anderson og Dekker (2010) påpeker at bedrifter som velger å alliere seg med andre virksomheter ofte danner formelle kontrakter og avtaler med hverandre. Kontraktene allierte virksomheter lager kjennetegnes ofte av at de er mer ufullstendige og komplekse sammenlignet med kontraktene som blir inngått i de tilfellene hvor en bedrift velger å kjøpe direkte av en annen bedrift (Anderson & Dekker, 2010).

Ifølge Anderson og Dekker (2010) må koordineringen som en virksomhet velger ses i sammenheng med transaksjonskostnadsteorien sine tre kritiske dimensjoner (spesifikke investeringer, usikkerhet og frekvens) og antakelser om menneskelig atferd. For å illustrere poenget presenterer de en modell, basert på en modell i Gulati og Nickerson (2008), som skisserer forskjellen mellom å kjøpe en vare eller tjeneste i markedet, lage selv eller alliere seg. De to dimensjonene i modellen er transaksjonskostnader og usikkerhet omkring produkt- og tjenesteutveksling (exchange hazard). Usikkerhet omkring produkt- og tjenesteutveksling illustrerer i hvilken grad en motpart kan handle opportunistisk i en relasjon, og kan oppstå på grunn av informasjonsasymmetri og usikkerhet mellom transaksjonspartene (Anderson & Dekker, 2010).



Figur 1. Buy, Make or Ally (Gulati & Nickerson, 2008, referert i Anderson & Dekker, 2010)



Figur 1 viser når de ulike koordineringsformene, kjøpe, lage selv eller alliere foretrekkes med tanke på transaksjonskostnader og usikkerhet omkring produkt- og tjenesteutveksling. K1 og k2 representerer ulik grad av usikkerhet omkring produkt- og tjenesteutveksling. Vi ser at dersom usikkerheten er lavere enn k1 så vil kjøp i markedet gi lavest transaksjonskostnader. Når nivået på usikkerhet passerer k1 vil det å alliere seg gi lavest transaksjonskostnader og være den fortrukne koordineringsformen. Blir usikkerheten derimot høyere enn k2 vil det å lage selv gi de laveste transaksjonskostnadene.

Nedenfor presenteres figur 2, som beskriver egenskaper som skiller koordineringsformene marked, hierarki og hybrid som styringsstrukturer. Vi ser av figur 2 at hybride koordineringsformer er karakterisert som semisterke når det gjelder incentivstyrke, styringskontroll, prestasjonsegenskaper og kontraktslov som gir begge parter rettigheter og plikter (Fallan & Pettersen, 2016). Hybrid er plassert mellom de to ytterpunktene marked og hierarki for de fem egenskapene. Dette er egenskaper som vi kan finne igjen i mange samarbeid, og styrken egenskapene har i samarbeidet kan være med å gi en indikasjon på hvilken koordineringsform samarbeidet har.

|                               | Styringstruktur |                   |          |              |   |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|----------|--------------|---|
|                               | Marked          | Hybrid            | Hierarki |              |   |
| <b>Instrumenter:</b>          |                 |                   |          |              |   |
| Incentivstyrke                | ++              | +                 | 0        |              |   |
| Styringskontroll              | 0               | +                 | ++       |              |   |
| <b>Prestasjonsegenskaper:</b> |                 |                   |          |              |   |
| Autonome enheter              | ++              | +                 | 0        |              |   |
| Gjensidig avhengig enheter    | 0               | +                 | ++       |              |   |
| Kontraktslov                  | ++              | +                 | 0        |              |   |
| <b>Sterk:</b>                 | ++              | <b>Semisterk:</b> | +        | <b>Svak:</b> | 0 |

Figur 2. Governance structure (Williamson, 1996, referert i Fallan & Pettersen, 2016)

Incentivstyrke handler om i hvilken grad aktørene har incentiver til å redusere kostnadene og tilpasse seg effektivt for å realisere gevinst (Williamson, 1996). Med økt bilateral avhengighet organiserer partene seg i et hierarki for å realisere gevinst, men ulempen er at det resulterer i mer byråkratiske kostnader. Effekten av styringskontroll er høyere innad i hierarkiet enn mellom organisasjoner. Ifølge Williamson (1996) dreier styringskontroll seg om overvåking, karrierebelønning og straff. Autonome enheter handler om at man har muligheten til å tilpasse

seg effektivt uten å måtte forhøre seg med den andre parten. Gjensidige avhengige enheter handler derimot om at man har langsiktige kontrakter som beskytter og inneholder administrative oppgaver om hvordan informasjonsutvekslingen og avtaler om løsning av tvister skal foregå. Økt gjensidig avhengige enheter medfører redusert incentivstyrke. Kontraktslov dreier seg om at hybrid styring har mer elastiske kontrakter enn den klassiske kontraktsloven i markeder, mens den forholder seg mer til lover og regler enn kontraktene i hierarkier (Williamson, 1996).

#### 2.2.4 Styring i interorganisatoriske relasjoner

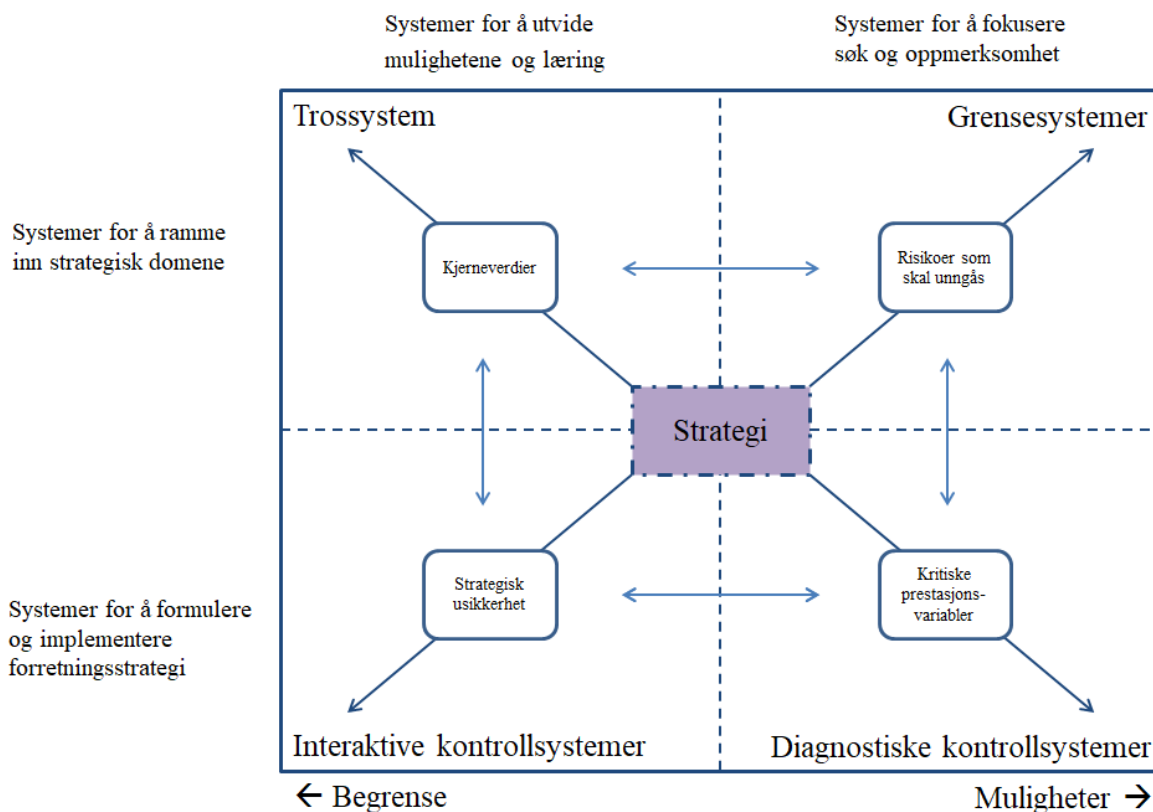
Organisasjoner er ofte en del av komplekse nettverksstrukturer, og suksess kommer som følge av samarbeid med de riktige aktørene for å mobilisere ressurser de ellers ikke ville hatt tilgang til (Lind & Strömsten, 2006). Samhandlingen mellom partene er viktig, og et grunnleggende kontrollproblem i interorganisatoriske relasjoner er hvem som kontrollerer hvem. Det gjør at det i slike relasjoner må utvikles felles interorganisatorisk styring. For å studere hvordan økonomistyring i interorganisatoriske relasjoner kan forstås, har vi valgt å benytte Robert Simons rammeverk *Levers of Control* (Simons, 1995).

I boken *Levers of Control* fra 1995, skrev Simons at kommando- og kontrollteknikker ikke lenger er tilstrekkelig i markeder preget av konkurranse, hvor kreativitet og ansattes initiativ er viktig for suksess. Strategien til organisasjonen må ses i sammenheng med kontrollsystemet som benyttes. Simons (1995) utviklet rammeverket med tanke på hvordan organisasjoner kan bruke ulike spaker (levers) til å fremme innovasjon samtidig som man unngår uønskede overraskelser. Det er en utfordring å ha kontroll i organisasjoner som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Den helhetlige modellen kan benyttes for å forstå økonomistyring i et prosessperspektiv og tar for seg dynamikken og spenningen i bruk av styringsverktøy.

Modellen er utviklet med bakgrunn i fire konsepter som er begrenset oppmerksomhet fra ledere, strategisk usikkerhet, interaktive styringssystemer og organisasjonslæring (Simons, 1990). Det første dreier seg om at ledere ofte har begrenset med kapasitet og tid til å behandle all informasjon. Videre resulterer denne begrensede kapasitet i en strategisk usikkerhet som gjør at de må rangere aktivitetene fra mest kritisk til minst kritisk. Ved å kontrollere de mest betydningsfulle strategiske usikkerhetene kan de sikre at målene bli oppnådd. I tillegg må det

avgjøres hvilke styringssystemer som skal brukes interaktivt og hvilke aspekter som kan programmeres (Simons, 1990).

Ledere kan ikke bruke all sin tid og krefter på å overvåke at alle gjør det som forventes av dem. Det hjelper heller ikke kun å ansette gode folk, gi riktige incentiver og håpe på det beste (Simons, 1995). Et vanlig perspektiv på kontroll er å måle progresjonen mot planene for å sikre måloppnåelse. Dette er imidlertid bare en av fire måter å kontrollere på ifølge Simons (1995). I tillegg til diagnostisk kontrollsystem er de tre andre spakene like viktige i kontrollsystemet. De tre andre konseptene som drar styringen i ulike retninger er trossystemer, grensesystemer og interaktiv kontroll. Alle de fire kontrollspakene er komplementære og sammen forsøker de å sørge for balanse mellom kreativitet og kontroll (Simons, 1995).



Figur 3. Levers of Control (inspirert av Simons, 1995)

Diagnostisk kontrollsystem handler om at etablerte mål, som er en del av strategien, brukes som prestasjonsmål og ved måloppnåelse resulterer det i belønning. Diagnostiske kontrollsystem skal baseres på fastsatte mål som har til hensikt å avdekke unormal handlinger og beholde kritiske prestasjonsmål innenfor akseptable grenser (Simons, 1995). Det dreier seg

om budsjetter, regnskap og prestasjonsmålingssystemer. Årsaken til at man har slike diagnostiske målesystem er at man skal slippe konstant å overvåke at arbeidet blir utført korrekt. Målet er at man ved å bygge og støtte klare mål så unngår man å miste fokus eller sløse med ressursene. Diagnostiske kontrollsystem er imidlertid ikke tilstrekkelig for å sikre effektiv kontroll fordi det skaper et press som kan føre til feil eller kriser Simons (1995). Derfor er det viktig å være bevisst på de tre andre kontrollsystemene.

Simons (1995) skriver at trossystem er det eksplisitte sette av organisatoriske definisjoner som ledere kommuniserer formelt og systematisk for å gi organisasjoner og de ansatte grunnleggende verdier, formål og retning. Trossystem handler om at organisasjonskulturen skal kjennetegnes av noen kjerneverdier, og være styrende for akseptabel oppførsel i henhold til organisasjonens misjon (Simons, 1995). De er ofte konsistente, verdiladet og er laget for å inspirere de ulike involverte, og er derfor brede. At de er brede er noe som gjør at de blir kritisert for å mangle substans, men kritikken ser bort fra det faktum at en organisasjons kjerneverdier skal være inspirerende og føre til forpliktelse til organisasjonens formål, inspirere de ansatte til å skape nye muligheter ved å motivere de til å lete etter nye måter å skape verdi på (Simons, 1995). Ved at kjerneverdiene og misjonen blir kommunisert så skal det bidra til å redusere usikkerhet omkring organisasjonens formål og fungere som støtte i beslutningstaking. Trossystem kan resultere i større grad av kontroll, men må bli sett i sammenheng med de andre kontrollsystemene (Simons, 1995).

Grensesystemet skal sørge for at man handler riktig basert på etablerte spilleregler og være styrende for hva som er uakseptabelt (Simons, 1995). Bakgrunnen for grensesystemet kommer av at ledere ikke har mulighet til å kjenne til alle utfordringer, muligheter og løsninger som en aktør i en organisasjon til enhver tid står ovenfor (Simons, 1995). Grensesystemet skal definere klare rammer for hva organisasjonen og deltakere i organisasjonen ikke skal gjøre, noe som tillater aktører i organisasjonen til å lete etter muligheter, men innenfor gitte rammer. Simons (1995) skriver at grensene ikke må forveksles med regler eller detaljstyring av hvordan arbeidsoppgaver skal utføres. Sammen med trossystemene så tillater man innovasjon og kreativitet, men kun innenfor klart definerte grenser. I moderne organisasjoner blir grensene ofte satt av standarder for etisk oppførsel og etiske retningslinjer, og kan fungere som bremses. Grensesystemene er spesielt viktig for de organisasjonene hvor omdømme basert på tillit er et viktig konkurransefortrinn (Simons,

1995). Ved å kunne ha klare grenser for akseptabel atferd så får man muligheten til å delegere ansvar nedover i organisasjonen og dette gir mulighet til å være kreativ på lavere nivåer.

Simons (1995) deler grensesystemet i to ulike former for grenser. Den første formen for grenser er etiske retningslinjer for forretningsatferd, som igjen kan deles inn i samfunnets lover, selskapets trossystem og atferdsregler som tilhører bransjen eller profesjonen. Disse grensene ses på som mest grunnleggende for grensesystemet og kan ses på som organisasjonene sine bremsere ved å skulle guide og kontrollere atferd (Simons, 1995). Den andre formen for grenser er strategiske grenser, som skal støtte selskapets strategi og hindre organisasjoner i å ta sjanser som kan svekke organisasjonen sin konkurranseposisjon (Simons, 1995). Tessier og Otley (2012) har delt inn strategiske grenser i en aktiveringsrolle hvor strategien implisitt indikerer hvilken retning organisasjonen skal ta, og en begrenset rolle som for eksempel kan være verdier som definerer grenser.

Interaktive kontrollsystemer skal sørge for at man kan fokusere på strategisk usikkerhet, forandringer i trusler og muligheter i konkurranseforholdene, og sørge for at man kan handle proaktivt (Simons, 1995). Simons (1995) mener at når organisasjoner vokser trengs det bedre systemer for å håndtere informasjonsdeling og gode systemer for håndtering av kreativitet som kan føre til nye produkter, prosesser eller markeder. I den forbindelse spiller interaktive kontrollsystemer en sentral rolle hvor et formelt informasjonssystem brukes for å involvere seg jevnlig og personlig i beslutninger. Systemene skal skape en åpen dialog i organisasjonen for å sørge for organisasjonslæring og at man unngår muligheten eller frykten for risiko (Simons, 1995). Til forskjell fra diagnostiske kontrollsystemer har interaktive kontrollsystemer fokus på informasjon som er i konstant endring som er identifisert som potensielt strategisk viktig. Informasjonen er signifikant nok til å kreve hyppig og regelmessig oppmerksomhet i hele organisasjonen, informasjonen som systemet gir er best tolket og diskutert ansikt-til-ansikt, og er en katalysator for en løpende debatt, antakelser og handlingsplaner (Simons, 1995).

Poenget med Levers of Control er å se de fire kontrollspakene i sammenheng, og hvordan de påvirker kontroll av virksomhetsstrategien og styringen i en organisasjon (Simons, 1995). Simons (1995) hevder at man ved å balansere kreftene som eksisterer mellom de fire spakene kan oppnå kontroll over virksomhetsstrategien, og at man gjennom et helhetlig perspektiv kan forstå hvordan spakene påvirker hverandre og sammen bidrar til å balansere styringen av en

organisasjon. Styrken til spakene ligger med andre ord ikke i hvordan de benyttes individuelt, men heller hvordan de sammen påvirker styringen og strategi i en organisasjon. Ser man derfor spakene i sammenheng så representerer Levers of Control et helhetlig perspektiv på økonomistyring (Simons, 1995). Mundy (2010) støtter Simons (1995) i at bruken av styringsverktøyet er viktigere enn utformingen, og finner i sin studie at balanse mellom spakene formes av hvordan ledere faktisk benytter seg av styringssystemet for å skape konstruktive spenninger.

Diagnostisk kontroll skal brukes til å motivere, måle, belønne og overvåke, mens grensesystemet benyttes til å redusere risiko ved å sette grenser for hvordan de ansatte skal handle. På den andre siden brukes det interaktive kontrollsystemet til å implementere nye ideer og strategier og for å fremme læring, mens trossystemet har til hensikt å inspirere de ansatte til å se etter muligheter. Simons (1995) bruker metaforen yang fra kinesisk filosofi om trossystemer og interaktive kontrollsystemer, som representerer solen, varmen og lyset. Dette skal bidra til kreativitet og innovasjon. På den andre siden er grensesystemer og diagnostisk kontroller yin, som representerer mørke og kalde som skal sikre innovasjon innenfor gitte grenser (Simons, 1995). Sammen skal de to sidene skape en dynamikk mellom retning, motivasjon og inspirasjon på den ene siden og beskytte mot potensielt farlig opportunistisk atferd på den andre siden. De to sidene skaper da et spenningsforhold som kan brukes til å finne riktig virksomhetsstrategi (Simons, 1995).

Selv om Simons (1995) Levers of Control har vært et mye brukt rammeverk innenfor økonomistyringslitteraturen, har det også blitt kritisert. Ferreira og Otley (2009) mener at rammeverket har et for sterkt fokus på toppledelse og inkluderer dermed ikke den uformelle kontrollen som finnes i mange organisasjoner i stor nok grad. Forfatteren skriver at dette kan bli et problem, der man studerer kontrollsystemer hvor uformell kontroll er en viktig kontrollmekanisme. Ferreira og Otley (2009) retter også kritikk mot at de mener Simons ikke gir en bestemt beskrivelse av hva balansen er eller hvordan den reflekteres i de forskjellige delene av kontrollsystemet. I tillegg skriver Ferreira og Otley (2009) og Tessier og Otley (2012) at Levers of Control har enkelte definisjoner som kan oppfattes som vage og tvetydige. For eksempel blir begrepet kjerneverdier trukket fram som diffust, og at det innebærer mye subjektiv tolkning (Tessier & Otley, 2012).

## 3. Metode

I dette kapittelet skal vi ta for oss de metodologiske valgene vi har gjort i oppgaven. Jacobsen (2015, s. 16) definerer metode som hvordan forskere tilnærmer seg og forsøker “å avdekke” virkeligheten. Vi skal ta for oss hva vi har gjort for å besvare problemstillingen, begrunne hvorfor vi har tatt ulike valg og hva som er konsekvensene av valgene. Det innebærer valg knyttet til forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. Vi vil også ta for oss studienes kvalitet og forskningsetikk. Et mål med kapittel 3 er å gjøre oppgaven transparent slik at leseren selv er i stand til å bedømme oppgavens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

### 3.1 Forskningsdesign

Ringdal (2018, s. 25) beskriver forskningsdesign som forskerens plan eller grove skisse for å gjennomføre forskningsprosjekt. Valg av forskningsdesign innebærer at forskeren må ta stilling til hvilke metoder for datainnsamling og analyseteknikker som skal benyttes, for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene mest mulig hensiktsmessig. Hvilket undersøkelsesopplegg som blir valgt vil ha konsekvenser for studien sin gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015).

Med tanke på at interorganisatoriske relasjoner mellom kommuner og ideelle organisasjoner er lite forsket på, ønsket vi å undersøke temaet nærmere med en beskrivende og eksplorerende problemstilling. Det innebærer at vi forsøker å beskrive dagens situasjon og har til hensikt å utdype fenomenet (Jacobsen, 2015). På grunn av at vi ønsker å beskrive dagens situasjon så har vi valgt et tverrsnittsdesign, som innebærer at vi beskriver relasjonen slik den er på nåværende tidspunkt, i motsetning til kausalt design som kunne gitt oss muligheten til å uttale oss om årsaks-virkningsforholdet eller endringer fra et tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2015). I og med at vi har ett semester til rådighet på masteroppgaven ville det vært vanskelig å gjennomføre et longitudinelt design, som ville resultert i tidsseriedata fra ulike tidspunkter.

Et viktig valg i forbindelse med forskningsmetode handler om å velge et ekstensivt eller et intensivt forskningsdesign. Ettersom vi har en eksplorerende problemstilling trengs det nyanserte data som går i dybden og er følsom for uventede forhold, og åpne for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015), som gir et intensivt forskningsdesign. I intensive forskningsdesign går man i dybden på et fenomen for å få en mer detaljert og grundig forståelse for hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen

(Jacobsen, 2015). I studien vår ser vi på et interorganisatorisk samarbeid mellom Trondheim kommune og Dype Røtter, og vi mener at et intensivt forskningsdesign som går i dybden på relasjonen og undersøker mange ulike forhold ved samarbeidet passer best. Intensive forskningsdesign vil ofte gi høy intern validitet på studien, da respondentene i stor grad vil kjenne seg igjen i beskrivelsen (Jacobsen, 2015).

Ringdal (2018) skriver at årsaksforklaringer er sentrale i kvantitative forskningsdesign, mens søken etter mening og formålsforklaringer er mer vanlig i kvalitative forskningsdesign. I vår oppgave ønsker vi å forklare og analysere hvordan et interorganisatorisk samarbeid fungerer, gjennom en eksplorerende problemstilling og intensivt forskningsdesign, og på grunn av dette vil oppgaven vår ha et kvalitativt forskningsdesign. Ringdal (2018) påpeker at kvalitativ forskningsstrategi er preget av at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger, og et resultat av dette er at sosiale fenomener varierer ut fra den konteksten de befinner seg i. Et kvalitativt forskningsdesign er bygd på nærhet til informantene fremfor avstand, data i form av tekst snarere enn tall og forståelse istedenfor forklaringer (Tjora, 2017).

Tjora (2017, s. 29) forklarer at forskeren stiller andre forskningsspørsmål eller formulerer spørsmålene annerledes ved et kvalitativt forskningsdesign enn hvis man velger et kvantitativt forskningsdesign. Spørsmålene har større fokus på å utforske problematikken, enn å forklare den. Det vil si at man går inn i forskningen med en genuin nysgjerrighet på hvordan for eksempel folks liv formes eller hvordan sosial orden oppstår, fremfor å anta at dette kan forklares ut fra noen spesifikke faktorer (Tjora, 2017).

I forskjellige forskningsprosjekt varierer teoriens omfang og posisjon (Tjora, 2017, s. 32). De ulike metodiske valgene som gjøres vil påvirke teoriens rolle. Tradisjonelt har det vært skilt mellom induktiv og deduktiv tilnærming til anvendelse av teori i forskning, og de blir sett på som to ytterpunkter på en skala (Jacobsen, 2015). Hvor det første innebærer at teori blir utviklet basert på empirien som er samlet inn og forbindes ofte med kvalitativ forskning (Bell et. al, 2019, s. 35), mens i en deduktiv tilnærming utvikler forskerne hypoteser som testes av empirien og forbindes gjerne med kvantitativ forskning. Vi har derimot valgt en tredje tilnærming, kalt abduktiv tilnærming. Abduksjon er en pragmatisk tilnærming som innebærer en prosess frem og tilbake mellom teori og empiri. Fordelen med en slik tilnærming er at den skal bøte på begrensningene til deduktiv og induktiv tilnærming (Bell et. al, 2019). Jacobsen



(2015) skriver at man i en abduktiv tilnærming ser etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Dette vil medføre at abduksjon gir en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri. Det er en abduktiv tilnærming som best beskriver den metodiske prosessen vi har gjennomført, ettersom vi har vekslet mellom å innhente teori og empiri for best mulig å besvare problemstillingen.

## 3.2 Casestudie

En utfordring ved forskning generelt omhandler hvordan man skal begrense det empiriske arbeidet (Tjora, 2017). En måte å avgrense en studie på, er ved å studere ett enkelt case. Et annet mulig design kunne ha vært å studere hvordan flere ulike kommuner samarbeider med ideelle organisasjoner, for å kunne sammenligne resultatene og funnet mulige likheter og ulikheter i samarbeidene. På grunn av et begrenset omfang på oppgaven var det mest hensiktsmessig for oss å ta for oss ett samarbeid. Tjora (2017) beskriver et casestudie som en undersøkelse hvor forskeren benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer. Jacobsen (2015) beskriver et casestudie som et inngående studium av en eller noen få undersøkelsesenheter, hvor meningen er å undersøke organisasjoner, mennesker og prosesser i deres naturlige omgivelser, og tilegne seg en dyptgående forståelse av det som undersøkes.

Oppgaven vår vil ha form som et casestudie ettersom vi ser på et spesifikt samarbeid mellom to organisasjoner, Trondheim kommune og Dype Røtter. Med casestudiet ønsker vi å undersøke alle aspektene ved samarbeidet, gjennomføre intervjuer med de ansvarlige personene og undersøke det interorganisatoriske samarbeidet i dybden. Tjora (2017) påpeker at case ofte velges pragmatisk på bakgrunn av tilgjengelighet og forskerne sin kjennskap til casen. I vårt tilfelle ble casen valgt som følge av at organisasjonene ønsket å samarbeide, og dermed var tilgjengelighet avgjørende for valg av case for oss.

## 3.3 Datainnsamling

For å besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte har vi valgt å gjennomføre dybdeintervju og en studie av relevante dokumenter. Med disse datainnsamlingsteknikkene får vi samlet inn deskriptiv data for å kunne beskrive koordineringsform og den interorganisatoriske styringen i samarbeidet. I dette delkapittelet skal vi først begrunne hvorfor dybdeintervju egner seg som datainnsamlingsteknikk for vår problemstilling, samt

hvordan intervjuguiden er bygd opp og hvordan vi har valgt respondenter. Deretter argumenterer vi for hvorfor dokumentstudie egner seg for å besvare problemstillingen vår.

### 3.3.1 Dybdeintervju

Vi har gått for en åpen tilnærming i datainnsamlingen på grunn av lite tidligere forskning om temaet. Ved bruk av intervju har vi muligheten til å gå i dybden på et fenomen og belyse konteksten fenomenet forekommer i (Jacobsen, 2015). Intervjuene vil være semistrukturerte med sentrale personer i samarbeidet mellom Trondheim kommunen og Dype Røtter. Dybdeintervju gir oss mulighet til å undersøke respondentenes oppfatninger, holdninger og motivasjon (Bell et al., 2019). Vi får også muligheten til å undersøke respondentenes oppfatninger og opplevelser (Bell et al., 2019, s. 457) av samarbeidet mellom organisasjonene, som vil gi oss rike tekstdata og beskrivelser av fenomenet. Et annet kjennetegn med dybdeintervju er at det gjerne medfører en nærhet mellom intervjuer og respondentene på grunn av dens kommunikasjonsform.

Det er også noen utfordringer knyttet til intervju som metode for datainnsamling. For eksempel kan det virke påtrengende og skremmende at to masterstudenter i økonomi og administrasjon studerer deres interorganisatoriske samarbeid, som kan påvirke respondentene sine svar. Dybdeintervju kan også føre med seg reaktive effekter (Bell et al., 2019, s. 458) fordi konteksten intervjuet gjennomføres i er kunstig. For eksempel kan respondentene påvirkes av oss eller av settingen intervjuet foregår i som gjør at vedkommende holder tilbake bevisst eller ubevisst nyttig informasjon, dersom vi ikke har opparbeidet den nødvendige tilliten. En annen ulempe med intervju som datainnsamlingsmetode er at transkribering og dataanalysen er en tidkrevende prosess (Jacobsen, 2015).

I valg av forskningsdesign vil mye avhengig av hva forskeren ønsker å fokusere på (Ringdal, 2018, s. 117), men praktiske hensyn er også avgjørende (Tjora, 2017, s. 36). For eksempel har vi vært nødt til å følge gjeldende smittevernregler og for å sikre oss at intervjuene kunne bli gjennomført, har vi valgt å gjennomføre intervjuene digitalt med lyd- og bildeoverføring. En åpenbar fordel med å ikke ha fysiske ansikt-til-ansikt intervjuer er mindre smitterisiko, men intervjuene blir også mindre tid- og ressurskrevende enn de ville vært med et fysisk intervju. På den andre siden mister vi noe av den ikke-verbale kommunikasjonen som foregår utenfor bildet.

Vi har valgt å benytte semistrukturert intervju som gjør at spørsmålene som stilles er gjerne av en mer generell form enn et strukturert intervju. Semistrukturerte intervju innebærer at vi som forskere har en liste med tema og nøkkelspørsmål som vi skal gjennom, men at spørsmålene ellers kan variere fra intervju til intervju (Saunders et al., 2016). Intervjuguiden er satt opp i tre faser som er oppvarming, refleksjon og avrunding. Fasene inneholder ulike spørsmål hvor også kravet til respondentenes refleksjon vil variere (Tjora, 2017). Det som var viktig for oss når vi utformet spørsmålene var at respondentene skulle få rom til å reflektere mye selv, og at spørsmålene skulle være åpne slik at de kunne trekke inn andre momenter dersom de ønsket det. Ved å oppfordre til en mer fri samtale gir det oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål hvis respondentene skulle gi interessante svar som det er ønskelig å undersøke nærmere (Bell et al., 2019, s. 211). Samtidig ønsker vi en viss struktur for å sikre at vi kommer innom bestemte temaer for å kunne sammenligne svarene til respondentene både innad i samme organisasjon, men også på tvers av organisasjonene. Intervjuguiden hjelper oss med å sørge at vi holder oss innenfor relevante temaer når vi merker at respondenten er i ferd med å spore av.

Intervjuguiden er bygget opp ved at vi starter med å fortelle om oppgaven, problemstillingen og oss selv for å sette rammen for intervjuet. Vi spør også om respondentene aksepterer at vi tar lydopptak av intervjuene. I tillegg vil vi prøve å unngå at informasjonen vi gir skal påvirke svarene til respondenten. Deretter har vi noen åpningsspørsmål hvor vi ønsker å få vite litt om respondenten sin bakgrunnen og erfaring, samt hva slags rolle vedkommende har i samarbeidet. Et av målene med åpningsspørsmålene er å ufarliggjøre settingen og oppnå tillit hos respondenten. Videre består hoveddelen av intervjuguiden i ulike temaer som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen. Temaene er knyttet til relasjonen mellom aktørene, økonomistyring og bærekraft og nettverkskontekst i samarbeidet. Avslutningsvis spør vi respondenten om de eventuelt har noe mer informasjon om samarbeidet de synes er viktig for oss å vite. Før vi til slutt takker for at de ville bidra, og spør om de eventuelt har noen spørsmål til oss.

Under vedlegg 2 ligger den semistrukturerte intervjuguiden vi benyttet til intervjuene. Denne inneholder hovedtema og nøkkelspørsmål til intervjuene. Likevel var det ikke alle spørsmålene vi stilte til alle respondentene. Dette var en vurdering vi gjorde før intervjuene med bakgrunn i hvilken stilling og arbeidsoppgaver som respondenten har i samarbeidet. Intervjuguiden ble også noe forandret underveis ettersom vi begynte å samle inn data. I tillegg

brukte vi interessante data fra tidligere intervju til å stille spørsmål til nye respondenter, for å skape en best mulig forståelse av samarbeidet, og få flere synspunkter på de ulike aspektene. Intervjuguiden er likevel utgangspunktet for alle intervjuene vi gjennomførte, og alle respondentene ble spurt spørsmål fra de fem ulike temaene i guiden.

I valg av respondenter begynte vi med å kartlegge og kontakte sentrale personer i Dype Røtter og i Trondheim kommune som kunne være aktuelle å snakke med. Deretter benyttet vi snøballmetoden ved å spørre de første respondentene våre hvilke andre personer det kunne være aktuelt å snakke med om samarbeidet. Når man ikke vet omfanget av populasjonen kan en slik tilnærming til å velge utvalget være eneste mulig løsning (Bell et al., 2019, s. 397). Det første intervjuet vi gjennomførte ga oss også mye informasjon om hvilke avdelinger i Trondheim kommune som deltar i samarbeidet, som gjorde jobben med å finne riktige respondenter enklere. Bell et al. (2019) trekker fram at utfordringen med snøballmetoden er at utvalget ikke nødvendigvis blir representativt for populasjonen fordi hvem som oppfattes som en del av populasjonen kan variere. I vår oppgave er utfordringene med snøballmetoden imidlertid ikke like avgjørende som i kvantitative forskningsprosjekt hvor man i større grad ønsker å kunne generalisere funnene fra utvalget til populasjonen (Bell et al., 2019).

Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene etter respondentene hadde blitt spurt og samtykket til dette på forhånd. Fordelen med å ta opptak er at det gjør transkriberingen enklere i ettertid og gir mulighet til å kontrollere og sjekke utsagn flere ganger (Jacobsen, 2015). Opptakene ga oss mulighet til å fokusere på oppfølgingsspørsmål og god interaksjon med respondentene under intervjuet. I ettertid ga lydopptakene oss mulighet til å lytte til intervjuene flere ganger, og til å transkribere dem. Alle intervjuene ble transkribert så nøyaktig som mulig, slik at vi hadde best mulig grunnlag for å analysere dem. Tabell 2 viser en fullstendig oversikt over intervjuene vi gjennomførte, dato for gjennomføringen og varigheten på intervjuene. Vi har valgt å erstatte alle navnene med et nummer, som vil bli brukt videre i oppgaven. I informasjonsskrivet står det at arbeidsgiver og stillingstittel er de eneste opplysningene som kommer fram om respondentene.

| Respondent   | Stilling  | Intervjusted       | Dato                  | Varighet |
|--------------|---|--------------------|-----------------------|----------|
| Respondent 1 | Rådgiver - Miljøenheten<br>Trondheim kommune      | Digitalt,<br>Teams | 17/02-21<br>Kl. 10:00 | 46:10    |
| Respondent 2 | Prosjektleder -<br>INN Trondheim kommune          | Digitalt,<br>Teams | 25/02-21<br>Kl. 09:30 | 1:01:30  |
| Respondent 3 | Prosjektmedarbeider -<br>Dype Røtter              | Digitalt,<br>Teams | 02/03-21<br>Kl. 10:30 | 50:20    |
| Respondent 4 | Styremedlem -<br>Dype Røtter                      | Digitalt,<br>Teams | 02/03-21<br>Kl. 12:30 | 41:10    |
| Respondent 5 | Programrådgiver -<br>INN Trondheim kommune        | Digitalt,<br>Teams | 09/03-21<br>Kl. 09:00 | 56:30    |
| Respondent 6 | Prosjektmedarbeider - Dype<br>Røtter              | Digitalt,<br>Teams | 11/03-21<br>Kl. 14:00 | 58:50    |
| Respondent 7 | Norsklærer - Trondheim<br>voksenopplæring (TROVO) | Digitalt,<br>Teams | 16/03-21<br>Kl. 11:00 | 52:30    |
| Respondent 8 | Avdelingsleder INN -<br>Trondheim kommune         | Digitalt,<br>Teams | 18/02-21<br>Kl. 14:00 | 47:30    |

*Tabell 2. Oversikt over intervju*

Etter at vi hadde gjennomført et par intervju fikk vi en bedre oversikt over hvordan samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter fungerte. Vi bestemte oss da for at vi ønsket å intervju minst en person fra hver av de tre avdelingene som deltok i Trondheim kommune, Miljøenheten, TROVO og INN. Fra INN gjennomførte vi tre intervju ettersom de er den avdelingen som er ansvarlig for samarbeidet og har mest med Dype Røtter å gjøre. I Dype Røtter er det per i dag tre involverte, og vi ønsket å prate med alle sammen for å få et mest mulig fullstendig bilde. Da vi hadde gjennomført åtte intervjuer kjente vi på en metning av informasjon, og at det ikke var så mye mer å hente på å gjennomføre flere intervju. I tillegg er prosjektet i oppstartsfasen så det er ikke så mange flere personer enn de vi hadde intervjuet som har god kjennskap til samarbeidet. Et siste poeng er at respondentene våre tilhører ulike ledd i hierarkiet. Ved valg av respondenter har det vært viktig for oss at vi har intervjuet både ledere og ansatte som arbeider med konkrete oppgaver for å få informasjon og innblikk i hvordan samarbeidet foregår både på et administrativt og et operativt nivå.

### 3.3.2 Dokumentstudie

I tillegg til dybdeintervju har vi undersøkt interne dokumenter som beskriver det interorganisatoriske samarbeidet. Tjora (2017) påpeker at det i de fleste studier vil finnes aktuelle dokumenter som kan brukes for å skaffe relevant informasjon utover den informasjonen man finner gjennom egen datainnsamling. For å styrke vår oppgave har vi valgt å benytte aktuelle dokumenter med den hensikt å kunne verifisere svarene til respondentene og hente inn ny informasjon. På grunn av at dataene i dokumenter allerede eksisterer er dette en mindre ressurskrevende måte å få tilgang til et bredt spekter av data på (Bell et al., 2019, s. 458). Ved et dokumentstudie kan man samle inn og analysere data uten å måtte planlegge, lage intervjuguide og opprette kontakt med informanter som er nødvendig ved intervju. I tillegg er en dokumentstudie også langt mindre påtrengende fordi det finnes allerede et mangfold av dokumenter (Bell et al., 2019, s. 500).

En annen fordel med dokumentstudier i forhold til intervju er at dokumentene ofte ikke er laget med formål for forskning slik at det styrker validiteten (Bell et al., 2019, s. 500). Det betyr imidlertid ikke at vi ukritisk skal benytte oss av dokumenter, for det er slik som Tjora (2017, s. 183) understreker, avgjørende at vi er bevisst på formålet med dokumentet og når, hvor, av og for hvem dokumentene er skrevet. Da kan det være en styrke i intervju at vi kan styre fokuset mot bestemte tema, samt avgjøre selv hvem og hvor mange som skal delta (Bell et al., 2019, s. 458). Dokumentene som vi har analysert har vi fått tilgang til av enkelte respondenter fra de to organisasjonene. I tabell 3 ligger det en fullstendig oversikt over dokumentene vi har analysert. Når vi bruker dokumentene i analysekapittelet vil vi referere til dem etter nummeret i tabell 3. Alle dokumentene er interne fra Trondheim kommune eller Dype Røtter.

| # | Dokumentnavn                     | Innholdsbeskrivelse  |
|---|----------------------------------|--|
| 1 | Avtale om kjøp av tiltaksplasser | Kommunen og Dype Røtter sitt avtaledokument om kjøp av tiltaksplasser. Her står det beskrevet: mål, arbeidsoppgaver og prosjektets omfang. |
| 2 | Sluttrapport 2020                | Rapport som beskriver hvordan samarbeidet for 2020 var, fra kommunen sin side.   |
| 3 | Informasjon om taushetsplikt     | Informasjon om hvilke retningslinjer kommunen og Dype Røtter må forholde seg til, når det kommer til taushetsplikt.                        |

|   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| 4 | Søknad fra Dype Røtter om tilskudd | Søknad for å motta tilskudd fra Miljøenheten. Beskrevet er Dype Røtter sine arbeidsoppgaver og mål med prosjektet. |
| 5 | Svar fra Miljøenheten              | Miljøenheten sitt svar (godkjent) på ovennevnte søknad.  |

Tabell 3. Dokumentstudie

### 3.4 Dataanalyse

Å analysere kvalitative data handler om å undersøke, kategorisere og behandle den empiriske dataen du har samlet inn med den hensikt å adressere problemstillingen og forskningsspørsmålene i studien (Yin, 2003). Brinkmann og Thagaard (2012) påpeker at målet med analyse av kvalitativ data er å skaffe et overblikk over datamaterialet som gjør oss i stand til å se nye sammenhenger som ikke var åpenbare fra begynnelsen. Tjora (2017) påpeker at analysen av kvalitativ data har som mål å gjøre det mulig for leseren å få økt kunnskap om tema det forskes på, uten selv å måtte gjennomgå dataen som er utarbeidet i løpet av prosjektet.

Analyse av kvalitative data kan fremstå som mer uklart sammenlignet med data generert fra kvantitativ metode, og det kan være utfordrende å skille ut den informasjonen som er viktigst fra datamaterialet. Yin (2003) påpeker at det anses som utfordrende å analysere kvalitativ data, på grunn av at kvalitativ data eksisterer i mange ulike former, som for eksempel bilde, lyd, tekst eller video, og fordi det ofte er vanskelig å klassifisere dataen som kvantitativ data, som bidrar til å vanskeliggjøre standardisering av analysen. Selv om det er utfordrende å benytte spesifikke verktøy eller metoder for analyse av kvalitative data bør man ha en analytisk strategi med klart definerte prioriteringer for hva som skal analyseres og hvorfor dette skal analyseres (Yin, 2003).

For å gjøre dataanalysen enklere har vi benyttet oss av analyseprogrammet NVivo. NVivo er et dataprogram som kan benyttes til databehandling av kvalitative data, og er designet for å hjelpe til med å organisere, analysere og få innsyn i ustrukturerte eller kvalitative data som for eksempel intervjuer, artikler og webinnhold (NTNU, u.å.). Vi har brukt NVivo for best mulig å strukturere og finne sammenhenger i datamaterialet vårt. I NVivo importerte vi både dybdeintervjuene og dokumentene i separate filer, slik at vi fikk samlet alt datamaterialet oversiktlig på samme sted. Fremgangsmåten for analysen som vi beskriver under er derfor den samme for både dybdeintervjuene og dokumentene i studien. Forskjellen var at hvert

enkelt dokument ofte besto av færre temaer enn intervjuene, ettersom de fleste dokumentene i stor grad handlet om et eller få ulike tema.

Vi har valgt å benytte oss av en tematisk analyse for å analysere datamaterialet i NVivo. Fordelen med en tematisk analyse er at den er fleksibel ettersom man kan legge til nye koder ved behov, samt at den er gjennomførbar med tanke på tiden vi har til rådighet. En tematisk analyse går ut på at man starter å kode datamaterialet i førsteordens kategorier. Videre slår man sammen ulike førsteordens kategorier for å danne mer analytiske kategorier. Til slutt når man har slått sammen tilstrekkelig med kategorier, skal man ende opp med noen kjernetema som datamaterialet handler om (Bell et al., 2019).

Måten vi gjennomførte den tematiske analysen på i NVivo var at vi startet med å opprette ulike førsteordens kategorier (heretter kalt koder) basert på begreper fra intervjuene med intervjuobjektene fra de ulike organisasjonene, begreper fra litteraturen og vårt teoretiske rammeverk og generelle kategorier som vi anså å være aktuelle. Underveis som vi kodet dataene oppdaget vi nye koder som vi la til som var interessante å inkludere. Etterhvert som dataanalyse foregikk begynte vi å slå sammen ulike koder til mer overordnede analytiske kategorier (heretter kalt noder), som skulle gjøre dataanalysen mer oversiktlig. Da vi hadde kodet ferdig alle intervjuene og dokumentene brukte vi tid på å studere om det ville være hensiktsmessig å slå sammen noen av kodene og nodene til kjernetemaer. Til slutt i analysen studerte vi de ulike kodene, nodene og kjernetemaene for å finne interessante mønstre og sammenhenger i datamaterialet, som vi videre benytter i empiri- og diskusjonskapitlet.

### 3.5 Studienes kvalitet

For alle undersøkelser som gjøres er det viktig å vurdere reliabilitet, validiteten og generaliserbarhet både underveis og etter forskningsprosessen (Tjora, 2017). Validitet og reliabilitet er to omdiskuterte kriterier i kvalitativ forskning fordi de ofte knyttes til kvantitativ måling (Bell et al., 2019, s. 362). Som vi har sett har kvalitative forskningsdesign noen klare styrker, men det har også noen svakheter. Fordelene og ulempene kan variere i omfang, og det er viktig at forskeren tar hensyn til fordelene og ulempene i planleggingen og gjennomføring av studien for å sikre studien sin kvalitet.



### 3.5.1 Intern og ekstern validitet

Tjora (2017, s. 231) definerer validitet (gyldighet) med at det i kvalitativ forskning er den logiske sammenhengen mellom forskningsspørsmålene, forskningsprosjektets utforming og funnene forskeren kommer fram til. Ringdal (2018) påpeker at validitet grovt sett handler om forskerne har målt det man ønsker å måle. Med andre ord sier studien sin gyldighet noe om de svarene vi finner i forskningen vår, faktisk er svar på de spørsmålene som vi stilte. Studien sin interne gyldigheten omhandler hvilket samsvar det er mellom intervjuobjektene beskrivelse av virkeligheten og den faktiske virkeligheten, i tillegg til forskerne sin gjengivelse av den. Den eksterne gyldigheten handler om generalisering utover intervjuobjektene (Tjora, 2017).

For å sikre en god gyldighet på studien har vi blant annet brukt mye tid på å utforme spørsmål og tema i intervjuguiden, som vi mener er relevante for å besvare problemstillingen. En god intervjuguide førte til at vi fikk informasjon om de samme temaene fra ulike respondenter, og dette mener vi er med å styrke gyldigheten til dataene. I tillegg valgte vi å gjennomføre en dokumentstudie, hvor vi fikk bekreftet noe av den informasjonen vi hadde fått fra dybdeintervjuene. Dette mener vi også er med å styrke gyldigheten til dataene, når vi får ulike kilder på den samme informasjonen. På den andre siden kan likheten i svarene skyldes at respondentene har diskutert og påvirket hverandre oppfattelse av virkeligheten, eller lest de samme dokumentene som har vært med på å forme svarene uten at virkeligheten faktisk er slik.

Tjora (2017, s. 234) hevder at den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Før vi gjennomførte det første intervjuet brukte vi mye tid på en litteraturstudie om de aktuelle temaene for oppgaven. Dette gjorde at vi kunne sammenstille og undersøke våre funn i lys av tidligere forskning på de aktuelle temaene. Ettersom vi fant flere likheter mellom vårt datamateriale og tidligere forskning, mener vi det styrker våre data sin gyldighet. Gode tilbakemeldinger fra veileder og andre fagpersoner under møter og tre ulike seminar, mener vi også styrker gyldigheten til studien.

Generaliserbarhet henger sammen med undersøkelsen sin eksterne gyldighet. Målet vårt er å ikke kunne statistisk generalisere funnene våre, ettersom vi benytter et intensivt forskningsdesign som går i dybden på problemstillingen, med få respondenter. Vi kan derfor ikke hevde at funnene våre gjelder utover den casen vi har studert. Vi har heller et mål om å

teoretisk generalisere funnene ved å skaffe en dypere innsikt og teori om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Vi kan ikke hevde at funnene våre gjelder utenfor den casen vi har studert, men funnene våre kan være et utgangspunkt for videre forskning på samarbeid mellom det offentlige og ideelle organisasjoner.

### 3.5.2 Reliabilitet

Reliabiliteten (påliteligheten) til forskningen forteller oss noe om hvorvidt trekk ved selve undersøkelsen kan ha skapt resultatene vi kommer fram til (Jacobsen, 2015). Hvordan vi har valgt å gjennomføre undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analyse av datamaterialet kan påvirke funnene. Tjora (2017) beskriver pålitelighet som intern logikk eller sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, er vi innforstått med at en forsker aldri kan være helt nøytral til tema som forskes på og at en fullstendig nøytralitet derfor ikke kan eksistere (Tjora, 2017). Man må derfor være bevisst på at sin egen rolle som forsker kan påvirke resultatene av studien.

Repstad (1993, referert i Tjora, 2017) påpeker at det viktigste ikke er å gå ut i feltet uten noen faglig eller hverdagslig forforståelse, men å være åpen om denne og være forberedt på å justere forståelsen underveis. Det var viktig å ta stilling til om vi hadde noen spesiell kunnskap om eller forforståelse av temaet vi undersøkte, og hvordan dette eventuelt kan ha påvirket inngangen til forskningsfeltet, utvalg av respondenter, datagenerering, dataanalyse og resultater (Tjora, 2017). Vi hadde liten kjennskap til forskningsfeltet på forhånd. Fordelen med det er at vi hadde en forholdsvis åpen inngang da vi begynte. Vi hadde likevel noen antakelser om hvilke mekanismer som var fremtredende i et samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon. For eksempel trodde vi at tillit og omdømme var viktige faktorer for begge organisasjonene. Dette har vi forsøkt å være bevisste på og unngå at det påvirker studien fra starten av, og heller ha et åpent, objektivt og undersøkende tankesett.

For å styrke oppgaven sin pålitelighet har vi benyttet oss av lydopptak under intervjuene. Bruk av lydopptak gjør det mulig å legge fram direkte sitater fra respondentene, og dette vil kunne styrke påliteligheten, fordi respondentene sin stemme gjøres synlig i noen grad helt fram til leseren (Tjora, 2017). Konteksten hvor intervjuene ble gjennomført kan også ha påvirkning på studien sin pålitelighet (Jacobsen, 2015). Alle intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams. Det ga respondenten som ble intervjuet muligheten til å velge lokasjon selv, som gjorde at de kunne være i en naturlig og jobbrelatert setning. Likevel kan det være

utfordrende å åpne seg opp når intervjuet blir gjennomført digitalt, ettersom det kan være vanskeligere å skape en relasjon mellom de som intervjuer og den som blir intervjuet. Vi forsøkte å løse dette ved å gi respondentene noe informasjon om studien på forhånd slik at de skulle bli litt kjent med hva vi studerte. Under intervjuene begynte vi med enkle åpningsspørsmål og vi fortalte litt om oss selv, for å skape en setting for informasjonsutveksling og bygge en relasjon med respondentene.

En annen utfordring for oppgaven sin pålitelighet er at respondentene ble bedt om å sette ord på et samarbeid de ikke var vant til å prate med utenforstående om. Mulige problemer med dette kan være at respondentene blir usikre på hvilken informasjon de kan gi og at de kan tilpasse svarene slik at de blir fordelaktige for organisasjonen. For å sikre påliteligheten i studie var det også her viktig for oss å gi respondentene informasjon om studien og intervjuet på forhånd, slik at de kunne tenke gjennom samarbeidet og være forberedt på temaene vi skulle spørre dem om. I tillegg var vi opptatt av å være tydelige i informasjonsskrivet på hva vi skulle bruke informasjonen til og at informasjonen ville bli behandlet med varsomhet (vedlegg 1), slik at respondentene hadde tillit til at de kunne dele informasjon med oss og ikke bare den som var fordelaktig for egen organisasjon.

### 3.6 Forskningsetikk

Ifølge Johannessen et al. (2020) dreier etikk seg først og fremst om mennesker, og hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I forskning kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer, og da kanskje spesielt i samfunnsforskning, som studerer hva mennesker gjør og unnlater å gjøre (Johannessen et al., 2020, s. 45). Ringdal (2018, s. 57) påpeker at forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. Johannessen et al. (2020) påpeker at selv om det finnes formaliserte forskningsetiske retningslinjer, så er forskningsetikk konkrete avveininger som forskeren fortløpende må gjøre. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Nerdrum (1998, referert i Johannessen et al., 2020) sammenfatter disse retningslinjene i tre typer hensyn som en forsker må tenke gjennom i forskning.

Det første hensynet er informantens rett til selvbestemmelse. Alle respondentene våre godtok enten skriftlig eller muntlig på å delta i studien vår. Samtykkene ble innhentet gjennom at vi sendte ut et informasjonsskriv (vedlegg 1) som omhandlet oppgaven og hva det betydde for

respondenten å delta. Respondentene signerte informasjonsskrivet eller ga oss muntlig samtykke. Informasjonsskrivet ga også informasjon om at respondentene når som helst kunne trekke seg fra studien, og trekke tilbake sine svar ved å gi oss en skriftlig eller muntlig beskjed. Det andre hensynet er forskeren sin plikt til å respektere informantens privatliv. Det var viktig for oss at respondentene selv kunne velge om de ønsket eller kunne svare på et spørsmål. I tillegg skal vi slette alt datamaterialet vi har lagret om respondentene, etter innlevering av masteroppgaven 27. mai, som vi også informerte om i informasjonsskrivet. Det tredje hensynet er forskeren sitt ansvar å unngå skade. Vi var hele tiden bevisst på at vi ikke skulle sette noen av respondentene eller organisasjonene i et dårlig lys, henge dem ut med negative bemerkelser eller at studien vår skulle skape konflikter i ettertid.

I henhold til informasjonsskrivet vårt har vi erstattet respondentene sitt navn med en kode, slik at sitater ikke kan kobles direkte til en respondent. Arbeidssted og jobbtittel er de eneste opplysningene vi bruker på den enkelte respondenten. På bakgrunn av at spesielt Dype Røtter er en mindre organisasjon og på grunn av at vi benytter stillingstittel, kan det være mulig å identifisere respondentene etter svarene de gir. Dette har vi kommunisert til respondentene i begge organisasjonene, som har sagt at de er innforstått med det og at det er i orden. Etter personopplysningsloven skal alle forsknings- og studentprosjekter som behandler personopplysninger meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (Ringdal, 2018). Vår studie ble godkjent av NSD den 10/02-21, som er en uke før vi gjennomførte det første intervjuet (tabell 2). Alle respondentene ble også opplyst om at det ble tatt lydopptak av intervjuene gjennom informasjonsskrivet, og på starten av hvert intervju spurte vi de tillegg om det var greit at vi tok lydopptak, noe alle respondenten godtok. Lydopptakene er lagret digitalt og behandles konfidensielt, og blir ved innlevering av oppgaven slettet.

## 4. Casestudie – Dype Røtter og Trondheim kommune

I dette kapitlet skal vi presentere organisasjonene i vår casestudie mer utdypende enn det som er gjort i kapittel 1. Årsaken til at vi presenterer organisasjonene er for å gi leseren innsikt og nødvendig bakgrunnsinformasjon som gir en bedre forståelse av kapittel 5 Empiri, kapittel 6 Diskusjon og kapittel 7 Konklusjon. Vi begynner med å presentere Dype Røtter, før vi presenterer avdelingene i Trondheim kommune som deltar i samarbeidet. I kapittel 4 benytter vi dokument 2 Sluttrapport 2020 ettersom vi mener informasjonen fra dokumentet bedrer leserne forståelse av de ulike aktørene i samarbeidet.

### 4.1 Dype Røtter

Dype Røtter er en ideell organisasjon som støtter nylig ankomne flyktninger i Trondheim til å bli bedre integrert og oppfylle deres potensial i Norge (Dype Røtter, u.å.). Organisasjonen holder til på gården Reppe Søndre, som er lokalisert øst i Trondheim kommune. Dype Røtter tilbyr, i samarbeid med Trondheim kommune, praksisplasser for flyktninger (heretter deltakere) på Reppe Søndre. Dype Røtter har to sentrale målsetninger de opererer etter som er kulturell integrasjon og miljømessig bærekraft (Dype Røtter, u.å.). Dype Røtter har et spesielt fokus på arbeid med kvinner, og deltakerne har ofte liten eller ingen utdanning og arbeidserfaring fra tidligere. De har også et sterkt fokus på økologisk dyrking av mat, lokale råvarer og bærekraftig produksjon. Hensikten til Dype Røtter er ikke primært å lære opp deltakerne til å bli gårdsarbeidere, men være en arena for utvikling av norskkunnskaper, velvære og fysisk helse, samt å levere arbeidstrening med overføringsverdi til videre arbeidsliv (Dype Røtter, u.å.).

I samarbeidet med Trondheim kommunen blir Dype Røtter sett på som en sosial entreprenør på grunn av at Dype Røtter gir et tilbud på et sosialt problem som kommunen tidligere har manglet. Praksisplassen ved Dype Røtter hadde oppstart i mars 2020, samme år som Dype Røtter ble grunnlagt (Dype Røtter, u.å.). I 2020 tok Dype Røtter imot ti deltakere som var på gården to dager i uken i en periode på seks måneder. I tillegg til å dyrke grønnsaker, bygger også deltakerne trekasser som grønnsakene selges i. Grønnsakene som dyrkes gjennom prosjektet selges lokalt til personer i Trondheimsområdet. I løpet av 2021 skal Dype Røtter gjennomføre et tilsvarende opplegg som i 2020. I løpet av året håper de i tillegg å ferdigstille en gårdsbutikk og kafé, hvor Dype Røtter og deltakerne kan selge det de dyrker på gården.

Gårdsbutikken og kafeen vil også være viktig for å kunne gi deltakerne mer relevant arbeidserfaring (Dype Røtter, u.å.).

## 4.2 Trondheim kommune

Offentlig sektor skal sørge for å tilby velferdstjenester som utdanning, helse og omsorg til befolkningen og kommunene er helt sentrale for å sørge for at tjenestene tilbys (Ahlgren et. al., 2019). I vår case er Trondheim kommune den inkludert analyseenheten. Trondheim kommune har ca. 15 000 ansatte og består av en rekke ulike avdelinger (Trondheim kommune, 2021a). I samarbeidet med Dype Røtter og Trondheim kommune er det først og fremst avdelingene Kvalifiseringssenteret for innvandrere og Trondheim voksenopplæring som er sentrale, men også Miljøenheten har bidratt i samarbeidet.

### 4.2.1 INN og TROVO

Kvalifiseringssenteret for innvandrere (INN) bistår flyktninger som er bosatt i Trondheim med å tilpasse seg livet i Norge. INN er ansvarlig for å tilby et lovfestet introduksjonsprogram, som har som mål å gjøre flyktningene i stand til å bli selvhjulpne i norsk samfunns- og næringsliv. Introduksjonsprogrammet kan ha en varighet på inntil 24 måneder, og avsluttes når den enkelte er grunnleggende kvalifisert (Trondheim kommune, 2017a). INN koordinerer arbeidet med flyktningene mens de er i introduksjonsprogrammet, og samarbeider med ulike aktører, blant annet sosiale entreprenører, for å kunne gi et best mulig tilbud. Det er INN som er hovedaktøren fra kommunen i samarbeidet med Dype Røtter. Trondheim voksenopplæring (TROVO) er et felles kommunalt og fylkeskommunalt voksenopplæringscenter (Trondheim kommune, 2021b). TROVO har ansvaret for flere ulike opplærings- og utdanningstilbud til voksen, blant annet norskopplæring for voksne flyktninger og innvandrere. I samarbeidet med Dype Røtter er norskopplæring av deltakerne TROVO sitt hovedansvarsområdet.

Bakgrunnen for samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter er oppstarten av prosjektet Aktiv INNsats. Aktiv INNsats er et prosjekt som startet i begynnelsen av 2020, hvor INN fikk innvilget prosjektmidler fra Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi), for å utarbeide en metode for utvikling og igangsetting av tiltak i samarbeid med sosiale entreprenører. Bakgrunnen for at prosjektet Aktiv INNsats ble opprettet var at INN skulle utvikle nye tiltak for en målgruppe med liten skolegang og/eller arbeidserfaring fra hjemlandet. Aktiv INNsats har som mål å gi deltakerne det de trenger av karrierelæring og

kompetanse om det norske arbeidsmarkedet for å være klar for overgang til praksisplass i ordinære bedrifter, med videre mål om kvalifisering til ordinært arbeid som samsvarer med karriereplanen til den enkelte deltaker. Dype Røtter ble i mars 2020 en av to sosiale entreprenører som kommunen opprettet samarbeid med gjennom prosjektet Aktiv INNsats. I årene fremover ønsker Trondheim kommune å gjøre prosjektet Aktiv INNsats til et fast tiltak for arbeid med flyktninger og innvandrere, og ser i tillegg etter flere sosiale aktører det kan være aktuelt å samarbeide med. Planen er å bruke erfaringer og lærdommer fra samarbeidet med dagens sosiale entreprenører til å utvikle samarbeidsmodeller og retningslinjer for nye samarbeid (dokument 2).

Aktiv INNsats er organisert i ulike grupper. De har en styringsgruppe som har det overordnede ansvaret for prosjektet, og består av kommunalsjef, leder for NAV, rektor ved TROVO og leder for INN. Under styringsgruppa finner vi en prosjektgruppe som består av prosjektleder og prosjektmedarbeidere fra INN. Det er INN som er prosjekteier for Aktiv INNsats, og som er ansvarlig for prosjektets drift, iverksetting, fremdrift og leveranse, og dette er ansvarsområdene til prosjektgruppen. Deretter kommer prosjektet sin arbeidsgruppe, som består av prosjektmedarbeidere fra ulike enheter, inkludert INN, TROVO og Dype Røtter. Arbeidsgruppen jobber med den daglige driften og gjennomføring av prosjektet. En eller to deltakere er også inkludert i arbeidsgruppen, for å gi sine innspill (dokument 2). Som nevnt i metodekapittelet har vi intervjuet involverte fra alle de ulike nivåene og gruppene, for å få et mest mulig helhetlig bilde av hvordan samarbeidet fungerer.

Det er til enhver tid en eller flere ansatte fra kommunen til stede sammen med de ansvarlige fra Dype Røtter når deltakerne er på Reppe gård. Det gjør at alle de involverte i samarbeidet har jobbet tett sammen på daglig basis, for å gi deltakerne best utbytte av praksisen. INN har hatt en ansatte til stede begge dagene i uken når deltakerne har vært på Reppe gård for å følge opp deltakerne og hjelpe til der det trengs. TROVO hatt en norsklærer til stede en halv dag i uken for å drive med norskundervisning. Aktiv INNsats har bevisst valgt deltakere med lite formelle kvalifikasjoner for å utvikle en arbeidsmåte for å møte deres utfordringer, og for å gi deltakerne best mulig sjanse for å lykkes i det norske arbeidslivet (dokument 2).

#### 4.2.2. Miljøenheten

I tillegg til samarbeidet med INN og TROVO mottar Dype Røtter tilskudd fra Miljøenheten i Trondheim kommune. Miljøenheten er kommunens fagressurs innen klima, folkehelse,

landbruk, natur og forurensning (Trondheim kommune, 2017b). Fra Miljøenheten er det avdelingen for klima og samfunn som har gitt tilskudd til Dype Røtter. Avdelingen arbeider med blant annet klimaplanlegging, sirkulær økonomi og forbruk (Trondheim kommune, 2017c). Tilskuddene har blitt gitt for at Dype Røtter skal utvikle ulike prosjekter på gården, som fremmer bærekraft. Miljøenheten har ikke direkte tilknytning til det daglige arbeidet for å tilby en praksisplass, slik som INN og TROVO har. Miljøenheten deler ut tilskuddet basert på søknader fra næringsvirksomheter med fokus på bærekraft. Dype Røtter har for eksempel fått innvilget et tilskudd fra Miljøenheten til bygging av et drivhus og innkjøp av nødvendig utstyr.



## 5. Empiri

I dette kapittelet skal vi presentere våre empiriske funn. I kapittel 6 skal vi diskutere funnene fra empirien i lys av studiens teoretiske rammeverk. Transaksjonskostnadsteori og Levers of Control utgjør studiens teoretiske rammeverk og ble presentert i kapittel 2. For å strukturere og presentere empirien har vi valgt å benytte kjernetemaene fra den tematiske analysen. Kjernetemaene inneholder empiri fra det vi mener er de viktigste temaene basert på det teoretiske rammeverket for å besvare problemstillingen. Ifølge oss er kjernetemaene den mest hensiktsmessige inndelingen for å strukturere empirikapittelet på, ettersom disse fanger opp det mest sentrale i dataanalysen for videre diskusjon og konklusjon. I tilfeller hvor en respondent nevner navnet til en annen respondent, er dette erstattet med respondentnummer. Vi har under hvert delkapittel har vi forsøkt å fremstille både Trondheim kommune og Dype Røtter sine synspunkter om temaet. Sitater er presentert i den rekkefølgen vi skriver respondent- og dokumentnumrene.

### 5.1 Bakgrunn og kontekst

Respondentene forteller om flere årsaker til at samarbeidet mellom Dype Røtter og Trondheim kommune var ønskelig. Fra Trondheim kommune sin side handlet det stor grad om at de ønsket et tilbud til flyktningene med minst eller ingen skole- og arbeidserfaring. Flere av respondentene fra kommunen trekker fram at det tidligere har vært vanskelig å finne tilbud til denne målgruppen. Det at Dype Røtter ønsket å arbeide med denne målgruppen og hadde en plan for hvordan de skulle gjennomføre opplegget, var også en viktig årsak til at samarbeidet var ønskelig fra kommunen sin side. Respondent 8 fra Trondheim kommune forteller:

*Det vi som den kommunale flyktningtjenesten har slitt med i alle år, det er jo å ha gode kvalifiserte tiltak for de svakeste målgruppene fordi at vi har et samfunn som ikke er tilpasset dem i det hele tatt. Det er analfabeter som ikke har arbeidserfaring som er overførbar fra hjemlandet og sånn, og når du ikke er digital, ikke kan lese og ikke kan skrive så står du så langt ifra kvalifikasjonskravene i Norge som er ekstremt høye. Med Dype Røtter fikk vi plutselig en samarbeidspartner som var villig til å jobbe med den gruppa. (Respondent 8)*

Sitatet over illustrerer Trondheim kommune sin motivasjon for å delta i samarbeidet. Motivasjonen er å utvikle et praksistilbud til en målgruppe som tidligere har manglet et

praksistilbud. Fra Dype Røtter sin side er ikke motivasjonen for samarbeidet direkte knyttet til målgruppen. De ansvarlige i Dype Røtter ønsket å starte en ideell organisasjon som ga arbeidserfaring og opplæring til en aktuell målgruppe gjennom dyrking av økologisk mat og gårdsarbeid. Hvilken målgruppe de skulle arbeide med var ikke like nøye for Dype Røtter, men ble bestemt da kommunen søkte etter samarbeidspartnere til arbeid med lavt utdannede flyktninger. Dette illustreres av respondent 6 fra Dype Røtter:

*Så traff jeg respondent 3 som hadde et ønske om å starte noe selv. Så ble det nå mange samtaler og mye tilfeldigheter, så kom det i gang med det her prosjektet. Og da var vi jo ganske tidlig ute med å velge den formen som det fikk, det her med sosialt entreprenørskap. Vi ville bruke grønnsaksproduksjon i noe som ga sysselsetting på gården, og meningsfullt arbeid for meg og respondent 3. [...] Vi havnet på flyktninger av en eller annen grunn. Det var vel det at respondent 3 hadde vært nede på Introduksjonssenteret der i forbindelse med språkopplæring og kjente noen. Også tror jeg vi har hatt flaks fordi vi traff riktig person med riktige tanker om riktig prosjekt og så ble det penger gjort tilgjengelig for det. (Respondent 6)*

Først og fremst ønsket de involverte i Dype Røtter å drive med meningsfullt arbeid som gjennom jordbruk ga sysselsetting på gården. Hvilken målgruppe de skulle arbeide med ble bestemt med bakgrunn i hva som var kommunen sitt behov. Respondenten forteller videre om positive forventninger til samarbeidet med kommunen:

*Jeg opplever i veldig stor grad å få hjelp der, uansett hvor jeg henvender meg. Så det bygger jo forventninger. Det er veldig mange bra folk som jobber der (kommunen), og forventningene var og er fortsatt høye til samarbeidet mellom oss. (Respondent 6)*

Respondenten opplever at de ansatte i kommunen er imøtekommende og hjelpsomme. Kommunen har på sin side forventninger om at samarbeidet med Dype Røtter kan gi nyttige erfaringer de kan ta med videre til andre samarbeid. Respondent 2 fra kommunen forteller:

*Det er viktig at vi nå høster av de erfaringene som vi gjør oss sånn at det kanskje kan bli en mulighet for flere å prøve ut. Det er kjempespennende arbeid altså. Det er skjæringspunktet mellom det offentlig og frivillige organisasjoner er veldig spennende å jobbe med. (Respondent 2)*

Respondenten håper at gode erfaringer kan resultere i flere lignende samarbeid. IMDi har et ønske om at kommuner skal arbeide tettere med sosiale entreprenører for å gi arbeidspraksis

til flyktninger. Samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter ble opprettet etter at INN søkte om tilskudd fra IMDi. Respondenter 1 og 8 fra kommunen trekker fram at politikere både lokalt og nasjonalt har signalisert at slike typer samarbeid er ønskelig og skal satses på:

*Vi har jo veldig sånn tydelige signaler fra politikerne om at det her er noe vi skal jobbe med. Sånn at jeg tenker jo at vi alle sammen må bli flinkere til det, men da er det klart at vi må ha mer ressurser til å gjøre det også. [...] Det tenker jeg er viktig for kommunen hvis vi skal bli enda flinkere til å jobbe med sosiale entreprenører og slike typer initiativ, så må vi også ha en organisasjon som er rigget for det. (Respondent 1)*

*Regjeringen sin politikk gjør at vi bosetter mye færre flyktninger, men av de få som blir bosatt så er det en større andel av dem vi som vi kaller kvoteflyktninger. De som blir plukket ut av flyktningleirer, de som satt på spissen, kommer hit i flip flops. Da må vi ha flere av denne typen tiltak, den her typen inngang til Norge. Fordi terskelen for å komme inn i en ordinær praksisplass om man skal tenke jobb og sånt, blir så høy at man når aldri opp dit. Så vi må starte på en helt annen plass da. (Respondent 8)*

Respondentene forteller at politikere ønsker samarbeid med sosiale entreprenører, men da må kommunen ha en organisasjon som er rigget for å kunne håndtere slike typer samarbeid. Det blir også trukket fram at det i tiden fremover vil komme flere kvoteflyktninger til landet som for å bli best mulig integrert vil ha et behov for denne typen praksisplass. Formelle lover gjør at kommunen er ansvarlig for å tilby et introduksjonsprogram innenfor gitte rammer til nylig ankomne flyktninger. Respondent 8 forteller om introduksjons- og integreringsloven, og dokument 3 om taushetsplikt gjennom forvaltningsloven:

*Vi forholder oss til introduksjonsloven og den nye integreringsloven [...]. Vi har for eksempel krav om at de skal ha fulltidsprogram. De skal ha 37,5 timer i uken aktivitet og norskkurs, så vi må følge opp dette da. Deltakerne er hos Dype Røtter to dager i uken, så 16 timer hver uke. (Respondent 8)*

*Etter forvaltningsloven § 13 første ledd nr. 1 «Enhver som utfører tjeneste eller arbeid for et forvaltningsorgan plikter å hindre at andre får adgang til eller kjennskap til det han i forbindelse med tjenesten eller arbeidet får vite om noens personlige forhold». [...] Når Dype Røtter samarbeider med INN rundt deltakere i prekvalifiserende tiltak,*

*kommer alle aktører i Dype Røtter også inn under denne lovbestemmelsen. (Dokument 3)*

Gjennom lovene er kommunen forpliktet til å ha et fulltidsprogram til flyktninger, hvor aktiviteter som praksisplasser skal være inkludert. I tillegg må alle aktørene i samarbeidet forholde seg til forvaltningsloven sin paragraf om taushetsplikt.

## 5.2 Ressurs- og kompetansedeling

Trondheim kommune og Dype Røtter besitter ulike ressurser, kompetanse og erfaring som den andre parten mangler, og kan dra nytte av i samarbeidet. Respondent 2 fra kommunen forteller at aktørene tar med seg ulik erfaring inn i samarbeidet:

*Det er jo viktig at vi er ulike i prosjektet, ulik erfaring, og når vi klarer å se det i forhold til den sosiale entreprenøren, og så at de har erfaring som ikke vi har, at vi klarer å tenke at vi alle har en erfaring å bringe videre i prosjektet, så blir det jo bra. Spille på styrkene og mulighetene istedenfor å se på utfordringene og problemene. (Respondent 2)*

Det at aktørene er ulike bringer samarbeidet fremover og det er viktig å utnytte styrkene og mulighetene til hverandre istedenfor å se begrensninger. En stor tilstedeværelse i samarbeidet fra kommunen sin side gir en god mulighet til å utvikle praksisen videre. Respondent 5 og 7 fra kommunen trekker fram at kommunen har brukt mye menneskelige ressurser inn i samarbeidet:

*Det er en fin måte å ha praksis på, men det er en veldig dyr måte å ha praksisoppfølging på. Det er jo veldig mange involverte i det prosjektet her. Så mange støttespillere er ikke normalt, men det er jo en unik sjanse i det prosjektet her da. (Respondent 7)*

*Vi har hatt en enorm tilstedeværelse og det er nå veldig kult i et prosjekt, men hvis det her skal fortsette over i ordinær drift så tror jeg ikke at Dype Røtter kan forvente at de skal ha en til to fra kommunen der til enhver tid, for å være sammen med fem deltakere. Det er på en måte flere folk på lønn fra offentlige midler enn deltakere og det er nok ikke bærekraftig på sikt da. Det kan være viktig i å utvikle prosjektet, men da blir det fryktelig dyrt å ta imot flyktninger uten utdanning. (Respondent 5)*

Kommunen har gått inn i samarbeidet med mye ressurser knyttet til personell for å utvikle prosjektet på en god måte, men en slik tilstedeværelse er ikke normalt for kommunen. Ved bruk av mye menneskelige ressurser blir det kostbart å ta imot flyktninger med lav utdanning, og på sikt mener respondentene at det ikke er bærekraftig. Det at kommunen har involvert mange ansatte fører til at partene har ulik og supplerende erfaring som beriker samarbeidet. Ansatte i INN og TROVO sine erfaringer med slikt arbeid oppsummeres i dokument 2 Sluttrapport 2020:

*Sentrale prosjektmedarbeidere på INN med mangeårig erfaring og kunnskap innen integreringsarbeid, samt erfaring og kunnskap i prosjektarbeid. Kunnskap fra arbeid med samskaping av tiltak mellom det offentlige, frivillige organisasjoner og private bedrifter. Prosjektleder har lang erfaring med å skape vekstarenaer for nybosatte flyktninger gjennom arbeid i Røde Kors, samt etableringen av INNsats som var et bindepunkt mot frivillighetssektoren og organisasjoner i Trondheim. Prosjektmedarbeider fra TROVO har mangeårig erfaring og kunnskap innen språkopplæring av målgruppen. (Dokument 2)*

Ifølge kommunen har deres ansatte bidratt med erfaring fra integreringsarbeid, lignende prosjektarbeid og samarbeid, og språkopplæring av den utvalgte målgruppen i samarbeidet. Miljøenheten i Trondheim Kommune sitt bidrag i samarbeidet har først og fremst dreid seg om å hjelpe Dype Røtter i oppstarten. I tillegg har de bidratt med tilskudd for at Dype Røtter skal ha en bærekraftig infrastruktur. Respondent 1 fra Miljøenheten forteller:

*Vi hjalp jo respondent 6 litt med hvordan de (Dype Røtter) skulle få til å rigge det opp. [...], jeg har egentlig bare vært rådgiver og sånn samtalepartner. Vi har jo egentlig samarbeidet mest med dem i oppstarten, så da var det jo bygg, det fysiske dem trengte for å starte opp. [...] Det tilskuddet dem har fått av oss, det er jo en infrastruktur som er der i år også. Drivhuset er der, det utstyret dem kjøpte inn det har dem. Sånn at når dem skal starte å dyrke igjen til en ny sesong, så er jo utstyret der. (Respondent 1)*

Miljøenheten i kommunen har kommet med råd om hvordan Dype Røtter kan organisere seg og de har gitt tilskudd slik at Dype Røtter kunne rigge organisasjonen for å kunne tilby praksisen de ønsket. Dype Røtter på sin side har også flere ressurser som kommunen kan dra fordel av gjennom samarbeidet. De har tilgang på jordbruksareal, maskiner og utstyr, samt at de har kompetanse om landbruk og erfaring fra sosialt arbeid. Dette illustrerer respondent 6 fra Dype Røtter, og respondent 8 og 2 fra Trondheim kommune:

*Mye lå til rette før prosjektet startet, i og med at jeg allerede hadde investert en del i både tid, penger og maskiner. (Respondent 6)*

*Når vi snakker om Dype Røtter så er det å tilby den der arenaen som de har med riktig utstyr og jord til arbeidet. De har det, som ikke vi har. Vi kan ikke skape noe i Trondheimsporten (INN og TROVO sitt lokale), i det bygget. Så de har den arenaen de kan tilby, og det er veldig viktig. Det blir jo en metodikk som vi ikke kan tilby selv. [...] I tillegg til at de kan tilby den der arenaen, så kan de også tilby en sterk faglighet innenfor det de skal arbeide med. Respondent 3 har med seg erfaringer fra før, og har tidligere jobbet med naturen og lignende metoder utendørs. (Respondent 8)*

*Respondent 3 har en stor arbeidskapasitet, klarer å se mennesket bak fasaden, og gjør en kjempejobb med deltakerne. De i Dype Røtter har også stor kompetanse om landbruk, og vet godt hva de driver med. (Respondent 2)*

Respondent 6 har tidligere investert både tid og penger for å utvikle gården, noe som ga et godt grunnlag for å opprette den sosiale entreprenøren Dype Røtter. Gjennom Dype Røtter sin tilgang på gården Reppe Søndre har de en ressurs som kommunen selv ikke besitter. I tillegg har aktørene i Dype Røtter en kompetanse og erfaring som kommunen verdsetter, og respondent 3 fra Dype Røtter blir trukket fram som dyktig. Respondent 8 fra kommunen fremhever at Dype Røtter kan tilby en metodikk som kommunen ikke har mulighet til, på grunn av at Dype Røtter i større grad enn kommunen kan være kreative og innovative:

*Dype Røtter har i større grad enn oss frie tøyler, og mulighet til å være kreative. De kan forsøke nye løsninger eller oppgaver, mens til oss er det mer retningslinjer og rutiner som skal følges. Vi har ikke de samme forutsetningene eller arenaen for å prøve ut ting på samme måte. (Respondent 8)*

Respondent 3 fra Dype Røtter understreker poenget om at Dype Røtter har et større handlingsrom for kreativitet og å være innovative:

*On the plus side social enterprises and charities, if you work in collaboration with the kommune, they give you the possibility to innovate and be creative. Because we can change and try new ideas in a way that is hard for Trondheim kommune to do, because they are very stable and they have systems, and everything is very rigged. So it gives that creativity and you can resolve problems. So that is one good thing for the kommune. (Respondent 3)*

Respondenten påpeker at det er en styrke for samarbeidet at de to aktørene har ulikt handlingsrom til å være kreative og innovative. Der kommunen er en stabil og mer fastsatt organisasjon med egne systemer har Dype Røtter større spillerom til å tilby og å forsøke nye løsninger og endre seg raskt.

### 5.3 Målsetninger og krav

Trondheim kommune og Dype Røtter har både egne mål og felles målsetninger for samarbeidet. Respondent 2 forteller at kommunen sitt primærmål for samarbeidet er å kunne tilby den antatt svakeste målgruppen en praksisplass:

*Primærmålet vårt, det var å tilby deltakere i introduksjonsprogrammet da, som ikke har fulltidsprogram, vi skulle tilby dem aktivitet. (Respondent 2)*

På grunn av at INN får tilskudd fra IMDi for å samarbeide med Dype Røtter er INN nødt til å levere i henhold til det IMDi krever. Respondenten fra kommunen forteller videre at et av målene fra IMDi er at praksisplassen skal kvalifisere til jobb eller utdanning:

*Hvor mange som har deltatt i prosjektet, hvor mange som gjennomfører prosjektet, hvor mange som går videre er jo noe som vi blir målt på. For det er jo klart at målet i prosjektet, det er at deltakerne skal bli selvhjelpen og få en jobb eller utdanning. [...] Det med verktøykassa, at vi lager et produkt som kan brukes av andre, det er jo kanskje det de måler oss mest på. Det er jo det som liksom er oppdraget våres sånn nasjonalt. For det her prosjektet det er jo ned på kommunalt nivå, men det skal jo og bringes opp nasjonalt og kan brukes. (Respondent 2)*

INN blir vurdert av IMDi på antall som deltar, gjennomfører og går videre i kvalifiseringsløpet etter prosjektet. Det viktigste målet for IMDi er likevel at INN, gjennom samarbeidet med Dype Røtter, utvikler en modell for samarbeid med sosiale entreprenører som har overføringsverdi til andre kommuner. Respondent 2 forteller at INN stiller mål og krav til Dype Røtter:

*De skal ha så så mange deltakere i løpet av året, vi har forventninger til faglig utvikling for den gruppa og at det ikke bare er en arbeidsplass der de blir satt til å kopiere papir, men at de faktisk har et kompetansemål de skal nå. [...] Det er ikke sikkert de får jobb etter den praksisen, men da skal de hvert fall ha blitt i stand til å*

*nyttiggjøre seg noen av de tilbudene for eksempel NAV gir, en arbeidsplass som fører til jobb eller utdanning. Så det forplikter dem seg til. (Respondent 2)*

Kravene INN stiller til Dype Røtter handler om hvor mange deltakere som skal være med i prosjektet, mens målene går på hvilken faglig utvikling deltakerne skal ha. Respondenten understreker at det viktigste med praksisplassen er å forberede dem på arbeidslivet. Målene som respondent 2 trekker fram blir underbygget av dokument 1 Avtale om kjøp av tiltaksplasser:

*I prosjektsamarbeidet skal det utvikles en hensiktsmessig samarbeidsmodell mellom kommunen og Dype Røtter for å skape en god arena for prekvalifisering av målgruppen, i samarbeid med deltakerne utvikles egnede metoder og verktøy overfor målgruppen, opplæringsplaner med relevante kompetansemål fra videregående tilpasset til målgruppen og skriftlig midtveis- og sluttrapport. (Dokument 1)*

Dokumentet understreker at et mål for samarbeidet er å utvikle en egnet samarbeidsmodell som kan benyttes i samarbeid med andre aktører som ønsker å tilby praksisplasser til den aktuelle målgruppen. Praksisen skal også være tilpasset relevante kompetansemål for deltakerne. I tillegg skal det foreligge evalueringsrapporter. Respondent 3 fra Dype Røtter forteller videre hvilke egne mål Dype Røtter har med praksisplassen:

*We have two sets of goals, our sustainability goals and our refugee goals. The refugee goal is to make sure the refugees get a really good experience and the primary purpose for them to be here is to improve their Norwegian, so they can go off and have mainstream employment. (Respondent 3)*

Respondent 3 trekker fram to typer mål for Dype Røtter, som handler om bærekraft og integrering. Dette finner vi igjen i dokument 4 Søknad om næringstilskudd, hvor Dype Røtter presenterer sine målsetninger som de ønsker å oppnå gjennom samarbeidet med kommunen:

*-Miljømessig bærekraft. Fokus for arbeidet vårt er dyrking og salg av grønnsaker i tråd med markedshagemodellen. [...] Denne modellen gir miljømessige gevinster, inkludert forbedret jordhelse, redusert bruk av kjemikalier, mindre matsvinn og større bevissthet om hvilke matvarer som er i sesong. Ved å gjøre dette kan vi markere miljøspørsmålene og hvilken rolle vi kan ha for å redusere vår innvirkning på klimaet og tap av biologisk mangfold. [...]*



*-Kulturell integrering. Vi tilbyr plasseringer for spor 1-flyktninger, hovedsakelig kvinner med liten eller ingen skolegang og utdanning. [...] I hverdagen har vi stort fokus på språk gjennom uformell samtale og på å gi en introduksjon til grunnleggende kultur på en norsk arbeidsplass. [...] Vi legger også stor vekt på å kommunisere miljømessige bærekraftige verdier til både deltakerne og kunder som kjøper grønnsaker. (Dokument 4)*

Det kommer tydelig fram at Dype Røtter har to hovedmål i samarbeidet, som er kulturell integrering og miljømessig bærekraft. Om Dype Røtter sitt arbeid med miljømessig bærekraft uttaler respondent 4 at deres fokus på bærekraft gir Trondheim kommune en fantastisk mulighet til å jobbe med bærekraftsmålene:

*Det er jo et ganske sånn innovativt og annerledes prosjekt for Trondheim kommune, men de har jo også lansert at de skal bidra inn i bærekraftsmålene og litt sånn internasjonal FN - kommune, har jeg lest et sted, i forhold til bærekraftsmålene. Så det er jo en ting å si det, men det er jo noe helt annet å faktisk gjøre noe i praksis. Så jeg tenker at Dype Røtter er jo en fantastisk mulighet for dem, for vi holder på med noe som er så relevant i forhold til akkurat det da. (Respondent 4).*

Respondent 4 påpeker at Trondheim kommune har uttalt at de skal fokusere på FNs bærekraftsmål, og at et samarbeid med Dype Røtter derfor er en god mulighet for kommunen til å vise dette i praksis. Likevel forteller respondenter fra INN og TROVO at bærekraftsmålene ikke er fokus for dem i samarbeidet med Dype Røtter, men heller at det er en bonus. Dette illustreres av respondent 5 fra INN:

*Vårt hovedproblem er nå at vi ikke får utsatte flyktninger ut i arbeid, så skal vi skape bærekraft så blir det mer på at folk som skaper en inntekt til samfunnet og ikke er sosialhjelpsklienter da. [...] Personlig så synes jeg det er flott. Sånn faglig ut ifra jobben min så er jo det litt sånn "whatever?" neida, det er en bonus tenker jeg da. Jeg har hatt folk i praksis som billakkerer og som har holdt på med sånn foliering av biler også. Det tenker jeg ikke har noe med bærekraftsmålene å gjøre, men det skaper inntekt og det skaper en skattebetaler. [...] Det kan godt hende det er viktig for IMDi og den som skal behandle en søknad og gi støtte til det. Liksom opp i statsnivå, så er det alltid veldig fint å få klistret på mest mulig tags på en måte. Det er nå kynismen i det hele. (Respondent 5)*

Bærekraftsmålene blir ikke prioritert ved inngåelse av samarbeid med sosiale entreprenører av INN og TROVO, men tror at det kan være viktigere på høyere nivåer i offentlig sektor. Respondent 8 fra kommunen understreker at INN og TROVO ikke fokuserer på bærekraft når de skal samarbeide med sosiale entreprenører, men påpeker samtidig at samarbeidet med Dype Røtter sammenfaller med flere av FNs bærekraftsmål:

*Vi har ikke hatt bærekraftsmålene lengst fram i pannen, det må jeg bare innrømme, for det her er jo litt nytt det med sosiale entreprenører. Det er en ting som regjeringen fremmer på en måte, samarbeid med sosiale entreprenører. Jeg var inne og kikket litt på dem (bærekraftsmålene) og frisket opp minnet litt og jeg ser jo at vi treffer flere av bærekraftsmålene i kraft av det vi gjør, selv om det ikke er hensikten. Men jeg vil heller si at vi velger sosiale entreprenører ut ifra at vi tenker at de har noe å tilby, at de har kompetansen og at vi har troa på at de faktisk kan kvalifisere målgruppa her.*  
(Respondent 8)

Vi ser av utsagnet til respondenten at det ikke er bærekraftsarbeidet som er det viktigste når INN og TROVO skal velge en sosial entreprenør å samarbeide med, men at det heller handler om hva den sosiale entreprenøren kan bidra med for målgruppen. Respondent 6 fra Dype Røtter opplever heller ikke at INN og TROVO fokuserer på bærekraftsmålene, men at dette heller er Dype Røtter sitt mål:

*I forhold til INN og TROVO så opplever jeg kanskje at det er en bonus for dem, men ikke noe uttalt mål eller uttalt gode på en måte. Det er det vi som styrer, vi hadde ikke trengt å være opptatt av bærekraft, men bærekraft og miljø er jo såpass i vinden om dagen at det vil jo være for dumt å ikke utnytte det. Nå skal jeg ikke si at jeg ikke er opptatt av det for jeg er jo det.* (Respondent 6)

Det at praksistilbudet omfattes av flere av bærekraftsmålene er det Dype Røtter som bestemmer, og understreker at Dype Røtter ikke hadde trengt å fokusere på dette for å samarbeide med INN og TROVO. Det å fokusere på bærekraft gir positive synergier for Dype Røtter. Respondent 1 forteller at Miljøenheten på sin side vektlegger at Dype Røtter har bærekraftige verdier når de innvilger tilskudd:

*Akkurat det her prosjektet er jo med å bidra til veldig mange av bærekraftsmålene, tenker jeg da. [...] Så her er det på en måte tikkert av mange av de boksene og det er jo noe som vi ikke nødvendigvis skriftlig gjør, men som vi vurderer i søknadene. Tenker*

*på hva er vi med på og hvordan er det her er i forhold til bærekraftsmålene. [...] Vi jobber med å integrere dem (bærekraftsmålene) bedre i hele Trondheim kommune. Vi jobber jo med dem og skal ha dem som overordnet mål, men det er egentlig ikke inne i det vi kan kalle handlings- og økonomiplan enda, men i neste runde så skal dem være enda mer integrert. (Respondent 1)*

En av de positive synergiene ved å fokusere på bærekraft er at Dype Røtter innfrir en rekke av bærekraftsmålene som Miljøenheten verdsetter og derfor får næringstilskudd til å utvikle praksistilbudet ytterligere. Respondenten fra Miljøenheten forteller også at det arbeides med å integrere bærekraftsmålene bedre i hele kommunen, men at det enda ikke er en del av handlings- og økonomiplanen til kommunen.

## 5.4 Beslutningsprosesser

Når Trondheim kommune og Dype Røtter skal ta beslutninger i samarbeidet må de ta hensyn til samarbeidets beste for at det skal fungere best mulig, men de har også egeninteresser i beslutninger. Respondent 3 og 6 fra Dype Røtter forteller at kommunen gir dem plass til å ta deres egne beslutninger, og de opplever at beslutninger som påvirker samarbeidet i stor grad blir tatt i fellesskap:

*[...] they give us a lot of headspace, to make our own decisions. Which I think was one of the issues with the communication, that I didn't feel we could go and do stuff. I was looking for them to be more descriptive and they weren't. It took a while for us to see that it actually meant they were just giving us space to explore. That is great. A lot of space for us to make decisions and they have been very inclusive actually, when bigger decisions have been made. (Respondent 3)*

*Jeg opplever at vi tar beslutninger sammen i veldig stor grad. [...] Vi innhenter informasjon, vi får ærlige svar og vi tar våre egne beslutninger på det viset, og når det er Introduksjonssenteret sine beslutninger så spør dem og oss. (Respondent 6)*

I begynnelsen av samarbeidet forsto ikke Dype Røtter at de i stor grad hadde mulighet til å ta sine egne beslutninger ettersom kommunen ikke ga de tydelig nok beskrivelse av hva de kunne gjøre. Etterhvert som de ble bedre kjent i samarbeidet forsto Dype Røtter at de har et stort handlingsrom til å ta egne beslutninger, samtidig som de blir inkludert i felles beslutningsprosesser. For eksempel ble Dype Røtter inkludert i kommunen sin søknadsprosess

til IMDi om tilskudd for 2020 og 2021, men respondent 3 fra Dype Røtter forteller at de foreløpig ikke er involvert søknadsprosessen for de kommende årene:

*They have two years with funding from IMDi and beyond the end of December they don't have the funding. So they will decide what they want to get funding for next year, and we don't yet know how involved we will be in that process. But in the context of the two year funding packages, we've been very involved. (Respondent 3)*

For enklere å kunne ta beslutninger i fellesskap er det opprettet prosjektgrupper og arbeidsgrupper som har representanter fra Trondheim kommune, Dype Røtter og andre aktører. Respondent 8 og 2 fra kommunen forteller at gruppene skal ta beslutninger og diskutere utfordringer (strukturen i disse er gjennomgått i kapittel 4):

*Vi har prosjektgrupper og vi har arbeidsgrupper som møtes jevnlig, og der blir ting tatt opp. Jeg vil si at det er veldig lavterskel, veldig lav grad av formalitet, så det er mye uformell prat og bli enige om ting, og finner ut av ting sammen. Så det tenker jeg er en ganske smidig modell. (Respondent 8)*

For å ivareta fremdriften til prosjektsamarbeidet er det etablert prosjektgrupper og arbeidsgrupper som møtes jevnlig. De kjennetegnes av liten grad av formalitet og stor takhøyde for å kunne finne gode løsninger. Respondent 8 fra kommunen forteller at aktørene i samarbeidet har et felles verdisett i at det er deltakernes beste som står i fokus, som gir et godt utgangspunkt for å kunne bli enige om hva som er gode løsninger:

*Jeg opplever jo at alle har deltakeren sitt beste for øye, og at beslutninger blir tatt ut ifra dette. (Respondent 8)*

Selv om aktørene har et felles verdisett de kan ta avgjørelser basert på, påpeker respondent 2 fra kommunen at det stilles krav til hverandre som resulterer i spenninger:

*Avgjørelsene blir tatt i fellesskap. De stiller jo krav til oss og vi stiller jo krav til dem og det må vi jo seriøst ivareta. Så er det jo ikke alt vi kan ivareta og det er ikke alt de kan ivareta, men vi finner nå ut av det. [...] De har jo sine ting de må ta vedtak på og vi har våres. Vi må jo være lojal mot den organisasjonen vi tilhører, og det gjelder jo begge partene. (Respondent 2)*

Selv om avgjørelser i hovedsak blir tatt i felleskap, har aktørene også egne interesser som skal bli ivarettatt. At aktørene har egne interesser kan medføre at det noen ganger må inngås kompromiss.

## 5.5 Kommunikasjon

I begynnelsen av samarbeidet var kommunikasjonen preget av uformelle samtaler, og rutiner var enda ikke etablert. Respondent 2 fra kommunen forteller at for å få bedre struktur på kommunikasjonen ble det innført faste møter:

*Vi har sånn jevnlig evaluering der vi møtes, og det ble veldig viktig fordi vi er opptatt av at deltakerne skal få en god praksis, og det er Dype Røtter også. Men Dype Røtter har også en inntjening de skal ivareta. Så hvis vi skal klare å få til det, så er det viktig at vi ikke driver og småprater i arbeidstida om blant annet rutiner. For det var det en tendens til i begynnelsen. Det kom opp så mye vi måtte diskutere og så ble det diskutert over hodet på deltakerne i åkeren. (Respondent 2)*

Ved å innføre faste møter ble kommunikasjonen gjort mer formell og gjør at de ansvarlige har tid til å diskutere og evaluere praksisen. De involverte kan derfor fokusere på deltakerne når de er til stede på gården. Respondent 7 fra Dype Røtter fremhever viktigheten av god kommunikasjon og gode rutiner i samarbeidet:

*Samarbeid handler mye om kommunikasjon, så det er viktig å kunne kommunisere godt, og på en måte som at alle får med seg nødvendig informasjon til riktig tid. Vi har jo egentlig lagt opp til møter hver måned, så det er lagt opp til gode muligheter og rutiner for dette. (Respondent 7)*

Faste møter har hjulpet samarbeidet slik at aktørene får nødvendig informasjon til riktig tid, og har gitt de et fast sted å ta opp saker. På tross av at kommunikasjonen har forbedret seg i samarbeidet, trekker respondent 3 fra Dype Røtter fram et eksempel på at kommunikasjonen var utfordrende i starten og kommer med en forklaring på utfordringene:

*It was a communication failure about the fee that we needed and we didn't get quite what we said. And that was not because we changed, it was because the amount we said had been forgotten and that was a little bit of chaos at the start. It was a few things that didn't happen the way we asked for them to happen. I think that can put down a lot to them taking a step into the unknown, and us taking a step into the*

*unknown, and us two to work on our systems. [...] We were all under a lot of pressure. We had a meeting yesterday with Trondheim kommune and we were talking about how much better it feels this year. We already have some information about the participants. [...] Last year, 8 people came to the farm on a Tuesday, and we didn't know anything about them. We didn't even know their names. So that's a lot about coronavirus making things a bit weird, and then us having to develop our communication systems. (Respondent 3)*

Kommunikasjonen mellom partene i samarbeidet har bedret seg. For eksempel har Dype Røtter fått mye mer informasjon om deltakerne i år enn de hadde på samme tid i fjor. Det at Dype Røtter og kommunen ikke visste helt hva de begikk seg ut på i samarbeidet bød på noen utfordringer i begynnelsen. Problemene kom blant annet av misforståelser i kommunikasjonen og press på aktørene. Respondent 3 forteller i den forbindelsen at kommunen har ulike systemer og bestemmelser som spesielt hindret kommunikasjonen i starten:

*I think to begin with, it (kommunikasjonen) was not great. Simply because they hadn't worked in this way before and they were used to their systems, and it was quite hard for us to know what their systems was, and to be plugged into that. It was quite frustrating. I would say that over the last year we raised that, and there were issues with data protection and stuff as well. I think they have reacted and now the communication is really good. (Respondent 3)*

Kommunen har rigide systemer og lover de må forholde seg til. I begynnelsen var det en utfordring for Dype Røtter å samarbeide med kommunen da de ikke var en del av deres systemer. I tilknytning til respondent 3 sitt utsagn utdyper respondent 6 fra Dype Røtter utfordringen med at kommunen må forholde seg til taushetsplikt og personvern:

*Det har ikke vært helt problemfritt. Det har jo vært justeringer underveis, for eksempel i forhold til informasjon om deltakerne. Så har det vært mye frem og tilbake i forhold til hva som er taushetsbelagt og hva er ikke taushetsbelagt, hva synes de vi skal få vite og hva synes de vi ikke skal få vite. Vi har jo alltid hele veien ønsket oss mest mulig. For det gjør det enklere for oss å jobbe med dem, det gjør det enklere for oss å ha samtaler med dem. [...] Det har hele tiden vært en prosess der vi på en måte har dratt litt i begge retningene og det endte jo opp i avtaler om hva som kan utleveres og ikke, og hvordan vi skal håndtere taushetsplikt og de tingene her. Hvor vi på en måte tas litt*

*inn i de allerede eksisterende systemene da. Så det har ikke vært smertefritt, men det har vært konstruktiv dialog hele veien. (Respondent 6)*

Kommunen har et personvern og taushetsplikt de må overholde med tanke på deltakerne, mens Dype Røtter på sin side ønsker så mye informasjon om deltakerne som mulig. Det har vært viktig å finne ut av hvor mye informasjon som kan deles med hverandre for å tilpasse praksistilbudet, slik at det blir best mulig. Det har resultert i en avtale om taushetsplikt (dokument 1) for å ivareta begge parters interesser. Ettersom de har fått avklart slike utfordringer og fått mer utviklede kommunikasjonssystemer har kommunikasjonen bedret seg. På tross av at flere respondenter trekker fram faste møter og avklaring av formelle saker som viktig for samarbeidet, er også den uformelle kommunikasjonen viktig for den daglige driften og beslutninger. Om den uformelle kommunikasjonen påpeker respondent 5 fra kommunen:

*Kommunikasjonen blir nå bedre og bedre jo bedre vi blir kjent.[...] Den viktige daglige kommunikasjonen er den som ikke går gjennom sånne formelle kommandolinjer, men er de bittesmå avklaringene som å forstå og bli kjent med hverandre. Å finne ut hva det vi bare avgjør raskt og hva som skal dokumenteres. Så etterhvert som vi har blitt bedre kjent så flyter nå det her mye bedre. (Respondent 5)*

Etterhvert som partene blir bedre kjent med hverandre så får man en felles forståelse for hvilke avgjørelser som kan tas raskt og hva som må tas mer formelt. Respondent 6 fra Dype Røtter trekker også fram uformell kommunikasjon som viktig:

*De har jo vært her med en fra Introduksjonscenteret en halv dag i uka og en fra Trondheim voksenopplæring en halv dag i uka, og da har vi jo mye kontakt med dem, og gjennom samtale uformelt gjennom dagen så får vi mye informasjon, om hva de ønsker seg og hva de trenger, og får muligheten til å justere deretter. (Respondent 6)*

Uformelle samtaler i den daglige driften gjør at Dype Røtter får informasjon om kommunens behov og ønsker som gir de mulighet til å tilpasse seg deretter. Respondent 6 fra Dype Røtter beskriver videre kjennetegn som definerer kommunikasjonen i samarbeidet:

*De er stort sett realistisk på hva de tror de kan få til og hva de ikke kan få til. Jeg vil absolutt påstå at de er ærlige, men det kreves jo at man er ærlige i andre retningen også. [...] Vi blir hørt i veldig stor grad og har fått det veldig mye sånn som vi har ønsket oss det. Et eksempel er oppstart i år. Grønnsakssesongen den foregår jo fra*

*april til oktober og vi skal ha 6 måneders plasseringer, så kan vi få flytta de plasseringene sånn at vi får dem på det gunstigste tidspunktet. Hvis vi har dem her fra februar, så er vi nødt til å generere opp arbeid til dem, som ikke har med grønnsaker å gjøre. Da var det sånn at de (kommunen) sa at de fikser det. (Respondent 6)*

Kommunikasjonen blir av respondenten beskrevet som stort sett ryddig, ærlig og åpen. Kommunen og Dype Røtter er opptatt av å være realistiske i kommunikasjonen, og ikke love mer enn de kan holde. Eksempelet med når deltakeren skal være i praksis, viser at kommunen involverer Dype Røtter i avgjørelser og ønsker en åpen kommunikasjon mellom dem.

## 5.6 Tillit

Tillit blir trukket fram som en viktig faktor i samarbeidet, og partene er avhengig av å kunne stole hverandre for at det skal fungere. Respondent 3 fra Dype Røtter understreker viktigheten av tillit i et samarbeid:

*I will say that trust is critical. I would say that it is the most important thing. If you don't have trust and then you start second guessing each other and thinking "why you doing this and why you doing that", being paranoid actually, then you are not being very efficient. So trust is super important. (Respondent 3)*

Tillit trekkes fram som kritisk for at et samarbeid skal fungere ettersom man er avhengig av å kunne stole på at den andre parten handler ut fra det som er samarbeidets beste. Tillit er noe som gjerne bygger seg opp over tid. Respondent 2 fra kommunen forteller om hvordan samarbeidet og tilliten må bygges opp:

*I begynnelsen så er det vel lett at man går og irriterer seg over hverandre. De gjør ting på sin måte og vi gjør ting på vår måte, så skjønner vi ikke helt hvorfor hverandre gjør som vi gjør. Så det å bli kjent med hverandre og det å bruke tid på forankring og bygge opp tillit, det tror jeg er kjempeviktig. Ikke bare forvente at alt skal ligge klart for deg. Det her må bygges sammen. (Respondent 2)*

Å bli kjent med hverandre og bygge tillit er viktig å gjøre sammen for at samarbeidet skal lykkes. Etterhvert som samarbeidet har pågått, har partene blitt personlig kjent med hverandre. Respondent 8 og 7 fra kommunen fremhever at personlige egenskaper ved involverte i Dype Røtter som tillitsskapende:



*Respondent 3 har jo hadde en solid bakgrunn ifra Skottland og for oss, så ga det en veldig sann faglig trygghet på at respondent 3 vil tilføre den faglige kvaliteten som vi ønsker. Også respondent 6 er jo bare en god person. Med så mye vilje at det her skal gå bra og åpenhet. Jeg mener at den målgruppen de jobber med er nesten den vanskeligste du kan velge ut. For det med å gå ved siden av noen som du ikke kan snakke med, det er jammen krevende. [...] Det er veldig veldig slitsomt å stå i, men de har jo gitt en følelse av tillit med sin åpenhet og vilje til å gå inn i det her, og jeg har ikke vært bekymret en eneste gang. [...] Det året har jo bekreftet òg at vi tok riktig på det da. De er superseriøs og veldig innovativ og prøver nytt og har lykkes veldig godt, og fortsetter å utvikle seg og tenke nytt. (Respondent 8)*

*Det er veldig lett å få tillit til både respondent 3 og respondent 6. De er veldig greie folk rett og slett. Man merker at det er godt å være sammen med dem, og at det er hyggelig. [...] De har innbydd til tillit med en gang. (Respondent 7)*

Med erfaring fra lignende arbeid tidligere har respondent 3 den faglige tyngden som skal til for å skape en trygghet for kommunen. Dype Røtter sin åpenhet og innstilling om at de skal lykkes med praksistilbudet har vært tillitsskapende for kommunen. I tillegg skaper det tillit at de fremstår ærlige, ekte, seriøse og innovative. Respondent 1 fra Miljøenheten fremhever at på grunn av tidligere samarbeid med en av de involverte i Dype Røtter hadde Miljøenheten allerede tillit til Dype Røtter da søknaden om næringsstilsudd kom:

*De har levert og jeg tenker jo at i og med at vi har samarbeidet tidligere så var det vel også kanskje lettere å gå inn i det her. [...] Så når den her søknaden kom, ideen kom og dem spilte den inn til oss, så var tilliten der allerede. [...] Hvis det hadde kommet en ny aktør som kom med det samme forslaget, burde dem også selvfølgelig fått en sjanse. Spørsmålet er om dem ville ha fått det. Så det er kanskje litt at du allerede hadde et samarbeid om andre ting, og så tenker du at det her ville de også ha fått til og hva trenger dem, hva trenger dem fra kommunen for å få det til. [...] Tilliten var egentlig på plass der allerede før (samarbeidet), så da var det litt sann at du visste at de kom til å rapportere på det de sa de skulle gjøre og at det ble gjennomført da. (Respondent 1)*

At Miljøenheten hadde tillit til Dype Røtter gjorde at de allerede stolte på at Dype Røtter ville prestere som ønsket. Det gjorde at oppfølgingen var mindre enn det som er vanlig når det er nye aktør, fordi du vet at de vil gjennomføre det de har sagt.

## 5.7 Strategi

Respondentene gir noe ulike svar da de blir spurt om det er en kortsiktig strategi i samarbeidet, og hva den kortsiktige strategien innebærer. Respondent 2 fra Trondheim kommune trekker fram at den kortsiktige strategien er knyttet til antall deltakere som skal delta i praksisen og hva man skal oppnå med dem:

*Den felles strategien er jo det at vi blir enige om antallet, hvor mange de skal ha i løpet av året. De er jo med i den søknadsprosessen de (Dype Røtter) og, vi gjør jo den sammen. Blir enige om hvor mange deltakere vi skal ha og hva vi skal oppnå med deltakerne. Vi har jo hatt et stort evalueringsmøte etter jul og så har vi et nytt handlingsplanmøte der vi legger en strategi for 2021. (Respondent 2)*

Respondent 6 fra Dype Røtter sier at den kortsiktige strategien i samarbeidet handler om når deltakeren skal være i praksisen, hvilke deltakere som skal delta og hvilke arbeidsoppgaver de som motivere dem:

*For eksempel på evalueringsmøtet før jul med INN og TROVO så ble det diskutert når i Introduksjonsprogrammet det er gunstig å være på gården. Som jeg vil påstå er en viktig strategi i forhold til å lykkes for oss da. Andre ting er hvem som skal være med, hvor interessert er de nødt til å være, i hvilken grad klarer vi å skape arbeidsoppgaver som motiverer dem. Vi har en dialog om alle de tingene her, både formelt på møter og uformelt i samtaler her på gården, og det er den kortsiktige fordi det omhandler det som skjer ett år fram i tid eller med neste gruppe eller med forrige gruppe. (Respondent 6)*

Den kortsiktige strategien i samarbeidet blir først og fremst lagt på handlingsplanmøte. Fra respondent 2 og 6 sine svar dreier det seg om at de blir enige om hvor mange deltakere som skal delta i prosjektet, hva deltakerne skal oppnå, når i utdanningsløpet til deltakerne det er gunstig å delta og hvem som skal være med. Den langsiktige strategien i samarbeidet har imidlertid ikke vært et tema enda. Flere av respondentene trekker likevel fram at en langsiktig strategi er noe som er ønskelig for begge parter. Respondent 2 og 8 fra Trondheim kommune forklarer følgende rundt langsiktig strategi:

*Med strategi og tillit og sånn må vi jobbe ut fra en prosjektskisse og jobbe veldig sånn strategisk. Å jobbe med at vi skal jobbe sammen og forankre ting, men vi har ikke lagt en felles langsiktig strategi sammen med dem, og det er nok noe vi burde sett på*

*fremover. Vi har hatt et litt kortere perspektiv den første perioden og løst ting litt som de dukker opp, istedenfor å ha en lang horisont på planleggingen. (Respondent 2)*

*Dette er jo nytt for både dem og for oss da. Så strategiene blir litt lagt mens vi går, ettersom det dukker opp ting underveis som vi ikke ser. Vi hadde jo en del møter og planlegging før prosjektet startet, men vi kom ikke fram til en felles langsiktig strategi. Eller vi fokuserte heller ikke på det da, man var kanskje litt usikre på hvor prosjektet sto om ett år eller to. (Respondent 8)*

Samarbeidet bærer preg av at det er forholdsvis nytt for begge parter og at de har hatt mest fokus på å avklare ting som har dukket opp underveis. Det var mye usikkerhet knyttet til hvordan prosjektsamarbeidet ville fungere noe som kan være årsaken til at det ikke er en langsiktig strategi. Respondent 3 og 6 fra Dype Røtter avkrefter også at det er en langsiktig strategi i samarbeid, men ønsker i likhet med kommunen at de skal diskutere det fremover:

*I forhold til Dype Røtter sin evne til å overleve gjennom flere år, har vi hatt veldig lite strategidialog på det. Som er en dialog som har vært litt tung å få i gang, opplever jeg. Det er ikke bare kommunen sin feil. Det er også våres feil fordi vi er jo skvist på kapasitet, vil jeg si. Så kortsiktig ja, langsiktig sannsynligvis litt for dårlig hvis vi skal kunne fortsette å tilby den her plasseringa. Da skulle vi egentlig allerede nå ha snakket om hvordan vi finansierer det i 2022 og om dem skal søke mer IMDi-midler eller hva de har tenkt om det. (Respondent 6)*

*We don't have a long term strategy with Trondheim kommune but it should be the focus of our next bigger meeting. Like what do we want to achieve? [...] So we should come together and think about a way we could move forward. Our expectation is that we get less money from them next year, so we have to find a way to make that work. We hope that we can but it all depends on them seeing the value of sending participants here. My wish is that we find a way to create a long term relationship with Trondheim kommune. (Respondent 3)*

En langsiktig strategi er avgjørende for Dype Røtter sin evne til å fortsette driften på sikt. Dype Røtter trenger å etablere et langsiktig forhold med kommunen slik at de har finansieringen i orden, for å tilby og å utvikle praksisen fremover. Dialogen med kommunen om en langsiktig strategi i samarbeidet opplever Dype Røtter som krevende å komme i gang

med, noe som ikke bare er kommunen sin feil men også fordi Dype Røtter har begrenset kapasitet ledig.

## 5.8 Usikkerhet

De tre respondentene fra Dype Røtter forteller at korttidskontrakter og manglende langtidsplanlegging i samarbeidet er faktorer som skaper usikkerhet om samarbeidets fremtid:

*Det er klart vi har jo ikke noe sånn fem års finansiering på plass. Så det er jo noe med det at vi hele tiden må vurdere om alle (Dype Røtter og Trondheim kommune) er fornøyde, sånn at vi kan søke om mer midler. Det spørsmålet om at man får fortsatt midler ligger jo der hele tiden. Sånn at man kunne tenkt seg litt mer sånn langvarig kontrakter som strekker seg over flere år med avtale om finansiering. (Respondent 4)*

*The consequence for us is that we get to December, and they say “yeah that was great, but we (Trondheim kommune) have decided that we don’t have the money”. There will be a lot of cutbacks next year, because of the coronavirus the government has less money, and it is definitely possible that we will end up with nothing and that will be a catastrophe really for us. [...] The negative side of it for us is that we don’t have long-term security. If they were to employ me and respondent 6 to run a farming project just like this, but they employed me and paid for all and it was still based on the farm, and they decide that it’s not working after two years, they would have to make me redundant and they would have pension contributions. [...] It is very easy to say “We are going to a partnership with you”, and work with them in partnership for a year or two, and then like “It doesn’t work. Thanks but goodbye”. And they have no financial obligations. I’m not saying that as criticism of the kommune. [...]. So that’s the two sides of it, on one side innovation and creativity, the other side is risk and risk sits with Dype Røtter and not with Trondheim kommune. (Respondent 3)*

*Hvis vi skal liksom sette makt bak så er det jo de som sitter på pengene, ikke sant? [...] Fordi uten de pengene som de sitter på så hadde ikke prosjektet eksistert. Det hadde ikke vært finansiering til det. (Respondent 6)*

Dype Røtter vet ikke hvor lenge de kan regne med finansiering fra kommunen, noe som utgjør et stort usikkerhetsmoment. På grunn av korttidskontrakter og at det offentlige har mindre ressurser som følge av koronapandemien frykter Dype Røtter at finansieringen vil

opphøre. At Dype Røtter er avhengig av kommunen fører til at kommunen har mest fordel av de korte kontraktene. Kontraktene gjør at kommunen enkelt kan kvitte seg med økonomiske forpliktelser, og konsekvensen av det er truende for Dype Røtter sin fremtid. For å ha mer forutsigbarhet ønsker Dype Røtter lengre avtaler og kontrakter med kommunen. Fra kommunen blir det påpekt at de har en usikkerhet knyttet til at de må søke midler fra IMDi, og tildeling av tilskudd blir vurdert hvert år. Midlene fra IMDi er avgjørende for om kommunen kan kjøpe praksisplasser av Dype Røtter. Respondent 8 fra Trondheim kommune forklarer:

*I prosjekt så kjøper vi tjenester fra Dype Røtter, men vi er avhengig av de pengene fra IMDi. Vi kan ikke lov de pengene før vi vet at vi får de selv (av IMDi). [...] Vi søkte IMDi om et treårig prosjekt. Da må man på en måte legge en plan på hvorfor man trenger 3 år, men man får innvilget ett år av gangen. Det er fordi de skal ha mulighet til å kutte av hvis man ikke leverer, man må liksom vise at man leverer. [...] Vi vil sikkert få år to her fordi vi har levert så godt på år en. Samtidig er det politiske føringer som styrer det tilskuddet som IMDi får igjen, så ting kan endre seg. Så det er jo et dilemma for oss, vi har jo mange prosjekt [...]. Vi er liksom ute i tredje måneden av prosjektåret og man kan på en måte ikke sitte og vente første halve året uten å produsere heller, hvis man skal få noe gjort. Så det er jo et merkelig system, at man ikke søker og får penger, at man har det klart fra 1. januar. (Respondent 8)*

Det blir fortalt at søknadsprosessen kommunen har til IMDi er en årsak til at det er vanskelig for kommunen å planlegge langsiktig i samarbeidet med Dype Røtter. Det blir også påpekt at midlene fra IMDi ikke blir utbetalt til kommunen før på våren, noe som også gjør det ekstra utfordrende å planlegge driftsåret. I forbindelse med utfordringene knyttet til tilskuddsordningen til IMDi forteller respondent 2 fra Trondheim kommune:

*Dype Røtter er jo ganske tøff i forhandlingene de også. Sånn før jul så var de jo veldig klar på det at de ikke gikk videre hvis vi ikke skrev under på den økonomiske avtalen. Det kan jo være vanskelig for Trondheim kommune som sitter og venter på penger, som kanskje ikke kommer før i mars. Vi vet jo enda ikke om vi får midler, så det blir jo litt sånn gambling, at vi må ta av oppsparte midler for å sette av [...]. Vi vil jo gjerne fortsette å drifte og vi får sikkert penger, men vi er ikke sikre på at vi får penger, og vi vil da heller ikke forplikte oss. Så sier vi at det kommer sikkert penger, og at de må tro*

*på det. Det er ikke nok for dem for dem skal ha en skriftlig avtale på at det blir ivaretatt. (Respondent 2)*

Dype Røtter stiller krav til kommunen når det kommer til finansieringen, og krever økonomisk garanti gjennom skriftlige avtaler før de starter arbeidet. For kommunen er dette en utfordring fordi de ikke ønsker å forplikte seg før de vet at får midler fra IMDi. Respondent 5 fra Trondheim kommune understreker at Dype Røtter stiller tydelige krav til kommunen vedrørende finansiering:

*Dype Røtter var veldig tydelig på at de måtte vite at de hadde penger, og på en måte så tenker jeg at de kanskje ikke helt hadde forstått hvordan fungerer dette her. Når du nå skal etablere deg som en sosial entreprenør, så er det en del av risikoen at du vet faktisk ikke, men så likte jeg det også at de stilte det kravet. Det er noe med at det offentlig er litt sånn arrogante over sånne private aktører. At ja midlene kommer sikkert, bare slapp av dere, men vi tør ikke garantere noe. (Respondent 5)*

Respondenten mener at man som en sosial entreprenør må forvente noe usikkerhet og risiko knyttet til finansiering. Samtidig synes respondenten at det er bra at Dype Røtter stiller krav til kommunen ettersom offentlige aktører kan utnytte avhengigheten private aktører har til dem. Som en sosial entreprenør er Dype Røtter klar over at de er veldig avhengig av kommunen de første årene, men respondent 3 fra Dype Røtter forteller at målet er å bli mer finansielt uavhengig av kommunen på sikt:

*We just have to see how it goes and that is one of the reasons for running as a social enterprise, because we have to accept that in the first two to three years, we will be very very dependent on ground funding. But if we set down our conditions correctly, then we have a potential to become at least significantly independent on funding. That gives us protection, and that is what I am trying to do. Which means trying to get the kommune to give us more money now. That's the way we have to invest in our foundation so that we have sustainability. That's the thinking behind the café, that it gives us another strand of potential income. (Respondent 3)*

Dype Røtter ønsker fremdeles å samarbeide med Trondheim kommune om flyktningsarbeid, men understreker at de fremover må ha flere inntektskilder for å bli mindre finansielt avhengig av kommunen. Dype Røtter forsøker å investere og skape gode betingelser i dag, for å kunne drifte mer på egenhånd. For eksempel har de satt opp en gårdscafé etter å ha fått

tilskudd fra Miljøenheten. Respondent 8 fra Trondheim kommune deler tankegangen om at Dype Røtter etterhvert må kunne klare seg med mindre økonomisk støtte fra kommunen. Samtidig understreker respondenten at kommunen fremdeles ønsker et samarbeid med Dype Røtter:

*De er avhengig av finansiering og bygge opp noe som betaler seg selv på en måte. De har jo bygget opp og solgt disse grønnsakskassene, og har hatt ganske stor suksess med det. Så dersom de får videreutviklet det, slik at arbeidsinnsatsen deres på en måte blir betalingen. Fordi vi har ikke noe stort budsjett, og kan ikke fortsette som vi gjør nå. Nå er vi i en prosjektutviklingsperiode. [...] Nå har de for eksempel investert og brukt pengene fra matkassene til å kjøpe et drivhus, og de skal starte opp en kafé på gården for å kunne ekspandere. Så jeg håper de får det til, fordi da vil vi veldig gjerne fortsette å samarbeide med dem. (Respondent 8)*

Samarbeidet er i en utviklingsfase, som er årsaken til at kommune kan og ønsker å bruke ekstra ressurser. Likevel må Dype Røtter finne andre finansieringskilder for å forberede seg på mindre finansiering fra kommunen. Respondenten fra kommunen er enig med respondent 3 fra Dype Røtter om at Dype Røtter må jobbe for at arbeidsinnsatsen deres skal generere inntekter. Kommunen kan ikke fortsette både å betale for praksisplasser og benytte så mange av kommunalt ansatte sine arbeidstimer i praksistilbudet. Grønnsakskassene, drivhus og gårdskafé er eksempler på investeringer Dype Røtter gjør for å bedre inntjeningen.

## 5.9 Økonomistyringsverktøy

Trondheim kommune og Dype Røtter har inngått en formell avtale i samarbeidet som går ut på at kommunen kjøper praksisplasser av Dype Røtter. Respondent 2 fra Trondheim kommune beskriver innholdet i avtalen:

*Vi har jo en økonomisk forpliktelse til Dype Røtter, vi kjøper jo en tjeneste av dem. For den tjenesten så skal jo de levere et visst antall timer for uka. Så vi forplikter oss jo på begge sider gjennom en handlingsplan og de avtalene vi har. (Respondent 2)*

Respondent 3 fra Dype Røtter forteller at det i avtalen ikke spesifiseres hva pengene fra kommune skal brukes på:

*They have given us a fee to deliver a project for 6 months with 10 people. They haven't given us the money for example for a specific salary, so we have never told*

*them what my salary is. They're basically buying a service from us, so we are a service provider. (Respondent 3)*

I henhold til Avtale om kjøp av tiltaksplasser (dokument 1) kjøper kommunen en tjeneste av Dype Røtter. Det innebærer blant annet Dype Røtter forplikter seg til å levere et visst antall timer i uka over en 6 måneders periode for 10 deltakere. Hva beløpet fra kommunen benyttes til trenger ikke Dype Røtter å spesifisere. Respondent 8 fra Trondheim kommune forteller at de har ulike prestasjonsmål i samarbeidet som prosjektet blir målt på. Ett av prestasjonsmålene som respondenten trekker frem handler om å vurdere om deltakerne har hatt ønsket utvikling:

*Det har ikke vært noen systematisk måling av norsksferdigheter gjennom prosjektet, annet enn at man merker at de snakker bedre og gjør seg mer forstått. Men om det er på grunn av gården eller det som skjer på skolen eller et samspill, er vanskelig å si. Vi har prøver på skolen, så der kommer det fram progresjon i norsk, men hva denne progresjonen skyldes er mer vanskelig å si. Men vi så at flere hadde en utvikling, at de for eksempel klarte å prate foran andre. Vi har hatt en felles evaluering, hvor vi prater om deltakerne. Midtveis- og sluttevaluering, hvor vi prater om arbeidsevne og norskprogresjon, men ikke noe sånt testing direkte knyttet til gården. (Respondent 8)*

I prestasjonsmålingen av deltakerne er det vanskelig å avgjøre hvilken effekt prosjektet har på deltakernes norskkunnskaper og arbeidserfaring. Denne progresjonen kan nemlig skyldes både norskopplæring på skolen, prosjektet eller et samspill mellom de to. Det er derfor vanskelig med noe objektivt mål på deltakernes utbytte av prosjektet, men det gjennomføres subjektive midtveis- og sluttevalueringer under praksisperioden. Respondent 6 forteller at det i Dype Røtter er respondent 3 som har ansvaret for å skrive midtveis- og sluttevalueringene:

*Jeg har nå gitt mine innspill og observasjoner til dem, og vi har jo diskuterte oss gjennom deltakerne ved flere anledninger gjennom perioden. Det viktigste er jo deres mulighet til å gå ut i en annen praksisplassering etter å ha vært her, og de viktigste faktorene for det, det er jo det å forstå arbeidslivet. Altså noe så enkelt som å møte på jobb til rett tid og det å kunne forstå norsk godt nok til at du klarer å tilegne deg enkle arbeidsoppgaver. (Respondent 6)*

Respondent 3 og 6 i Dype Røtter vurderer i evalueringsrapportene om deltakerne forstår hva som kreves for å gå inn i arbeidslivet eller er klare en annen praksisplass. Flere respondenter



trekker fram at målgruppen erfaringsmessig er utfordrende å arbeide med, som kan påvirke måloppnåelsen og vurderingen av samarbeidets prestasjon. Dette belyses av respondent 2 fra Trondheim kommune:

*Ofte i slike prosjekter så velger du de beste deltakerne sånn at du er sikker på at du skal ha en god måloppnåelse i slutten. At det ikke skal bli helt krise på slutten av prosjektet, men at du skal klare å nå de målene, også skal du sole deg litt i glansen av det. Men vi gjorde det helt motsatt nå med Dype Røtter. Vi tenkte at nå skal vi ikke drive noen form for utvelgelse, nå skal vi ta de som virkelig ikke har fått noen tilbud, og har hatt store problemer. Det er klart at det så vi jo på som en utfordring for hele dette prosjektet. (Respondent 2)*

For prosjektets måloppnåelse kunne kommunen valgt å plukke ut de antatt sterkeste deltakerne. I samarbeidet med Dype Røtter har de derimot valgt å gjøre det motsatte og ønsker å gi et tilbud til den svakeste gruppen som ofte havner utenfor. Det gjorde at kommunen forventet at prosjektet skulle bli ekstra utfordrende. Respondent 5 fra INN underbygger dette poenget, og forteller at de kunne vært mer taktiske i utvelgelsen av deltakere for å sikre at prestasjonsmålingen ble god. Samtidig trekker respondenten fram at det er vanskelig å fange opp de langsiktige effektene i prestasjonsmålingen:

*Dersom du har begrenset mengde penger du skal putte inn i en gruppe for å få ut noe resultat, så må du putte vesentlig mer inn i de med minst utdanning for å få samme resultat. Så hvis min enhetsleder skal være veldig taktisk på å komme veldig godt ut på målingen, så må ikke respondent 8 finne på å bruke penger på mine deltakere. Men hvis vi skal tenke litt mer langsiktig så må vi se at den gruppa med minst utdanning er den gruppa med flest unger, og det vil være en veldig langsiktig investering å bruke mer penger på dem(gruppa). Men det er vanskelig når du hele tiden blir målt på ganske korte tidsfrister. Vi ser at de med høy utdanning sliter med å komme ut i arbeid de også fordi de har veldig høye ambisjoner, men de får det ofte til på sikt likevel. Så hvis vi skal bruke veldig masse midler på dem, for at de skal komme raskt ut i en på en måte toppjobb, så er nå det fint, men de har kanskje fått den jobben innen tre-fire år allikevel. En del av dem jeg jobber med, så tenker jeg at hvis vi ikke gjør en god innsats så er det sosialhjelp til pensjonsalder. Med en familie på fire til åtte unger, så er det ganske mange mennesker som vil leve i en sånn situasjon som er veldig slitsom, og du får fattigdomsproblematikk som kan være ganske destruktiv. (Respondent 5)*

Kommunen blir vurdert etter ganske korte tidsfrister som gjør at det ofte blir mer fordelaktig å være taktiske i utvelgelsen av deltakere, for at prosjektet skal fremstå som bra på prestasjonsmålingen. Respondent 5 påpeker at det likevel kan være best for samfunnet at de bruker mer ressurser på den antatt svakeste målgruppen hvis man tar hensyn til de langsiktige effektene. Respondent 3 fra Dype Røtter utdyper hvor viktig nøyaktig og god prestasjonsmåling er i samarbeidet:

*We agreed that as part of the funding we got, we would work in collaboration with Trondheim Kommune to develop a means of assessing them (deltakerne). [...] We will assess them at the start, assess them at the middle and we will assess them at the end. It's super important because, for them (kommunen) getting funding in the future, and us demonstrating that this project works. Because it is a possibility that this project doesn't work. It might not work for refugees. We have to find that out. We'll be able to see the improvements that have happened over the year. If you do it the best way, you compare this group of people with a group of people who didn't come to this project and see if there's a difference. So that's something I think we should try to do better in the future. (Respondent 3)*

Å vurdere hvilken betydning praksisen har på deltakerne gjennom prestasjonsmåling, er viktig for både kommunen og Dype Røtter. Prestasjonsmåling er viktig for å kunne dokumentere prosjektets resultater slik at kommunen kan få mer politiske bevilgninger og tilskudd i fremtiden, og som bevis for Dype Røtter på at prosjektet fungerer. Respondent 3 forteller at for å evaluere effekten av praksisen best mulig skulle de helst ha vurdert deltakerne opp mot en lik målgruppe som ikke deltok i praksisen. Respondent 8 fra Trondheim kommune og dokument 2 Sluttrapport 2020 beskriver hva de ser etter når de evaluerer samarbeidet:

*Vi ser på oppmøte, legger merke til trivsel og samhold i gruppa, og den type målinger vi har da. [...] Vi har hatt et veldig godt oppmøte, de har blitt veldig glad i den plassen og møter opp. Da det var busstreik var det to deltakere som gikk rundt 18 kilometer til Reppe Gård. Noe sånt er helt sinnsykt, det har aldri skjedd før. Det er sånn kvalitetstegn tenker jeg. (Respondent 8)*

*Tiltaket har vært preget av lite fravær og ingen har avsluttet før tiden. Dette ser vi på som konkret bevis på høy trivsel, eierskap til tiltaket samt god match i utvelgelsen. (Dokument 2)*

Ett av målene de bruker for å vurdere hvor tilfredse deltakerne er med praksisen, er ved å se på oppmøte og antallet som gjennomfører praksisen. Respondent 8 trekker fram at de har hatt et overraskende godt oppmøte, noe som er et kvalitetstegn, og tyder på høy trivsel, forankring hos deltakerne og passende målgruppe. Det er imidlertid ikke bare enkelt å evaluere praksisen. Respondent 5 fra Trondheim kommune forklarer utfordringen med objektive mål:

*En del av det IMDi-tilslaget var å skulle plukke inn noen moment fra opplæringsmålene til videregående skole og det er nå ganske vanskelig å gjøre konkrete. Vi (Dype Røtter og kommunen) har nå laget et evalueringsskjema der du kan krysse av på hva deltakerne faktisk kan da. Som at de kan fysisk vise at de kan plante en plante i jorda. Det er nå en veldig konkret ting. Hva slags nytte det vil ha videre i arbeidslivet, hvis de ikke skal jobbe med å plante planter i jorda, det er jeg veldig usikker på da. Så vi har på en måte vist at vi kan krysse av på noen moment på en liste for en analfabet, men det er ikke nødvendigvis de momentene som er relevante for arbeidslivet videre. (Respondent 5)*

IMDi krever at deltakerne skal evalueres med bakgrunn i opplæringsmål fra videregående skole. Respondent 5 trekker fram at det har vært utfordrende å sette objektive mål og at det er usikkerhet knyttet til hvor verdifull evalueringen er for videre arbeidsliv. Det er imidlertid ikke kun deltakernes praksis som skal måles. Respondent 3 fra Dype Røtter forteller at de har et ønske om å måle sine bærekraftige valg kvantitativt:

*I want to have a social environmental accounting system. [...] I think that's what I want to try to do this year, get it in place right from almost the start. And been measuring like, have we looked after the soil, and try to get quantitative those things, to get value to them. It will help with the funding, but it also helps us to be a case study. [...] So to find a way that we can assess these sustainiac. See these are our values, and this is what we are doing to achieve our values, and here is the quantity of the value we are creating. (Respondent 3)*

For å få tilgang til andre finansieringsmuligheter og for å være et foregangseksempel ønsker Dype Røtter å utarbeide en miljøregnskap. I miljøregnskapet ønsker de å kvantifisere de bærekraftige valgene de foretar seg. Dype Røtter sine mål om bærekraft er årsaken til at de får tildelt næringsstilskudd fra Miljøenheten. Respondent 1 fra Trondheim kommune og dokument 5 Svar fra Miljøenheten forklarer hvordan tilskuddsordningen fungerer:

*Du leverer en søknad med et budsjett. Også har du en viss frist, der du må rapportere og da må du legge ved regnskapet, hva du faktisk har brukt og så får du utbetalt tilskuddet etterpå. Der er det ganske strengt, for der kan jo vi få oppfølging i ettertid av revisjonen. Det er jo offentlige midler, så det er ganske sann god kontroll på det.* (Respondent 1)

*Dere må levere rapport med regnskap innen 1.4.2021, da tilskuddet ellers kan bli krevd tilbakebetalt.* (Dokument 5)

Næringstilskuddet fra Miljøenheten fungerer slik at man leverer en søknad som inneholder hva de har tenkt til å bruke pengene på og et budsjett. Dersom søknaden blir innvilget må man i ettertid levere regnskap og dokumentasjon for å få dekket utgiftene. Respondent 1 fra Trondheim kommune påpeker at ettersom det er snakk om offentlige midler blir søknader og tildelinger av tilskudd delt i et arkiv som er åpent for innsyn for folk:

*Det er sann at sånne formelle søknadsprosesser går jo igjennom og lagres i vårt eget ES-system. Hvis folk lurer på hva Trondheim kommune har brukte penger på, så er det fullt innsyn i det.* (Respondent 1)

Alle tilskudd som blir gitt av Trondheim kommune til ulike aktører skal være tilgjengelig for innsyn. Dette inkluderer også tilskuddene som Dype Røtter har mottatt fra Miljøenheten.

## 5.10 Kultur

Flere av respondentene beskriver en positiv kultur i samarbeidet. Kulturen beskrives med flere lignende kjennetegn. Flere respondenter beskriver hva som preger samhandlingen i samarbeidet forholdsvis likt. Respondent 4 fra Dype Røtter beskriver samhandlingen:

*Kulturen i samarbeidet med Trondheim kommune er uformell, idealistisk og åpen. Det er absolutt rom for å komme med sine ideer og diskutere ting i fellesskap. Det tror jeg er viktig for begge parter.* (Respondent 4)

Også respondent 2 og 5 fra Trondheim kommune trekker fram lignende kjennetegn av kulturen i samarbeidet:

*Kulturen vår preges hvert fall av at det er en åpenhet og en mulighet for å si ifra. Hvis det er noen som er uenige om noen ting så sier vi ifra. Da løser vi det i gruppen sammen. Det er stor takhøyde for å ta opp saker og ting man er uenig i. [...] Den*

*samme muligheten gir vi til deltakerne slik at de også kan si ifra. Hvis vi gjør ting de synes er feil så skal de si ifra, men det har tatt litt tid før deltakerne er blitt komfortable med å si ifra til oss. (Respondent 2)*

*Etterhvert som vi har blitt mer kjent så har nå på en måte terskelen for å stille små spørsmål blitt mindre. Så vi har vel fått et ganske tett samarbeid med Dype Røtter, og jeg synes kommunikasjonen mellom oss er veldig åpen og god nå. (Respondent 5)*

Vi ser av respondentene sine svar at kulturen i samarbeidet er preget av stor takhøyde, åpen dialog og tett kommunikasjon. Det gir muligheter for gode diskusjoner og alle skal ha anledning til å komme med sine tanker og ideer. Det gjelder ikke bare de ansvarlig i samarbeidet, men også deltakerne skal ha den samme muligheten. Et annet kjennetegn på kulturen i samarbeidet som flere respondenter fra begge parter trekker fram, er at kulturen preges av kreativitet og endringsvillighet for å finne gode løsninger. Dette illustrerer respondent 3 og 6 fra Dype Røtter:

*I think it's quite creative. We are changing things and adjusting things and we're trying to find out what works. (Respondent 3)*

*Jeg vil si at vi kan kalle kulturen dynamisk, den er mulig å endre hurtig. Noe som er kjempeviktig nå, men den må over i mer stabilitet etterhvert. (Respondent 6)*

Respondent 8 fra kommunen påpeker også dette kjennetegnet ved kulturen:

*Jeg tenker at kulturen preges av at den er veldig uformell og lavterskel. Så lite byråkratisk som mulig. Så man må være ganske kreativ og innovativ i måten man samhandler på. Det opplever jeg at Dype Røtter er, og at vi strekker oss veldig for å få til så godt som mulig. Dette preger kulturen i samhandlingen våres. (Respondent 8)*

Kulturen karakteriseres ved at den er ganske kreativ og innovativ, som gjør at man kan endre og tilpasse seg raskt for å finne ut hva som fungerer. Kommunen opplever at partene strekker seg langt for at samhandlingen skal fungere godt. Det fremheves som viktig at kulturen er dynamisk og mulig å endre på, men at det i fremtiden er ønskelig at den blir mer stabil. Respondent 6 fra Dype Røtter trekker også fram at kulturen kan preges av uforutsigbarhet:

*Kulturen preges også av litt uforutsigbarhet. Dette er på grunn av at jeg tror jo at de har mye å holde på med på andre siden av bordet hos kommunen også, og vi er en brikke for dem i et større spill. Dem er nok en større brikke i våres spill, enn vi er en*

*brikke i deres spill. Det gjør at vi kanskje føler at vi klorer litt etter ressursene, og dette skaper litt uforutsigbarhet, men ikke mer enn vi kan håndtere tror jeg.*  
(Respondent 8)

Kulturen bærer også preg av at Dype Røtter i større grad er avhengig av Trondheim kommune enn motsatt. Det skaper en uforutsigbarhet for Dype Røtter som føler de er veldig avhengig av at Trondheim kommune stiller ressurser til rådighet.

## 6. Diskusjon

I dette kapittelet skal vi diskutere våre empiriske funn i sammenheng med det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. I delkapittel 6.1 benytter vi teori for å diskutere årsaken til samarbeidets eksistens og diskuterer hvordan organisasjonene deler ressurser mellom seg. Deretter i delkapittel 6.2 diskuterer vi funnene våre i lys av transaksjonskostnadsteori, som skal bidra til å forklare hvorfor samarbeidet har den nåværende koordineringsformen. Per i dag er samarbeidet organisert med en hybrid koordineringsform, men våre funn tyder på at koordineringsformen på sikt vil endre seg. Vi avslutter med å diskutere hvordan de ulike kontrollsystemene i Levers of Control utgjør styringen og påvirker strategien i samarbeidet i delkapittel 6.3. Våre funn viser at det benyttes mange av de samme økonomistyringskonseptene som eksisterer i interorganisatorisk styring som involverer minst en profittmaksimerende aktør. Ved at koordineringsformen på sikt vil endre seg, vil det også resultere i endringer i styringsmekanismene.

### 6.1 Bakgrunn for samarbeidet og deling av ressurser

Samarbeidet mellom Dype Røtter og Trondheim kommune gjennomføres på bakgrunn av at de selv ikke har ressurser og kapabiliteter for å overleve alene. Ahlgren et al. (2019) påpeker at rasjonaler, som at organisasjoner uten nødvendige ressurser og kapabiliteter fører til samarbeid for å overleve, også finnes i offentlig sektor. Respondent 6 fra Dype Røtter trekker fram at for deres del så handler det i stor grad om Dype Røtter sin eksistens ved at de mottar økonomisk støtte til infrastruktur, tilgang på brukergruppe og betaling for tjenestelevering. Derimot dreier det seg ikke om å overleve for kommunen, men flere respondenter og dokumenter trekker fram behovet for å utvikle metoder og tiltak som kan hjelpe de i den svakeste brukergruppen ut i yrkeslivet, som er et tilbud kommunen er lovpålagt å ha.

De to aktørene har ulike ressurser og ulik kompetanse, og ved å samarbeide får de tilgang på nødvendige ressurser de trenger for å nå målene sine. Dette samsvarer med det Ahlgren et. al (2019) trekker fram om at samarbeid på tvers av organisasjoner ofte eksisterer fordi organisasjoner ønsker tilgang på nødvendige ressurser, gjennom samarbeidspartnere med andre forutsetninger eller ved at man sammen kan ha tilstrekkelig grunnlag for å nå målene sine. Respondent 8 fra kommunen og dokument 2 Sluttrapport 2020 påpeker at bakgrunnen for samarbeidet er at det kommunalt og nasjonalt har manglet et praksistilbud til en flyktninggruppe med liten eller ingen utdanning i flere år. Respondenten forteller videre at

kommunene må forholde seg til introduksjonsprogrammet og introduksjonsloven som innebærer at de må tilby et fulltidsprogram for innvandrere og flyktninger. Respondent 3 og 6 forteller at Dype Røtter på sin side hadde et ønske om å starte med meningsfullt arbeid og hadde behov for en brukergruppe å arbeide med. De hadde også et behov for å bedre infrastrukturen for å kunne oppnå sine mål, og i den forbindelse forteller respondent 1 at Miljøenheten i kommunen bidro med infrastruktur i form av bygg og utstyr. Respondent 6 fra Dype Røtter hevder at mye lå til rette for prosjektet ettersom det allerede var investert en del i gården. At Dype Røtter hadde riktig utstyr og jordbruksareal er ressurser som ikke Trondheim kommune har tilgang på, og er en metodikk de ikke kan tilby selv, ifølge respondent 8 fra Trondheim kommune.

Ifølge Becerra et al. (2008) samarbeider organisasjoner for å tilegne seg kunnskap fra den andre parten, og at kunnskapen er en av hovedgrunnene til at samarbeid dannes. I henhold til dokument 1 Avtale om kjøp av tiltaksplass, så ønsker Trondheim Kommune å få kunnskap om en hensiktsmessig samarbeidsmodell for å skape gode arenaer for prekvalifisering av målgruppen. Yli-Renko et al. (2001) argumenterer for at organisasjoner gjennom samarbeid med andre kan tilegne seg ekstern kunnskap som igjen kan forenes med organisasjonen sin eksisterende kunnskap. Respondent 8 fra Trondheim kommune understreker at Dype Røtter har ansatte som har sterk faglighet innen sosialt arbeid og jordbruk, samt erfaring med arbeid i naturen og lignende metoder utendørs fra tidligere. Respondent 2 fra kommunen trekker fram at det er viktig at de involverte har ulik erfaring som utfyller hverandre og at dette bringer samarbeidsprosjektet fremover. De ansatte i kommunen sin kompetanse tydeliggjøres i dokument 2 Sluttrapport 2020 hvor det trekkes fram at prosjektmedarbeidere fra INN har mangeårig erfaring og kunnskap innen integreringsarbeid og prosjektarbeid, og kunnskap fra arbeid med samskaping av tiltak mellom aktører i ulike sektorer. Mens prosjektmedarbeider fra TROVO har mangeårig erfaring og kunnskap innen språkopplæring av målgruppen.

## 6.2 Den interorganisatoriske koordineringsformen

Transaksjonskostnadsteorien omfatter konkurranse mellom ulike koordineringsformer basert på deres tilhørende transaksjonskostnader. Den koordineringsformen som gir de laveste transaksjonskostnadene vil overleve som koordineringsform (Fallan & Pettersen, 2016, s. 177). Dette betyr at det er kostnadene ved selve transaksjonen som bestemmer om transaksjonen bør koordineres innenfor bedriftens eget beslutningshierarki, i markedet



mellom autonome parter eller som en hybrid av disse koordineringsformene. Med bakgrunn i innsamlet empiri viser funnene at samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter er koordinert gjennom en hybrid koordineringsform, som etter Mudambi og Tallman (2010) sin definisjon betyr at transaksjonelle forhold gjør at Trondheim kommune ønsker å opprettholde kontroll over samarbeidet, uten fullstendig å internalisere Dype Røtter.

For å forklare koordineringsformen og koordineringsmekanismer i samarbeidet skal vi benytte innsamlet empiri og den utvidede transaksjonskostnadsteorien. Williamson (1979) hevder at transaksjonskostnadsteorien sine tre kritiske dimensjoner og antakelser om menneskelig atferd kan forklare hvilken koordinering som er valgt. Begrenset rasjonalitet og informasjonsasymmetri er atferdsantakelser som eksisterer hos aktørene i samarbeidet og ligger til grunn for diskusjonen tilknyttet transaksjonskostnadsteori og koordineringsformer. I den utvidede transaksjonskostnadsteorien inkluderes tillit som en ny kritisk dimensjon som påvirker transaksjonskostnadene (Douma & Schreuder, 2017). Analyseenheten i vår diskusjon vil være samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter.

### 6.2.1 Spesifikke investeringer

Den første kritiske dimensjonen i transaksjonskostnadsteori er transaksjonsspesifikke investeringer. Douma og Schreuder (2017) definerer en eiendel som transaksjonsspesifikk dersom den ikke kan bli omplassert til en alternativ anvendelse, uten at eiendelen taper seg betydelig i verdi. Funnene våre tyder på at både Trondheim kommune og Dype Røtter har transaksjonsspesifikke investeringer i samarbeidet mellom seg.

Investeringer som er gjort på bygninger tilknyttet gården for å drive praksis kan ses på som transaksjonsspesifikke investeringer for Dype Røtter. Respondenter fra Dype Røtter forteller at det er gjort tilpasninger på Reppe Søndre for å kunne ha deltakerne der. For eksempel har de opprettet et verksted for å bygge grønnsakskasser og bygget en kafé for å selge selvproduserte økologiske matvarer og andre kortreiste produkter. Investeringer i fysiske bygninger kan ses på som stedsspesifikke investeringer, som Fallan og Pettersen (2016) beskriver som investeringer med en geografisk binding. Investeringer i verksted og kafé har etter vår mening i utgangspunktet ikke en god alternativ anvendelse, og vil derfor tape seg i verdi dersom samarbeidet brytes. Dype Røtter kan trolig bruke verkstedet og kafeen til andre prosjekter, men det vil kreve kostnader til omstilling og planlegging.

Dersom man ser samarbeidet fra Trondheim kommune sin side har kommunen gitt tilskudd til Dype Røtter for å bygge drivhus og kornmølle som er tilknyttet samarbeidet. Dette representerer etter vår mening transaksjonsspesifikke investeringer på grunn av at investeringene ikke vil ha samme verdi for kommunen uten samarbeidet. Disse investeringene kan ses på som stedsspesifikke investeringer på lik linje med kafeen og verkstedet. I tillegg trekker flere av respondentene fra kommunen fram at de ønsker å utvikle en samarbeidsmodell for hvordan lignende samarbeid med sosiale entreprenører bør gjennomføres. Til nå har det blitt brukt mye ressurser på å utvikle denne modellen. Med tanke på at flere av respondentene fra kommunen understreker at de må redusere ressursbruken i samarbeidet på sikt og at samarbeidet bare har pågått ett år, kan det argumenteres for at grunnlaget ikke er tilstrekkelig for å utvikle en langsiktig samarbeidsmodell med sosiale entreprenører. Kommunen trenger derfor lengre tid for å ferdigstille samarbeidsmodellen. Å utvikle samarbeidsmodellen representerer en investering som vil tape seg i verdi dersom samarbeidet avvikles, og dermed er dette en transaksjonsspesifikk investering for kommunen. En slik type investering kan kategoriseres som en kunnskapsspesifikk investering, som Fallan og Pettersen (2016) beskriver som kunnskap man tilegner seg gjennom erfaring.

Respondent 3 fra Dype Røtter trekker fram et interessant poeng om transaksjonsspesifikke investeringer. Respondenten sier at Trondheim kommune kunne ha valgt å ansette de involverte i Dype Røtter til å gjøre den samme jobben. Et argument for at kommunen skulle ha ansatt dem er at mange vil mene at det er naturlig at flyktningarbeid er noe kommunen tar fullt ansvar for selv, og ikke skal delegeres til andre aktører. Respondent 3 forteller at en mulig årsak til at kommunen heller har valgt å samarbeide med dem som en sosial entreprenør, er at kommunen da enklere kan bryte samarbeidet uten å ha et personalansvar og pensjonskostnader til de ansatte i Dype Røtter. Med andre ord ville kommunen hatt høyere transaksjonsspesifikke investeringer dersom de involverte i Dype Røtter hadde blitt ansatt for å arbeide med flyktninger, enn de har ved dagens samarbeidsmodell. Et forbehold her er at kommunen ikke har hatt en like god alternativ anvendelse av personene dersom prosjektet ble avsluttet.

Det er aktuelt å belyse funnene om transaksjonsspesifikke investeringer i samarbeidet ut ifra Williamson (1975) sin påstand om at hybride former for koordinering kan oppstå når transaksjonsspesifikke investeringer er middels høye. På tross av at det er mulig å argumentere for at de transaksjonsspesifikke investeringene i samarbeidet mellom Trondheim

kommune og Dype Røtter både ligger på et høyt nivå og på et lavt nivå, mener vi de sterkeste argumentene taler for at de er på et middels nivå. Denne påstanden skal vi underbygge i de to neste avsnittene.

Kommunen har investert i både drivhus, kornmøller og brukt en del menneskelig ressurser for å utvikle en samarbeidsmodell med sosiale entreprenører. Samtidig får kommunen tilgang på landbruksarealene og kompetanse om jordbruk fra Dype Røtter, og dersom de skulle ha skaffet dette på egenhånd ville det ha medført betydelig høyere transaksjonsspesifikke investeringer. Dype Røtter har på sin side gjort investeringer knyttet til verkstedet og kafeen med tanke på praksistilbudet. Dype Røtter har etter vår mening likevel muligheten til å finne gode alternative anvendelser for kafeen og verkstedet som gjør at verdifallet ikke blir like stort for deres del dersom samarbeidet skulle brytes.

Vi mener at god ressursdeling mellom partene i samarbeidet er en viktig årsak til at de transaksjonsspesifikke investeringene ikke er høyere. Som vi har vært inne på tidligere i kapittel 6, er Trondheim kommune og Dype Røtter opptatt av å spille på hverandre sine styrker og utnytte hverandres ressurser best mulig. Delingen av ressurser har etter vår mening ført til at de transaksjonsspesifikke investeringene blir lavere i samarbeidet. Uten ressursdeling måtte for eksempel Dype Røtter ha ansatt egne norsklærere og pedagoger for å drive norskopplæring av deltakerne. Vi vil hevde at begge partene i samarbeidet har transaksjonsspesifikke investeringer, men på grunn av god ressursdeling og utnyttelse av hverandre sine styrker, er de på et middels nivå. Ser vi et middels nivå på transaksjonsspesifikke investeringer i sammenheng med Williamson (1975) sin påstand, er dette et argument for at en hybrid koordineringsform er den mest effektive koordineringsformen i samarbeidet.

### 6.2.2 Usikkerhet

Den andre kritiske dimensjonen som påvirker koordineringsformen er usikkerhet. Det innebærer at høy grad av kompleksitet og usikkerhet i en transaksjon vil gjøre at koordineringen foregår i et kontraktfestet samarbeid eller innen egen organisasjon (Fallan & Pettersen, 2016). Kompleksitet og usikkerhet dreier seg om blant annet kvaliteten og kvantiteten i transaksjonen.

Respondenter fra både Dype Røtter og kommunen trekker fram usikkerhet knyttet til Dype Røtter sin økonomiske situasjon og videre drift. Selv om ideelle organisasjoner ikke har økonomisk vinning som formål må de ha et økonomisk minimumsmål hvis de skal overleve og ha forsvarlig økonomi til videre drift (Anheier, 2014). Respondent 3 forteller at det vil være kritisk for Dype Røtter dersom Trondheim kommune bestemmer seg for at de ikke vil opprettholde finansiering av praksistilbudet. Det er en informasjonsasymmetri som gjør at kommunen sitter på makten til å avgjøre hvor lenge samarbeidet skal vare. På den andre siden hevder respondent 2 og 8 fra kommunen at de må forholde seg til IMDi som igjen er avhengig av politiske bevilgninger og statsbudsjettet. Kommunen har derfor også utfordringer knyttet til informasjonsasymmetri. I tillegg knytter det seg usikkerhet for begge aktørene angående effektene praksisen har på deltakerne sin læring og utvikling.

Det er ikke kun usikkerhet knyttet til fremtidig finansiering som byr på utfordringer, det har til tider gått sakte med tidligere finansiering fra kommunen. For å redusere usikkerheten stilte Dype Røtter krav til kommunen. Som respondent 8 fra kommunen forklarer så ønsket de å fortsette samarbeide, men samtidig ikke forplikte seg økonomisk før de hadde fått en bekreftelse fra IMDi på at de ville få midler til å drifte videre. I frykt for opportunistisk atferd krevde Dype Røtter en garanti for finansiering hvis de skulle fortsette samarbeidet. I interorganisatoriske relasjoner må partene beskytte seg selv mot slik opportunistisk atferd (Williamson, 1985; 1991, referert i Caglio & Ditillo, 2008). Partene inngikk en avtale som inneholder punkter om pris, antall timer som skal leveres, hva som skal gjøres og hva som skal oppnås med prosjektet. Den skriftlige avtalen reduserer muligheten for at begge parter kan handle opportunistisk ved at de forplikter seg i samarbeidet. Respondent 8 påstår at grunnen til at kontraktslengden er på ett år skyldes at kommunen og IMDi skal ha mulighet til å avslutte samarbeidet med Dype Røtter dersom praksistilbudet ikke gir ønskede resultater.

Vi mener at samarbeidet på kort sikt er preget av forholdsvis lav usikkerhet fordi begge parter har en kontrakt å forholde seg til, samt at begge parter har fokus på å få til et best mulig tilbud for deltakerne. I et langsiktig perspektiv er transaksjonen derimot preget av betydelig høyere usikkerhet. Begge aktørene er tydelige på at Dype Røtter ikke kan forvente tilsvarende bruk av offentlige midler slik som i dagens situasjon. Til tross for at Dype Røtter først og fremst har idealistiske mål så må de også ha økonomien i orden for å drifte. Det kan dermed fremstå som at Dype Røtter er mer avhengig av kommunen enn motsatt. Samtidig risikerer kommunen også at Dype Røtter ønsker å samarbeide med andre aktører i stedet eller at de

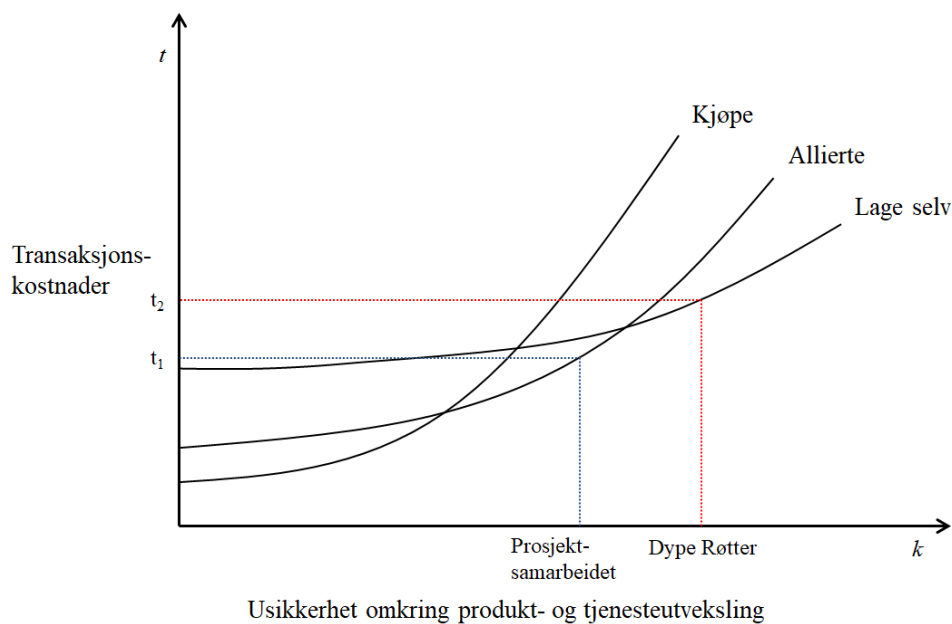
ikke ønsker å drifte videre, og dermed vil kommunen igjen mangle et tilbud til denne brukergruppen som de er lovpålagt å ha.

Fallan og Pettersen (2016) skriver at stor usikkerhet ved en transaksjon vil trekke i retning av å koordinere transaksjonen i egen organisasjon eller ved langsiktige relasjonskontrakter. Oppsummert tyder funnene våre på at det er stor usikkerhet knyttet til finansieringen av samarbeidet, og videre drift av prosjektet. For oss fremstår det derfor som at Dype Røtter bærer den største risikoen ved at de ansatte mister jobben dersom samarbeidet avsluttes. Kommunen sin usikkerhet er i større grad knyttet til finansiering fra IMDi og om samarbeidet gir et tilfredsstillende læringsutbytte for deltakerne. For å redusere usikkerheten knyttet til kvaliteten på praksisen har de gått inn med mye personell. Usikkerhet knyttet til læringsutbytte og finansiering fra IMDi er årsaker til at det passer bedre for kommunen med korttidskontrakter, slik at de kan bryte samarbeidet raskt dersom læringsutbytte ikke er tilfredsstillende eller finansieringen fra IMDi blir redusert eller avsluttet. På den andre siden gir det også Dype Røtter en mulighet til å avslutte samarbeidet uten videre forpliktelser, selv om det er lite trolig ettersom de er avhengig av kommunen. Med bakgrunn i diskusjonen i delkapittelet mener vi at usikkerheten kan karakteriseres som høy for Dype Røtter, mens den er på et mer middels nivå for Trondheim kommune.

Som den desidert største og mest ressurssterke organisasjonen i samarbeidet har kommunen etter vår mening mest makt. At kommunen har lavere risiko og mindre usikkerhet enn Dype Røtter kan være en årsak til at transaksjonen ikke er organisert i en felles organisasjon eller ved langsiktige relasjonskontrakter. En felles organisasjon eller bruk av langsiktige kontrakter ville vært en naturlig organisering dersom transaksjonen er preget av stor usikkerhet ifølge Fallan og Pettersen (2016). Istedenfor er transaksjonen koordinert gjennom korttidskontrakter og en hybrid koordineringsform, hvor korttidskontraktene på ett år skaper usikkerhet for Dype Røtter.

For å illustrere hvordan dimensjonen usikkerhet påvirker koordineringsformen til samarbeidet kan vi inkludere figur 2 om kjøpe, alliere eller lage selv. Vi har tidligere i delkapittelet argumentert for at Trondheim kommune har et middels nivå av usikkerhet tilknyttet samarbeidet med Dype Røtter. I henhold til Gulati og Nickerson (2008) sin modell tilsier dette at de skal alliere seg med Dype Røtter. Med et middels nivå på usikkerhet vil det å beskytte seg mot opportunistisk atferd i et marked medføre relativt høyere transaksjonskostnader enn

ved å alliere seg. Å lage selv vil også medføre høyere transaksjonskostnader for kommunen, ettersom dette ville medført å ansette de involverte i Dype Røtter. Gitt at usikkerheten til kommunen ligger mellom  $k_1$  og  $k_2$  på x-aksen i figur 2 (middels nivå), har kommunen valgt en hybrid koordineringsform som den mest hensiktsmessig med tanke på å begrense transaksjonskostnadene, illustrert på y-aksen. Vi har laget figur 3 basert på figur 2 for å illustrere hvilken koordinering samarbeidet har i dag og hvilken koordinering vi mener Dype Røtter ville ha foretrukket. Koordineringsformen i dag illustreres av den blå linjen og bestemmes med bakgrunn i Trondheim kommune sitt nivå på usikkerhet og Dype Røtter sin avhengighet til kommunen. Den ønskede koordineringsformen for Dype Røtter, tatt deres nivå av usikkerhet i betraktning, er illustrert ved den røde linjen, og linjen sin plassering skal vi begrunne i neste avsnitt.



Figur 4 - Koordineringsform og usikkerhet

Som vi har argumentert for tidligere har Dype Røtter høyere usikkerhet enn Trondheim kommune. Slik som illustrert i figur 3, vil det å lage selv være den foretrukne koordineringen for Dype Røtter ved at det gir lavest transaksjonskostnader. Å lage selv vil i dette tilfelle bety at Dype Røtter enten blir en del av kommunen og jobber med flyktninger som en egen enhet eller som en del av INN, eller at det blir skrevet en langtidskontrakt med kommunen hvor de sammen jobber med flyktningarbeid. Det første er trolig ikke ønskelig fra Dype Røtter sin side ettersom de ikke lenger ville ha vært en ideell miljøorganisasjon. I figur 3 ser vi at en koordineringsform hvor Dype Røtter blir en del av kommunen ville gitt lavest

transaksjonskostnader for Dype Røtter gitt det høye nivået på usikkerhet. For eksempel forteller respondent 3 og 6 fra Dype Røtter at de bruker mye tid på å planlegge hvordan de kan bli mer finansielt uavhengig kommunen på sikt, noe de kunne ha brukt mindre tid og ressurser på dersom de hadde hatt langsiktige kontrakter.

### 6.2.3 Frekvens

Den tredje kritiske dimensjonen i transaksjonskostnadsteori er frekvens. Bakgrunnen for samarbeidet er at Trondheim kommune må ha et fulltidsprogram med praksistilbud til flyktninger med lav og ingen utdanning. Vi mener at dimensjonen frekvens må ses i sammenheng med antall flyktninger Trondheim kommune må tilby et fulltidsprogram og praksisplass til. Respondent 8 fra Trondheim kommune trekker fram at regjeringen sin politikk gjør at flyktningstrømmen til Norge har avtatt noe den siste tiden, men av flyktningene som kommer er det større andel kvoteflyktninger som gjerne har lav eller ingen utdanning. Flere respondenter trekker fram at tiltak som praksisplassen ved Dype Røtter er noe som vil ha økende etterspørsel fremover. Vi vil derfor argumentere for at frekvensen i samarbeidet ikke er knyttet til et engangstilfelle, men at kommunen fremover også må ta imot flyktninger som har et behov for en hensiktsmessig praksis av god kvalitet. Kommunen vil derfor være avhengig av å samarbeide med aktører som Dype Røtter for å ha et tilbud til flyktningene, eller ha et tilsvarende tilbud i egen organisasjon.

Fallan og Pettersen (2016) påpeker at høy transaksjonshyppighet i en bedrift vil trekke i retning av å produsere selv, gitt alt annet er likt. Med bakgrunn i respondentene sine svar er det sannsynlig at frekvensen i antall flyktninger Trondheim kommune må ha et praksistilbud til, vil være vedvarende og kanskje noe økende i årene som kommer. Sett i sammenheng med teorien vil dette trekke i retningen at kommunen kanskje burde ha organisert transaksjonen (praksisplassene) i egen organisasjon. Det at frekvensen til transaksjonen ikke er et engangstilfelle, men vil være regelmessig, tror vi er en årsak til at kommunen har valgt å samarbeide tettere med Dype Røtter istedenfor at det kun er rene kjøpstransaksjoner hvor de gir Dype Røtter alt ansvar. Vi vil derfor argumentere for at kommunen har alliert seg for å ha innflytelse og medvirkning, samtidig som de kan benytte ressursene Dype Røtter besitter.

### 6.2.4 Tillit

Mange mener at begrepet tillit ikke kan utelates fra transaksjonskostnadsteorien, og i utvidelsen av transaksjonskostnadsteorien har tillit blitt inkludert som en viktig dimensjon i

forholdet mellom og innad i organisasjoner (Douma & Schreuder, 2017). I interorganisatoriske settinger er tillit sett på som en svært sentral faktor (Cäker & Siverbo, 2011), og respondent 3 fra Dype Røtter omtaler tillit som et avgjørende element i en relasjon som den Dype Røtter og Trondheim kommune har. Vi skal videre i delkapittelet diskutere hvilken rolle tillit har i samarbeidet, og hvordan tillit påvirker valg av koordineringsform og styringen i samarbeidet.

Respondent 6 fra Dype Røtter fremhever viktigheten av å bli kjent med hverandre og bruke tid på å forankre og bygge opp tillit. Det dreier seg om å bygge opp det Douma og Schreuder (2017) kaller personlig tillit i sin inndeling av tillitsbegrepet. For at samarbeid skal bli vellykket er det viktig å ha tiltro til at den andre parten handler med gode hensikter uten å betvile hverandre, understreker respondent 3 fra Dype Røtter. I tillegg til den personlige tilliten er man avhengig av upersonlig tillit for å lykkes, hevder Douma og Schreuder (2017). Dype Røtter er en ideell organisasjon med mål om meningsfullt arbeid gjennom å tilby praksis til flyktninger som er viktig for INN, samt bærekraft- og miljømål som er viktig for Miljøenheten. Vi vil hevde at sammen med det offentlige sitt ønske om å lage en hensiktsmessig samarbeidsmodell for å skape et godt tilbud og utvikle egnede metoder og verktøy i samarbeidet, er det et godt utgangspunkt for upersonlig tillit i samarbeidet.

Som nyetablert ideell organisasjon er omdømme helt avgjørende for Dype Røtter. Dype Røtter er avhengig av kommunen økonomisk, men også for å få tilgang til brukergruppe, og de har derfor ikke råd til å handle opportunistisk. På grunn av dette er det naturlig at kommunen har stor grad av det Douma og Schreuder (2017) kaller upersonlig tillit, og det Cäker og Siverbo (2011) kaller kalkulativ tillit til Dype Røtter. Dype Røtter kan også ha kalkulativ tillit til kommunen. Respondent 8 forteller at kommunen *“plutselig fikk en samarbeidspartner som var villig til å jobbe med gruppa”*. Det er med andre ord ikke så mange andre alternativer for kommunen heller hvis de skal få utviklet en samarbeidsmodell for den antatt svakeste målgruppen. Dype Røtter må også basere tilliten på det Cäker og Siverbo (2011) omtaler som institusjonell tillit. Kommunen må levere på det de har sagt de skal levere på, for hvis ikke kommunen følger samfunnets normer og regler blir det vanskelig å få det sosioøkonomiske systemet til å fungere. Som en del av offentlig forvaltning er kommunen helt avhengig av systemtillit og upersonlige tillit.



Respondent 8 fra Trondheim kommune beskriver respondent 3 og 6 fra Dype Røtter ved at de har gitt en følelse av tillit med sin åpenhet og vilje til å lykkes, noe som har resultert i positive forventninger til at samarbeidet skal lykkes. En type tillit som også kan knyttes til det Cäker og Siverbo (2011) kaller goodwill tillit. Dype Røtter har med sin seriøsitet og evne til å være innovative vist at de ønsker å lykkes og vil handle i kommunen sin interesse. Denne personlige tilliten blir i stor grad synlig først når aktørene har blitt kjent med hverandre. Respondent 7 fra kommunen beskrev den personlige tilliten med: *“Det er veldig lett å få tillit til både respondent 3 og respondent 6. Det er veldig greie folk rett og slett. Man merker at det er godt å være sammen med dem, og at det er hyggelig”*. Sitatet illustrerer at involverte i kommunen gjennom et nært samarbeid med de ansatte i Dype Røtter har fått et veldig godt inntrykk av de som personer, noe som resulterer i mye personlige tillit.

Respondent 1 fra Miljøenheten trekker fram at på grunn av tidligere samarbeid med involverte i Dype Røtter hvor de har levert gode resultater, så var tillit allerede etablert. Denne tilliten kan omtales som det Cäker og Siverbo (2011) kaller kompetansetillit, som handler om at partneren tidligere har vist evne til å prestere, noe som er nært knyttet til det Douma og Schreuder (2017) omtaler som personlig tillit. Respondent 1 fra Trondheim kommune forklarer at den eksisterende tilliten medførte mindre oppfølging sammenlignet med andre aktører, ettersom de visste at Dype Røtter kom til å gjennomføre og rapportere det de skulle gjøre. I så måte kan det tyde på at Miljøenheten har en klassisk tilnærming til forholdet mellom tillit og kontroll ved at nye samarbeidspartnere krever mer oppfølging og kontroll, men etter hvert som den personlige tilliten blir etablert, kan graden av kontroll reduseres. Respondent 6 fra Dype Røtter opplever på sin side i stor grad å få hjelp uansett hvor vedkommende henvender seg til kommunen, og at det er bra folk som arbeider der. En slik form for tillit tyder på at det eksisterer personlig tillit og kompetansetillit, som følge av at kommunen har vist evne til å prestere tidligere. Vi kan også argumentere for at denne type tillit er knyttet til goodwill tillit, om at respondent 6 fra Dype Røtter basert på tidligere erfaringer har positive forventninger til at kommunen vil handle i deres interesse.

Respondent 8 fra kommunen understreker at de velger sosiale entreprenører ut ifra hva de kan tilby, og om de har kompetansen som skal til for å øke kompetansen til og kvalifisere den aktuelle målgruppen. De involvert fra kommunen har rikelig med erfaring og kunnskap om integreringsarbeid, prosjektarbeid, samskaping av tiltak mellom offentlig, frivillige organisasjoner og private bedrifter og om språkopplæring for målgruppen. Respondent 3 i

Dype Røtter sin solide bakgrunn fra sosialt arbeid og det faktum at de involverte i Dype Røtter har stor kompetanse innenfor landbruk gir kommunen en faglig trygghet. Det vil si at begge parter innehar solid kompetanse som gir grunnlag for en upersonlig tillit og kompetansetillit.

Begge parter er enige om at tillit er viktig i et slikt samarbeid, og funnene våre tyder på at tilliten er høy i det interorganisatoriske samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter. En av hovedutfordringene i interorganisatorisk styring er det at partene trenger å sikre seg og beskytte seg mot opportunistisk atferd (Ahlgren, 2019). På tross av høy tillit mellom aktørene krevde Dype Røtter mer enn bare muntlig forsikringer fra kommunen om at pengene mest sannsynlig kommer. De ønsket en garanti for finansiering fordi de fryktet at kommunen kunne opptre opportunistisk og avslutte samarbeidet hvis de ikke fikk tilskudd fra IMDi. Kommunen og Dype Røtter har dermed inngått samarbeidsavtaler for å redusere usikkerheten i relasjonen. Tillit kan med andre ord være et fint supplement til kontrakter fordi det er vanskelig å beskytte seg mot all risiko og usikkerhet i kontrakter (Gulatind & Singh, 1998). Funnene våre indikerer at tilliten kan redusere koordineringskostnadene i samarbeidet, men tillit erstatter ikke kontrakter fullstendig.

I interorganisatoriske samarbeid er kontroll og tillit to krefter som tradisjonelt har blitt sett på som motstridende, men (Cäker & Siverbo, 2011) hevder at dette ikke nødvendigvis er tilfelle. Vi finner i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter i likhet med Cäker og Siverbo (2011), at både kontroll og tillit er sentrale styringsmekanismer. Fra tidligere diskusjon ser vi at flere ulike former for tillit blir trukket fram av respondentene, og flere respondenter fra kommunen sier de har tillit til at aktørene i Dype Røtter gjør en kvalifisert og god jobb. Et sterkt tillitsforhold mellom aktørene i interorganisatoriske relasjoner, kan ifølge Cäker og Siverbo (2011) redusere behovet for struktur for kontroll, som kan være kostbart å utvikle og opprettholde.

Selv om det eksisterer strukturer for kontroll i samarbeidet, som for eksempel samarbeidsavtaler, tilstedeværelse, faste innrapporteringer og prestasjonsmålinger, mener vi det sterke tillitsforholdet som vi finner mellom aktørene på den ene siden reduserer behovet for formell kontroll. På den andre siden er det viktig med formelle kontroller både for omdømme til en nyetablert ideell organisasjon og for kommunen som anvender offentlige midler. For eksempel sier respondent 3 fra Dype Røtter at de ikke trenger å rapportere hva de

bruker betalingen for praksisplassene fra INN på, som kan indikere at kommunen har tillit til at pengene blir brukt til riktige formål. Vi mener derfor at tillit og kontroll virker som to supplerende krefter i samarbeidet. Vi kommer tilbake til den interorganisatoriske styringen i samarbeidet i delkapittel 6.3.

## 6.3 Styringssystemer i det interorganisatoriske samarbeidet

Vi har tidligere vært inne på hvordan tillit og kontroll påvirker hverandre i styringen mellom Dype Røtter og Trondheim kommune, samt hvordan usikkerheten påvirker relasjonen. For å forstå den interorganisatoriske styringen i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter har vi valgt å benytte Simons (1995) Levers of Control. Levers of Control dreier seg om å balansere mellom stabilitet og evnen til å møte endringer og innovasjoner (Simons, 1995). Det handler om å finne balansepunktet mellom ulike styringssystemer for å tilrettelegge for ønsket strategi. I samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter er det derfor viktig å studere hvordan de fire styringssystemene helhetlig påvirker strategien i samarbeidet, og hvordan lederne bruker styringssystemene. Vi presenterer de fire ulike kontrollsystemene i ulike delkapitler for å gjøre det oversiktlig, men med Levers of Control er det likevel viktig å ha et helhetlig prosessperspektiv. De ulike spakene i Levers of Control kan benyttes til å fremme innovasjon samtidig som man opprettholder kontroll og unngår uønskede overraskelser (Simons, 1995).

Anthony og Young (2003) argumenterer for at konseptet økonomistyring er likt for profittmaksimerende og ideelle organisasjoner. Anheier (2014) trekker fram at det er viktig for organisasjoner å ha forsvarlig økonomistyring på tross av at profitt ikke er et mål. Ahlgren et al. (2019) påpeker at det stilles krav til styringspraksiser og kontrollmekanismer i interorganisatoriske samarbeid når kommuner ikke lenger har direkte kontroll over tjenesteytingen.

### 6.3.1 Diagnostisk kontrollsystem

Diagnostiske kontrollsystemer dreier seg om at diagnostiske kontrollsystem forsøker å avdekke unormale handlinger og beholde kritiske prestasjonsmål innenfor akseptable grenser basert på bestemte mål (Simons, 1995). I vår case finner vi at Dype Røtter og kommunen har egne budsjett og regnskap å forholde seg til, mens det blir gjort vurderinger av prestasjonen både sammen og hver for seg. Det foregår også en viss kontroll på tilskuddene. Formelle

kontroller og styringsmekanismer kan bidra til å bygge gode nettverk og sikre andre finansieringskilder for ideelle organisasjoner (Chenhall et al., 2010).

Anheier (2014) påpeker at selv om ideelle organisasjoner, som Dype Røtter, ikke har økonomisk vinning som formål må de likevel ha et finansielt minimumsmål. På tross av en vanlig antakelse om at økonomistyringen i ideelle organisasjoner er annerledes enn profittmaksimerende organisasjoner fordi de har sosiale mål (Moore, 2000), så fant vi at Dype Røtter også benytter seg av budsjett og regnskap som er tradisjonelle styringsverktøy i profittmaksimerende foretak. Det kan gi interessentene et innblikk i organisasjonen og avdekke finansiell oppnåelse (Mihaltan et al., 2015).

Ifølge Hyndman og McConville (2018) kan praksiser for økonomistyring også bygge tillit til interessentene i omgivelsene. I Dype Røtter ønsker de å utvikle et miljøregnskap for å kunne kvantifisere fordelene med valgene de tar, med hensyn til miljø og bærekraft, men også for å være et forbilde for andre. Ved å kvantifisere miljømessige og bærekraftige valg kan det hjelpe Dype Røtter med fremtidig finansiering, ifølge respondent 3 fra Dype Røtter. Respondent 1 i Miljøenheten påpeker at bærekraft er et overordnet mål som ikke er integrert i hele Trondheim kommune enda, og respondent 5 fra INN tror at det kun er på høyere nivå bærekraftsmålene er viktig på grunn av omdømme. Bærekraftig arbeid er først og fremst en bonus for INN og TROVO, men ikke noe mål. Respondent 6 trekker fram hvor dagsaktuelt det er å være opptatt av bærekraft og miljø, og at det er noe som kan gi positive effekter på sikt. Funnene tyder dermed på at Dype Røtter vil bruke miljøregnskap for å oppnå tillit hos andre interessenter som i fremtiden kan være en potensiell samarbeidspartner.

Tillit og kontroll har tidligere blitt sett på som to motstridende krefter, og er to ulike måter å håndtere atferdsusikkerhet på ifølge Cäker og Siverbo (2011). Trondheim kommune har satt opp et budsjett for anvendelse av pengene de har søkt om fra IMDi. Utgiftene må avstemmes med budsjettet som er satt opp og rapporteres inn til IMDi for å vise at pengene er benyttet til det de har søkt om. Tilskuddet kommunen mottar fra IMDi brukes til å kjøpe en tjeneste av Dype Røtter, hvor Dype Røtter må levere et visst antall timer i uka over en 6 måneders praksis for 10 deltakere. Det medfører at kommunen har en økonomisk forpliktelse som blir inntektsført i Dype Røtter sitt budsjett og regnskap. På tross av at det er strenge krav til rapportering betyr det ikke nødvendigvis at tilliten er lav. Cäker og Siverbo (2011) konkluderer med at kontroll og tillit ikke trenger å være to motstridende krefter.

Respondent 1 i Miljøenheten påpeker at det er ganske streng kontroll ettersom det er snakk om offentlig midler og alle formelle søknader blir lagret i kommunens systemer som gir folk fullt innsyn i hva offentlig midler benyttes til. Streng kontroll og generell transparens som praksiser for økonomistyring bygger tillit til interessentene i omgivelsene for både ideelle- og profittmaksimerende organisasjoner ifølge Hyndman og McConville (2018). Vi mener tillit fra interessenter også er viktig for offentlig sektor. For å få næringstilskudd må Dype Røtter legge ved et budsjett i søknaden. De som mottar næringstilskuddet må også rapportere og levere regnskap med faktiske utgifter, for å få utbetalt tilskuddet i ettertid. Hvis rapporteringen ikke stemmer overens med søknaden risikerer man at tilskuddet ikke blir utbetalt. Respondent 1 fra Miljøenheten forteller at de har positive erfaringer fra tidligere samarbeid med de involverte i Dype Røtter, noe som har gjort at de har blitt fulgt opp mindre enn det en ny aktør vanligvis ville ha blitt. Våre funn illustrerer Cäker og Siverbo (2011) sitt poeng om at tillit og kontroll ikke nødvendigvis er to motsetninger, og at kontroll kan være med å bygge tillit.

I likhet med ideelle organisasjoner har offentlig sektor ofte andre mål enn profittmaksimering. Ifølge Ahlgren et al. (2019) veies innsats mot resultat i form av mottatte tjenester og kvaliteten på tjenestene i offentlig sektor istedenfor måling av profitt. Med mål om å anvende ressurser for å skape best mulig nytte for mottakerne av tjenestene kan det bli komplisert å måle prestasjonen, noe som gjør økonomistyringen kompleks ifølge Nyland og Pettersen (2010). Respondent 5 fra INN forteller at dersom prestasjonen bedømmes kun basert på forholdet mellom innsats og resultat, ville det være mer taktisk fra deres side å velge deltakere med høyere utdanning enn tilfellet er i dag. Med begrensede midler og korte tidsfrister kan dagens prestasjonsmåling bli for enkel. Funnene våre indikerer at den langsiktige effekten av praksisplassen ikke blir tatt høyde for i dagens prestasjonsmåling. Dette gjør at prestasjonen i samarbeidet vil kunne bli feilvurdert dersom man kun vektlegger forholdet mellom innsats og resultat på kort sikt. Tar man høyde for langtidseffektene vil det derimot gjøre prestasjonsmålingen mer kompleks enn den er i dag.

Caglio og Ditillo (2008) trekker fram samarbeidsproblemer som den første styringsutfordringen i interorganisatoriske relasjoner. Samarbeidsproblemer innebærer at aktørene kan ha ulike mål og dermed ikke handle til det beste for samarbeidet. Både Dype Røtter, som en ideell organisasjon, og kommunen, som en del av offentlig sektor, har et felles

sosialt mål, og dermed har de ikke styringsutfordringer som følge av samarbeidsproblemet. Det overordnede målet er å tilby en praksis til en målgruppe i introduksjonsprogrammet som ikke tidligere har hatt et tilbud, og aktørene har et felles ønske om et best mulig tilbud til målgruppen. Under det overordnede målet er det en rekke andre mål for samarbeidet. I interorganisatoriske samarbeid er det viktig å redusere tvetydigheten i prestasjonsmålene eller koordinere hverandres målsetninger for å oppnå effektivt samarbeid ifølge Ouchi (1980).

I samarbeidet har de utarbeidet en samarbeidsavtale for å samkjøre hverandres målsetninger. Som en del av avtalen skal Dype Røtter sammen med Trondheim kommune utvikle et verktøy for å vurdere deltakerne. Ifølge Simons (1995) er grunnen til at man har diagnostiske målesystemer at man skal slippe konstant å overvåke at arbeidet blir gjennomført som ønsket. Respondent 3 fra Dype Røtter understreker at det er viktig for begge parter å ha et slikt verktøy. Respondenten påpeker videre at det å ha et verktøy for å vurdere deltakernes utvikling er viktig dersom Trondheim kommune skal fortsette å motta politiske bevilgninger og tilskudd. I tillegg er det til stor hjelp for Dype Røtter for å dokumentere om prosjektet fungerer og for å skaffe andre finansieringskilder, noe som er avgjørende for videre drift. Det samsvarer med det Hyndman og McConville (2018) hevder om at praksiser for økonomistyring som man finner i profittmaksimerende organisasjoner, også kan benyttes av ideelle organisasjoner for å bygge tillit til interessenter.

Ved å bygge og støtte tydelige mål som er basert på strategien, skal diagnostiske kontrollsystemer hjelpe til med at man unngår å miste fokus eller sløse med ressurser (Simons, 1995). Respondent 2 fra INN og dokument 1 Avtale om kjøp av tiltaksplasser forklarer at verktøyet som er utviklet i samarbeidet består først og fremst av en rekke subjektive prestasjonsmål. Prestasjonsmålingen dreier seg om å vurdere den faglige og språklige utviklingen til målgruppen, og at de har relevante arbeidsoppgaver for videre yrkeskarriere. Det er imidlertid stor usikkerhet knyttet til hvor meningsfullt evalueringsskjemaet for prestasjonsmåling av deltakerne er. Å krysse av for at en analfabet klarer å plante en plante er ikke nødvendigvis relevant for arbeidslivet videre forteller respondent 5 fra INN. Andre subjektive mål som samarbeidet blir målt på er om de har klart å utvikle en samarbeidsmodell mellom kommunen og Dype Røtter, utvikle egnede metoder og verktøy for målgruppen og om de har opplæringsplaner med relevante kompetansemål fra videregående tilpasset til målgruppen.

Det er en utfordring å gjøre prestasjonsmålingen rettferdig, på grunn av at det er vanskelig å knytte utvikling av norskerferdigheter til samarbeidet. Respondent 8 fra INN forklarer at utviklingen kan skyldes praksisen, norskopplæringen deltakerne får på skolen eller så kan progresjonen være sammensatt av de to. Dette kan knyttes til den andre styringsutfordringen i interorganisatoriske relasjoner som Caglio og Ditillo (2008) trekker fram. Appropriasjonsproblemet innebærer at det er utfordrende å fordele innsats og resultat av felles produksjon på en tydelig og rettferdig måte. Det har derfor ikke vært noe systematisk måling av norskerferdigheter knyttet til prosjektet, annet enn midtveis- og sluttevaluering av de muntlige språkerferdighetene og arbeidsevnen til deltakerne. Respondent 3 fra Dype Røtter mener at for å forbedre prestasjonsmålingen burde man ha sammenlignet deltakerne i praksisen med en sammenlignbar gruppe som ikke deltar i prosjektet for å finne ut om det er noe forskjell. Det finnes også noen kritiske prestasjonsvariabler som blir målt objektivt. Respondent 2 fra INN trekker fram at de skal ha et visst antall deltakere i løpet av året, og respondent 8 fra INN forklarer at deres trivsel blir målt blant annet ved oppmøte. Andre objektive prestasjonsmål i samarbeidet er hvor mange av deltakerne som blir klar for en jobb, utdanning eller en annen praksis.

### 6.2.2 Trossystem

Ifølge Simons (1995) er hensikten med trossystemer at ledelsen skal gi de ansatte grunnleggende verdier, formål og retning som skal fungere som støtte i det daglige arbeidet, og er en del av styringen i organisasjoner. I samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter utgjør trossystemet de verdiene aktørene har, og det formålet og retningen som ledelsen har bestemt samarbeidet skal arbeide mot. Trossystemet sin rolle er å veilede de ansatte i beslutningsprosesser, og bør ligge til grunn for avgjørelser som tas.

For kommunen er formålet med samarbeidet rettet mot godt integreringsarbeid av flyktninger. Prosjektlederen (respondent 2) og avdelingslederen (respondent 8) i kommunen, og prosjektlederen (respondent 3) i Dype Røtter, er samstemte om at alle aktørene i prosjektet må ønske å levere god kvalitet i tilbudet til deltakerne, slik at deltakerne får best mulig utbytte av praksisen. Respondenten fra Dype Røtter påpeker at målet med praksisplassen er å sørge for at deltakerne får god arbeidserfaring, slik at de er bedre rustet for arbeidslivet etter endt praksis. Trondheim kommune og Dype Røtter har et felles formål med samarbeidet om å sørge for kulturell integrering og å gi et best mulig tilbud til deltakerne. Slike kjerneverdier er styrende for hva som er akseptabel oppførsel i samarbeidet (Simons, 1995). Kjerneverdien i

samarbeidet dreier seg om kvalitet i praksistilbudet til deltakerne. Ved at kjerneverdien blir kommunisert fra ledere skal det bidra til å redusere usikkerhet omkring formål og fungere som beslutningsstøtte for alle som skal ta avgjørelser i samarbeidet.

I dokument 4 fremheves det at Dype Røtter i tillegg til et mål om kulturell integrering, ønsker å markere viktige miljøspørsmål gjennom å jobbe for å redusere innvirkning på klima og tap av biologisk mangfold. Respondent 3 og 6 fra Dype Røtter trekker fram at de ønsker å dele disse verdiene med deltakerne. Derimot fokuserer ikke de involverte fra kommunen noe spesielt på målet om bærekraft. Trondheim kommune har et uttalt mål om å være en foregangskommune i arbeidet med bærekraft, men i samarbeidet med Dype Røtter påpeker respondenter fra kommunen at de først og fremst har kulturell integrering som mål, og at fokuset på bærekraft er mer en bonus enn et bevisst valg. Flere respondenter fra kommunen forteller videre at samarbeidet med Dype Røtter ikke er valgt på grunn av deres bærekraftsarbeid, men heller fordi de har den riktige kompetansen for å arbeide med målgruppen. Bærekraft er en viktig verdi for Dype Røtter og vil påvirke hvilke valg de ønsker å ta. Funnene tyder på at trossystemet i samarbeidet blir påvirket av organisasjonenes egne trossystemer, ettersom disse er styrende for hvordan organisasjonene ønsker å handle i samarbeidet.

Kraus et al. (2017) hevder at ideologisk kontroll er en metode for å styre økonomistyringen i ideelle organisasjoner. Ideologisk kontroll har mange likheter med trossystemet som vi finner i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter. Aktørene deler en felles kjerneverdi i at det primært er deltakerne sitt beste som skal være styrende for avgjørelser som tas. Respondent 8 fra kommunen beskriver sin opplevelse av deres felles mål: *“Jeg opplever jo at alle har deltakeren sitt beste for øye, og at beslutninger blir tatt ut ifra dette”*. Sett i sammenheng med definisjonen til Alvesson og Karremann (2004) om at ideologisk kontroll handler om tolkninger og betydninger som er forstått av organisasjonens medlemmer og kan guide deres handlinger, tyder sitatet til respondenten på at ideologisk kontroll er en av kontrollmekanismene i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter.

Kulturen i en organisasjon kan si mye om trossystemet, og kan bli sett på som en del av styringen i en organisasjon (Simons, 1995). Flere respondenter trekker fram at kulturen i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter er preget av stor takhøyde og en åpen og tett dialog. Dette kan gjøre det enklere for aktørene å dele verdier, samt ha åpne og



ærlige diskusjoner om retningen samarbeidet skal ta. Respondent 2 fra kommunen sier det er en bevisst strategi fra deres og Dype Røtter sin side at deltakerne skal si ifra dersom de er uenige i noe, for å skape en åpenhetskultur som kan bedre praksisen og samarbeidet. I tillegg beskriver flere respondenter en kultur som bærer preg av å være innovativ, kreativ og endringsvillig. Respondent 8 fra kommunen sier at spesielt Dype Røtter har mulighet til å finne kreative løsninger og være innovative, og at kommunen også forsøker å være det. For eksempel trekker respondent 3 fra Dype Røtter fram at kommunen viser at disse verdiene verdsettes i samarbeidet ved å gi dem handlingsrom til å utforske selv. Derimot tok det en stund før Dype Røtter innså at det var en del av deres felles trossystem, som kan tyde på at aktørene ikke hadde kommunisert tydelig nok hvilke verdier som skulle gjelde i samarbeidet fra start av.

### 6.2.3 Grensesystemer

Simons (1995) beskriver grensesystemer som den mørke og negative siden i Levers of Control. Trondheim kommune har i samarbeidet med Dype Røtter gitt dem stort handlingsrom til å være kreative, innovative og har gitt dem myndighet til å ta egne valg. Grensesystemet skal sette grenser for uønsket risiko og rammer for hva som er uakseptabel oppførsel i samarbeidet, gjennom å etablere standardprosedyrer og regler på tross av en myndiggjøring av entreprenørielle involverte (Simons, 1995). Der trossystemene skal oppmuntre til innovasjon og kreativitet, skal grensesystemene tillate innovasjon og kreativitet innenfor tydelig definerte grenser. I samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter består grensesystemet av lover, regler og retningslinjer som begrenser handlingsrommet til aktørene ved å etablere rammer for samarbeidet. Simons (1995) deler grensesystemer i retningslinjer for forretningsatferd og strategiske grenser.

Grenser for forretningsatferd er den delen av grensesystemet som består av samfunnets lover, organisasjonens trossystem og atferdsregler som tilhører bransjen eller profesjonen (Simons, 1995). Når det kommer til samfunnets lover forteller flere respondenter fra Trondheim kommune at introduksjons- og integreringsloven er lover kommunen må forholde seg til. De må også sikre at praksistilbudet Dype Røtter tilbyr innfrir lovene og bestemmelsene. Grensesystemer som omhandler samfunnets lover må være i orden for at ledelsen skal kunne delegere ansvar nedover i organisasjonen (Simons, 1995). I tillegg til introduksjons- og integreringsloven må alle aktørene i samarbeidet ta hensyn til taushetsplikten etter forvaltningsloven. Respondent 6 fra Dype Røtter forteller at taushetsplikt har ført til

utfordringer i samarbeidet ettersom de ikke fikk så mye informasjon om deltakerne som de skulle ønske. Årsaken til det var at kommunen var usikker på hvor mye de kunne dele på grunn av taushetsplikten. At Trondheim kommune var tilbakeholden med hvilken informasjon de delte, mener respondent 6 førte til at det ble vanskeligere for Dype Røtter å forstå og tilpasse seg hver enkelt deltaker. Samtidig sier respondenten at dialogen rundt taushetsplikt har vært konstruktiv. Dette kan bidra til økt forståelse av grensesystemet. Problematikken rundt informasjonsdeling om deltakerne ble løst ved at Dype Røtter måtte inngå en avtale om taushetsplikt med kommunen (dokument 3).

Grenser for forretningsatferd inkluderer også verdier som setter grenser for det som aktørene i samarbeidet ikke skal gjøre, og det innebærer at en del av trossystemet flyter over i grensesystemet (Simons, 1995). Fra diskusjonen i delkapittelet om trossystem la vi fram at kvalitet i arbeidet med deltakerne var en sentral verdi å basere beslutninger på for både kommunen og Dype Røtter. Med utgangspunktet i deltakernes beste vil grensesystemet innebære at handlinger og beslutninger som forringer kvaliteten i tilbudet til deltakerne ikke skal tas. Ettersom aktørene har deltakerne sitt beste som utgangspunkt vil beslutninger bli tatt basert på dette. I tillegg vil de involverte fra Dype Røtter ikke handle mot bærekraftsmålene ettersom dette er en sentral verdi og en del av deres trossystem.

Den siste delen av grenser for forretningsatferd er atferdsantakelser som tilhører bransjen eller profesjonen (Simons, 1995). En atferdsantakelse som flere av respondentene i Trondheim kommune trekker fram er at de tidligere har erfart at det er vanskelig å arbeide med deltakergruppen som er i praksis hos Dype Røtter. Respondent 2 fra Trondheim kommune forteller at det i samarbeidet er valgt ut deltakere som ofte ikke blir valgt til slike prosjekter, ettersom de erfaringsmessig er krevende å lykkes med, som gir utslag på prestasjonsmål. Respondent 8 fra kommunen sier at mange som tidligere har arbeidet med denne målgruppen har opplevd at det blir for vanskelig. Vi mener antakelsen om at deltakerne er utfordrende å arbeide med påvirker grensesystemet ettersom antakelsen legger føringer for hvilket grunnlag beslutningene tas på. På tross av at de involverte i kommunen forsøker å endre denne tankegangen, vil det å gå inn i beslutninger med en antakelse om at denne målgruppen har begrensninger, begrense muligheten til å være innovativ og kreativ. Antakelsen blir derfor en grense for hvilke beslutninger som blir tatt i samarbeidet.

Den andre delen av grensesystemet er strategiske grenser (Simons, 1995). Strategiske grenser inngår i ledelsens strategiske planlegging, og kan brukes som et strategisk planleggingsverktøy (Simons, 1995). I mange organisasjoner og samarbeid vil strategiske grenser være knyttet til avkastning på en investering, men dette er ikke tilfellet i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter hvor profitt ikke er et mål. Flere av respondentene trekker fram at det ikke har vært diskutert eller blitt lagt en langsiktig strategi i samarbeidet. Ifølge Tessier og Otley (2012) som deler strategiske grenser i to, kan vi beskrive den langsiktige strategien som grenser i en aktiveringsrolle, som implisitt skal indikere hvilken retning samarbeidet skal ta. Mangel på en langsiktig strategi vil påvirke de strategiske grensene, når aktører som skal ta beslutninger ikke har en langsiktig strategi som setter grenser for hvilke valg som skal tas. Funnene våre tyder på at det ikke er en felles eksplisitt strategi i samarbeidet, men alle de involverte er klar over at Dype Røtter må finne andre og flere finansieringskilder noe som kan tyde på at det eksisterer en implisitt strategi i samarbeidet. Strategiske grenser i en aktiveringsrolle er derfor til stede i samarbeidet, ettersom den implisitte langsiktige strategien setter grenser. Grenser i en begrenset rolle er den andre delen Tessier og Otley (2012) deler strategiske grenser inn i, og denne delen er knyttet til samarbeidet sin kortsiktige strategi. På kort sikt handler strategien om å gi et best mulig tilbud til deltakerne i neste praksisperiode, og de strategiske grensene vil da ligne grensene for forretningsatferd som beskrevet ovenfor.

Grensesystemene er spesielt viktig for de organisasjonene hvor omdømme basert på tillit er et viktig konkurransefortrinn (Simons, 1995). Vi har funnet at tilliten er sterk mellom aktørene i Trondheim kommune og Dype Røtter. Ved å ha klare grenser for akseptabel atferd samtidig som man har tillit til de andre aktørene, så får man muligheten til å delegere ansvar nedover i samarbeidet som gir mulighet til å være kreativ på lavere nivåer. Respondent 8 fra Trondheim kommune fremhever at kommunen har stor tillit til aktørene i Dype Røtter, og setter pris på at de er innovative og tør å forsøke nye ting. Hadde respondenten fryktet at aktørene i Dype Røtter skulle ha påført kommunen uønsket risiko eller kunne ha skadet kommunen sitt omdømme ved å være innovative og nyskapende, tror vi ikke respondenten hadde fremhevet at de setter pris på deres kreativitet og evne til å være innovative. Dette understreker funnet vårt om at tilliten er sterk i samarbeidet, og at kommunen stoler på at de grensesystemene som eksisterer skal være tilstrekkelig for å hindre uønsket handling.

## 6.2.4 Interaktive kontrollsystemer

Interaktive kontrollsystemer skal skape en åpen dialog for å sørge for organisasjonslæring og fokuserer på informasjon som er strategisk viktig (Simons, 1995). Respondent 7 fra TROVO mener at det i et samarbeid er viktig å kommunisere godt slik at alle får den nødvendige informasjonen til riktig tid. Respondent 3 fra Dype Røtter trekker fram at det var en del utfordringer med kommunikasjonssystemene i begynnelsen av samarbeidet, noe som kan skyldes at et slikt samarbeid var nytt for begge parter. Kommunen var vant til sine egne systemer uten at Dype Røtter hadde innsikt eller var en del av systemene, men det har ifølge respondenten bedret seg. Fallan og Pettersen (2016) mener det er viktig med koordinering på tvers av organisasjoner for evnen til å konkurrere og overleve på sikt.

Respondent 3 forteller videre at noe av problemet med kommunikasjonen var at Dype Røtter ikke trodde de hadde så stort handlingsrom, ettersom kommunen ikke var mer beskrivende i hva Dype Røtter skulle gjøre for dem. De innså etterhvert at det nettopp var på grunn av at kommunen ønsket at Dype Røtter skulle få muligheten til å ta sine egne beslutninger. Når Dype Røtter skal ta egne beslutninger innhenter de informasjon fra kommunen og får ærlige svar ifølge respondent 6 fra Dype Røtter. Samtidig har kommunen involvert Dype Røtter i veldig stor grad når det skal bli tatt større beslutninger. Som eksempel trekker respondent 3 i Dype Røtter fram at de har vært veldig involvert i kommunens tidligere søknadsprosess til IMDi i forbindelse med finansiering. Respondent 2 fra INN opplever på sin side også at avgjørelsene i samarbeidet blir tatt i felleskap. Det innebærer at kommunen og Dype Røtter stiller ulike krav til hverandre som ikke alltid kan ivaretas og medfører at begge må gi og ta. For eksempel opererer Trondheim kommune i politiske kontekster som kjennetegnes av blant annet ressursbegrensninger, forhandlinger og at det er ulike interesser blant interessentene, slik Bolman og Deal (2007) påpeker. Dype Røtter og Trondheim kommune har hver sin organisasjon de må være lojale mot, som fører til at de av og til må inngå kompromiss.

Koordineringsproblemer er ifølge Caglio og Ditillo (2008) den tredje styringsutfordringen. For å bevare samarbeidet over tid må man koordinere praksiser og håndtere hendelser i samarbeidet. For å sikre koordinering og justering av handlinger i samarbeidet så har de innført arbeids- og styringsgrupper som består av representanter på tvers av organisasjonsgrensene. Gruppene skal blant annet sikre fremdriften til prosjektet. Respondent 2 fra INN forklarer at for å kunne tilby en best mulig praksis erfarte aktørene tidlig at de måtte etablere rutiner, inkludert faste møter, for å diskutere og evaluere prosjektet istedenfor

fortløpende å diskutere foran deltakerne. De erfarte at de hadde behov for å etablere rutiner for å diskutere informasjon som er potensielt strategisk viktig for samarbeidet. Slike interaktive kontrollsystemer skal ta for seg informasjon som er signifikant nok til å kreve hyppig og regelmessig oppmerksomhet, tolkes og diskuteres best ansikt-til-ansikt og er en katalysator for en løpende debatt, antakelser og handlingsplaner (Simons, 1995).

Den gjensidige avhengigheten mellom Dype Røtter og Trondheim kommune krever en form for koordinering, og de felles handlingene justeres på tvers av organisasjonsgrensene for å garantere et samsvar mellom partene sine grensesnitt. Caglio og Ditillo (2008) hevder det er nødvendig i interorganisatoriske samarbeid for å håndtere styringsutfordringer. Det har vært et stort evalueringsmøte etter driftsårets slutt med representanter på tvers av organisasjonene fra Trondheim kommune og Dype Røtter. På evalueringsmøte ble det foregående året diskutert og evaluert, og en felles strategi for det neste året ble lagt. I den kortsiktige strategien ble aktørene enige om antall deltakere, hvor interessert deltakerne må være for å delta og i hvilken grad Dype Røtter klarer å skape arbeidsoppgaver som motiverer dem. Som et resultat av møte fikk Dype Røtter for eksempel oppfylt sitt ønske om å flytte starten på praksisperioden fra februar til april, ettersom det er mest gunstig for dem og deltakerne. Samtidig trekker respondent 6 fra Dype Røtter fram at dialogen om en slik kortsiktig strategi foregår kontinuerlig både formelt på møter og uformelt gjennom samtaler på gården. Funnene tyder på at strategien kan karakteriseres som kortsiktig og preget av at de løser utfordringer som dukker opp underveis. Hittil har det ikke vært diskutert noe langsiktig strategi for at prosjektet skal overleve over tid eller for å skape et langsiktig samarbeid. Ifølge kommunen skyldes det blant annet at de var usikre på hvordan prosjektet ville lykkes i forhold til prestasjonsmålene og deltakergruppen, men flere respondenter fra kommunen forteller at en langsiktig strategi er noe som bør diskuteres fremover.

Respondent 8 fra INN fremhever at samarbeidsmøtet en gang i måned bedrer informasjonsdelingen som gjør det enklere å samarbeide. Simons (1995) hevder at interaktive kontrollsystemer er nødvendig for å håndtere informasjonsdeling og for å ha gode systemer for håndtering av kreativitet. På tross av viktigheten av å ha rutiner på møter og styringsgrupper er også uformell kommunikasjonen viktig for å få samarbeidet til å fungere ifølge respondent 5 fra INN. Etterhvert som de involverte har blitt bedre kjent har det vært enklere å avgjøre hva slags beslutninger de kan ta raskt og hvilke som må tas gjennom formelle prosesser, som igjen fører til at samarbeidet flyter bedre.

Simons (1995) forklarer at interaktive kontrollsystemer skal sørge for å fokusere på strategisk usikkerhet og sørge for at man kan handle proaktivt. Usikkerheten i samarbeidet påvirker spesielt Dype Røtter sine ønsker for den interorganisatoriske styringen. Respondent 6 fra Dype Røtter tror at kommunen er viktigere for dem, enn det Dype Røtter er for kommunen. Det skaper en uforutsigbarhet for Dype Røtter hvor de føler at de klorer etter ressursene. Respondent 3 fra Dype Røtter hevder de belager seg på å bli mindre avhengig av kommunen og leter etter andre inntektskilder. Derfor forsøker de å få mer av kommunen nå slik at de kan gjøre en del forberedelser som for eksempel å bygge en gårds kafé og et nytt drivhus som kan generere inntekt og gjøre de mindre avhengig av økonomisk støtte i fremtiden. Respondent 8 fra INN er ærlige med Dype Røtter om at de i fremtiden ikke kan forvente den samme ressursbruken som kommunen har hatt i samarbeidet. Respondent 5 fra INN understreker, i likhet med respondent 8, at kommunen fremover ikke kan ha en ansatt per femte deltakere som er i praksis.

## 7. Konklusjon

I konklusjonen er målet å svare på studien sin problemstilling: *Hva kjennetegner koordineringsformen og den interorganisatoriske styringen i et samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon?* For å svare på problemstillingen har vi studert det interorganisatoriske samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter.

Det første funnet handler om at deling av ressurser er årsaken til samarbeidets eksistens. Dype Røtter hadde ikke hatt de nødvendige ressursene eller tilgang på brukergruppen uten kommunen, og kommunen hadde ikke kunnet drevet en lignende praksisplass på egenhånd, noe kommunen er lovpålagt å sørge for. Funnet stemmer overens med Ahlgren et. al (2019) sitt funn om at samarbeid på tvers av organisasjoner ofte eksisterer fordi organisasjoner ønsker tilgang på samarbeidspartneren sine ressurser. Vi ønsker spesielt å fremheve kunnskap som en viktig ressursdeling i samarbeidet, og vi kan se dette i sammenheng med Becerra et al. (2008) som påpeker at organisasjoner samarbeider for å tilegne seg kunnskap fra den andre parten, og at kunnskapen er en av hovedgrunnene til at samarbeid dannes. Våre funn tyder på at aktørene i Dype Røtter og Trondheim kommune har ulike og supplerende kompetanse og erfaring som verdsettes og benyttes. Trondheim kommune ønsker for eksempel å benytte samarbeidet til å lære og å tilegne seg kunnskap om en samarbeidsmodell som kan brukes på andre samarbeid med sosiale entreprenører i fremtiden.

Et annet interessant funn er at Dype Røtter har stor usikkerhet knyttet til sin økonomiske situasjon og videre drift. Kommunen har også usikkerhet som følge av at de må søke tilskudd fra IMDi, og til kvaliteten på praksisplassen. I diskusjonen konkluderte vi med at usikkerheten i samarbeidet kan karakteriseres som høy for Dype Røtter, mens den er mer moderat for Trondheim kommune. At kommunen har mindre usikkerhet enn Dype Røtter mener vi er en årsak til at transaksjonen (samarbeidet) er koordinert gjennom korttidskontrakter og som en hybrid koordineringsform, og ikke er organisert i en felles organisasjon eller ved langsiktige relasjonskontrakter (se figur 3). Korttidskontrakter på ett år skaper usikkerhet om fremtiden til Dype Røtter, men er et bevisst valg av kommunen for å kunne avslutte samarbeidet med Dype Røtter dersom praksistilbudet ikke gir ønskede resultater, eller at tilskuddene fra IMDi blir opphører. Disse funnene taler for at kommunen sitter på mest makt og at Dype Røtter bærer mest risiko i samarbeidet.

I diskusjonen argumentert vi for at funnene våre indikerer at spesifikke investeringer i samarbeidet ligger på et middels nivå, og da hevder Williamson (1975) at en hybrid koordineringsform gir de laveste transaksjonskostnadene (referert i Douma & Schreuder, 2017). Videre tyder funnene våre på at frekvensen i flyktningstrømmen vil være vedvarende eller økende i årene som kommer, og dette vil trekke i retning av intern organisering på grunn av en høyere frekvens vil gjøre at man “tjener” raskere inn transaksjonskostnadene. Vi mener derfor frekvens isolert sett kan brukes som et argument for at kommunen burde organisere transaksjonen i egen organisasjon. Ser vi derimot realistisk på fremtidig koordinering vil intern organisering i kommunen antagelig ikke forekomme, og vi kommer tilbake til hvordan koordineringsformen trolig vil utvikle seg.

Ved å studere de fire styringssystemene i Levers of Control i et helhetlig perspektiv, kan vi forstå hvordan styringssystemene påvirker hverandre og sammen bidrar til å balansere styringen av organisasjonen, noe som påvirker strategi (Simons, 1995). Våre funn bekrefter at tradisjonelle økonomistyringsverktøy som budsjett, regnskap og prestasjonsmåling også benyttes som diagnostiske kontrollsystemer av de to aktørene i samarbeidet, selv om profittmaksimering ikke er noe mål. Kontrollmekanismene i samarbeidet dreier seg først og fremst om kontroll av tilskudd. Et felles sosialt formål og høy personlig tillit i samarbeidet medfører mindre oppfølging og kontroll. Tillit erstatter imidlertid ikke kontrollmekanismene fullstendig, ettersom det er offentlige midler som benyttes må kommunen ha formell kontroll på hva pengene benyttes til. Den formelle kontrollen skal sørge for at befolkningen har tillit til institusjonen. Dype Røtter ønsker også enkelte kontrollmekanismer, for eksempel en skriftlig avtale med kommunen om finansiering. Funnene indikerer at tillit er et supplement til ufullstendige kontrakter i samarbeidet fordi det sterke tillitsforholdet gjør at partene ikke behøver å beskytte seg mot all risiko og mulig opportunistisk atferd i kontraktene.

Et annet funn er at prestasjonsmåling som diagnostisk kontrollsystem også er viktig for begge partene for å sikre videre drift av praksistilbudet. Med prestasjonsmåling får begge parter dokumentert at prosjektet faktisk fungerer, som er viktig for fortsatt å få tilskudd og for å skaffe andre finansieringskilder ved å bygge tillit i omgivelsene. Det kan også ses i sammenheng med Dype Røtter sitt ønske om å utarbeide et miljøregnskap. Det er derimot utfordrende å finne gode og rettfærdige prestasjonsmål for å vurdere prestasjonen i samarbeidet på grunn av at de har et sosialt mål. Målet til det offentlige er, med begrensede ressurser og korte tidsfrister, å anvende midlene på en måte som gir best mulig nytte. Det gir



kommunen incentiver til å være taktiske i sin utvelgelse av deltakere istedenfor å ta høyde for de langsiktige effektene. I utvelgelsen av deltakere til praksisplassen hos Dype Røtter har kommunen imidlertid sett bort ifra disse incentivene.

Funnene våre tyder på at trossystemet er svært viktig som styringssystem i samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter. De har et felles ideologisk utgangspunkt i at det er deltakernes beste som er i fokus og er styrende i beslutningsprosessene. Det medfører at Dype Røtter får rom til å være kreative og innovative ettersom kommunen har tillit til at trossystemet vil ligge til grunn for avgjørelsene som tas. Ifølge Simons (1995) er det viktig å forstå hvordan trossystemet fungerer sammen med grensesystemet fordi tros- og grensesystemene drar i ulike retninger og til sammen utgjør de mulighetsrommet for de involverte i samarbeidet. På den ene siden er trossystemet viktig for Dype Røtter og Trondheim kommune ved at de har felles mål og verdier som de styrer etter. Som en del av trossystemet så ønsker de blant annet åpenhet og muligheter for å komme med ideer og synspunkter for å fremme kreativitet og innovasjon. Organisasjonenes egne ønsker og trossystem er noe de ansatte må være lojale mot og skaper spenninger i visse sammenhenger. På den andre siden skal grensesystemet sette rammene for handlingsrommet beslutningene kan tas innenfor. Lover og regler legger føringer for hva de kan gjøre i samarbeidet og skal begrense aktørenes uønskede atferd. Blant annet hemmet taushetsplikten de ansatte i kommunen før taushetsplikt ble en del av deres felles grensesystem.

Et annet interessant funn er at aktørene måtte arbeide med interaktive kontrollsystemer tidlig i samarbeidet. Hopwood (1996) påpeker at økonomistyringen i større grad må skje utenfor organisasjonens juridiske og strukturelle grenser for at styringen av samarbeid med andre organisasjoner skal skje effektivt. De ansvarlige i samarbeidet erfarte tidlig at de måtte etablere interaktive kontrollsystemer for å håndtere den strategiske usikkerheten. For eksempel ble det etablert egne arbeids- og styringsgrupper for å sikre fremdriften til samarbeidet. For å koordinere og justere handlinger ble det innført faste møter istedenfor å diskutere strategi når deltakerne er til stede. Det har også vært ett møte for å evaluere foregående driftsår og for å legge en felles kortsiktig strategi. De interaktive kontrollsystemene gir partene mulighet til å diskutere og evaluere strategisk viktige saker for at samarbeidet skal være så godt som mulig. Våre funn tyder på at en åpen og uformell samarbeidskultur gir mulighet for en åpen dialog og god organisasjonslæring, og sammen

med gode interaktive systemer for informasjonsdeling skaper det et godt grunnlag for et samarbeid som åpner for kreativitet, endringsvillighet og innovasjon.

Oppsummert tyder funnene våre på at den ideelle organisasjonen og sosiale entreprenøren, Dype Røtter, er en motpol i forhold til Trondheim kommune når det kommer til kreativitet og innovasjon. Der hvor kommunen har rigide systemer og byråkratiske prosesser å forholde seg til, som gjør dem stabile og begrenser mulighet for innovasjon, har Dype Røtter anledning til å være innovative og endre seg hurtig. Strategien er preget av at partene prøver seg fram for å finne ut hva som er best, og funnene våre viser at strategien blir lagt mens utfordringene dukker opp. Til tross for etterhvert gode interaktive kontrollsystemer for å håndtere strategisk usikkerhet bærer samarbeidet preg av å være forholdsvis nytt, og av at fremtiden er preget av mye usikkerhet ettersom det ikke er lagt noe felles langsiktig strategi i samarbeidet. Selv om de involverte hevder det ikke eksisterer noe langsiktig strategi så er alle aktørene klar over at ressursbruken til kommunen ikke kan fortsette fremover og at Dype Røtter må skaffe seg andre finansieringskilder. Funnene våre tyder derfor på at det likevel eksisterer en strategi som implisitt forteller i hvilken retning samarbeidet skal ta og at koordineringsformen kommer til å endre seg.

Basert på våre funn tror vi at koordineringsformen i fremtiden beveger seg mot kjøp i markedet, istedenfor dagens hybride koordinering. Det fremstår som at aktørene kommer til å fortsette samarbeidet utover bare et rent kjøp av en tjeneste, men at utviklingen går mer mot kjøp enn å lage selv. Det skyldes for det første at kommunen nå er inne i en prosjektutviklingsfase, og at Dype Røtter må forvente mindre finansiell støtte fremover og er nødt til å finne flere inntektskilder. For det andre kan ikke kommunen bruke like mye menneskelige ressurser på administrativt og operativt nivå som de gjør i samarbeidet i dag. Dette vil føre til at kommunen blir mer distansert fra det operative arbeidet, og at Dype Røtter får et større ansvar for norskopplæring og oppfølging av deltakerne. Likevel mener vi at så lenge Dype Røtter tilbyr en velferdstjeneste som kommunen er ansvarlig for at er på plass og tidligere har slitt med å finne gode løsninger for, så vil kommunen opprettholde et forholdsvis nært samarbeid. Kommunen må ha overordnet kontroll på praksisen for å sikre at den er i henhold til introduksjonsprogrammet, samt fortsetter å holde høy kvalitet. Vi mener allikevel at argumentene ovenfor taler for at koordineringen av samarbeidet i fremtiden vil gå mer i retning av kjøp i markedet, og at den interorganisatoriske styringen da vil endre seg.

For å illustrere mer konkret hvordan vi tror samarbeidet kommer til å utvikle seg i tiden fremover har vi brukt Williamson (1996) sin modell (figur 1) om egenskaper som skiller marked, hybrid og hierarki. Basert på figur 1 og diskusjonen i kapittel 6 har vi utviklet figur 4, som viser partene sine ønsker og forventninger til utviklingen av samarbeidet. Pilene viser hvilken retning Trondheim kommune og Dype Røtter ønsker og forventer at samarbeidet skal utvikle seg. Kryssene indikerer dagens koordineringsform og hvordan fremtidig koordineringsform vil være.

|                                | Koordineringsform |        |          | Kommentar   |
|--------------------------------|-------------------|--------|----------|---|
|                                | Marked            | Hybrid | Hierarki |   |
| <b>Samarbeidet i dag</b>       |                   | X      |          | Er i stor grad preget av tett interaksjon i prosjektsamarbeidet fra begge sider   |
| <b>Dype Røtter:</b>            |                   |        |          |   |
| Ønsker                         |                   |        | →        | Langsiktige avtaler med kommunen for finansiell beskyttelse og forutsigbarhet. Reduserer imidlertid incentivstyrke.   |
| Forventer                      | ←                 |        |          | At de i større grad må bli mindre avhengig av kommunen (mer autonome) og skaffe andre inntektskilder. Det gir Dype Røtter incentiver til å tilpasse seg effektivt for å drive økonomisk forsvarlig. |
| <b>Kommunen:</b>               |                   |        |          |   |
| Ønsker                         | ←                 |        |          | Å fortsette samarbeidet, men ikke bruke like mye ressurser som per i dag. Innebærer å redusere grad av samarbeid og byråkratiske kostnader knyttet til samarbeidet.                                 |
| Forventer                      | ←                 |        |          | At Dype Røtter blir mer autonome og fortsetter å utvikle tilbudet, men i større grad blir selvgående eller samarbeid med andre aktører.   |
| <b>Samarbeidet i fremtiden</b> |                   | X      |          | Vil Dype Røtter bli mindre avhengig av kommunen for å tilby tjenestene, men allikevel vil de ikke bli helt uavhengig av kommunen. Kommunen vil fortsatt være ansvarlig for introduksjonsprogrammet. |

Figur 5. Ønsket og forventet koordineringsform

## 7.1 Begrensninger ved studien

En begrensning ved studien er at den ideelle organisasjonen Dype Røtter ikke består av flere enn tre involverte personer. Vi skulle helst ha hatt flere en tre personer fra Dype Røtter å intervjuer for å få flere ulike synsvinkler på de aktuelle temaene. Med tre intervjuer er vi ganske avhengige av enkeltmedlemmer sine uttalelser. I tillegg mener vi en begrensning ved studien er at samarbeidet er inne i en prosjektutviklingsfase, som gjør at den interorganisatoriske styringen trolig vil endre seg når samarbeidet blir mer stabilt.

Vi mener en annen begrensning ved studien er at det tidligere er forsket lite på samarbeid mellom det offentlige og ideelle organisasjoner. Dette gjorde at vi ikke hadde noen artikler med samme problematikk å ta utgangspunkt i da vi utarbeidet problemstillingen og vårt teoretiske rammeverk. Samtidig ga det oss mulighet til å gå inn i studien med et åpent sinn og uten forventninger om hva vi ville finne. I tillegg er vi usikre på om respondentene sine svar kan være påvirket av at alle intervjuene er gjennomført digitalt, og at vi ikke har hatt mulighet til å møte respondentene på grunn av koronapandemien. Selv om digitale intervju fungerer godt, mister man noe av den ikke verbale kommunikasjonen, og vi erfarte at kommunikasjonen ikke hadde en like god flyt når den var digital.

## 7.2 Forslag til videre forskning

Studien tar for seg koordineringsformen og styringen i det interorganisatoriske samarbeidet mellom Trondheim kommune og Dype Røtter. Vi mener at vår studie er et spennende utgangspunkt for videre forskning om temaet. For eksempel ved å studere enkelte av funnene våre og undersøke om disse eksisterer i andre samarbeid mellom ideelle- og offentlige organisasjoner. Dette kan gjøres som en ny kvalitativ undersøkelse, eller ved hjelp av et kvantitativt opplegg hvor man kan forsøke å generalisere funnene. Et forslag til videre forskning basert på funnene våre er å undersøke hvilken grad av usikkerhet som eksisterer i flere samarbeid mellom kommuner og ideelle organisasjoner, og hvordan dette påvirker koordineringsform og styringssystemene.

Vi mener et annet forslag til videre forskning er å studere et samarbeid som har eksistert lengre enn det samarbeidet vi har studert. Her kunne man i større grad ha undersøkt etablerte systemer og rutiner. Et siste forslag til videre forskning er å studere et interorganisatorisk samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon ved bruk av et longitudinelt design

istedenfor tverrsnittsdata. I en slik studie kunne man lettere ha fanget opp hvordan koordineringsformen og styringssystemene har utviklet seg over tid.

## 8. Litteraturliste

- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>
- Ahlgren, P.C., Lind, J. & Nyland, K. (2019). Styring av samarbeid i offentlig sektor. I P.C. Ahlgren, J. Lind & K. Nyland (Red.), *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. (1. utg., s. 15-32). Fagbokforlaget.
- Ahlgren, P.C. & Lind, J. (2019). Den nordiske forskningen på styring av interorganisatoriske relasjoner. I P.C. Ahlgren, J. Lind & K. Nyland (Red.), *Styring av samarbeid i offentlig sektor*. (1. utg., s. 33-59). Fagbokforlaget.
- Alvesson, M. & Karreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423-444.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5).
- Anderson, S. & Dekker, H. (2010). Accounting in Networks - The Transaction Cost Economics Perspective. I H. Håkansson, K. Kraus & J. Lind, (Red.), *Accounting in networks* (s. 235-268). Routledge.
- Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management Control in Non-profit Organizations* (7. utg.). McGraw Hill.
- Becerra, M., Lunnan, R. & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners. *Journal of Management Studies*, 45(4), 691-713. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00766.x>
- Becker, K., Antuar, N. & Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 255-271. <https://doi.org/10.1002/nml.20024>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3 utg.). Gyldendal Akademisk.
- Bradach, J. R. & Eccles, R. G. (1989). Rice, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*. 15, 97–118.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>

- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder - Datainnsamling og analyse*. Gyldendal akademiske.
- Caglio, A. & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 865-898.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Carstensen, H. V. & Bason, C. (2012). Powering Collaborative Policy Innovation: Can Innovation Labs Help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-25.
- Cäker, M. & Siverbo, S. (2011). Management control in public sector Joint Ventures. *Management Accounting Research*, 22(4), 330-348.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.08.002>
- Chenhall, R. H., Hall, M. & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737-756. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.006>
- Christensen, T. & Læg Reid, P. (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Dekker, H. C. (2016). On the boundaries between intrafirm and interfirm management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 86-99.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.001>
- Dekker, H. C. & Van Der Abbeele, A. (2010), Organizational Learning and Interfirm Control: The Effects of Partner Search and Prior Exchange Experiences. *Organization Science*, 21(6), 1233-1250. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0505>
- Douma, S. & Schreuder, H. (2017). *Economic approaches to organizations* (6. utg.). Pearson Education.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dype Røtter. (u.å.). *Dype røtter: Om integrering. Om miljø*. Hentet 23. mars 2021 fra <https://dyperoetter.org>

- Eimhjellen, I. & Loga, J. (2016). *Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge* (Rapport 9). Uni Research Rokkansenteret. <https://www.regjeringen.no/contentassets/a1a1bf44a8f845b894613fc81435e20b/rapport-09-2016.pdf>
- Emsley, D. & Kidon, F. (2007). The relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 829–858. <https://doi.org/10.1506/car.24.3.7>
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Fagbokforlaget.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Ford, D. & Håkansson, H. (2010). Accounting and Inter-Organisational Issues. I H. Håkansson, et al. (Red.), *Accounting in Networks*. (14-32). Routledge.
- Forskningsrådet (2019, 18. mars). *Definisjon på offentlig sektor*. Hentet 12. mai 2021 fra <https://www.forskningsradet.no/sok-om-finansiering/hvem-kan-soke-om-finansiering/offentlig-sektor/definisjon-pa-offentlig-sektor/>
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.5465/256729>
- Gulati, R. & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814. <https://doi.org/10.2307/2393616>
- Gulati, R. & Nickerson, J. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0345>
- Gressgård, L., Hansen, K. & Nesheim, T. (2017). *Interorganisatorisk samordning i staten- en analyse av "bolig for velferd"*. (Rapport 2017). International Research Institute of Stavanger.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030202>
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00057-9)



- Hopwood, A. G. (1996). Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 589-590. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(96\)81805-8](https://doi.org/10.1016/0361-3682(96)81805-8)
- Hyndman, N. & McConville, D. (2018). Trust and accountability in UK charities: Exploring the virtuous circle. *The British Accounting Review*, 50(2), 227-237. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.004>
- Håkansson, H. & Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51-72. [https://10.1016/S0361-3682\(02\)00058-2](https://10.1016/S0361-3682(02)00058-2).
- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. (2021, 19. januar). *Tilskudd til utvikling av kommunale integreringstiltak*. Hentet 11. mai 2021 fra <https://www.imdi.no/tilskudd/tilskudd-til-utvikling-av-kommunale-integreringstiltak-2021/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre en undersøkelse?* (3. utg.). Cappelen Damm Akademiske.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41. <https://10.1002/smj.4250090104>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag* (4.utg.). Abstrakt Forlag.
- Johansson, T. & Siverbo, S. (2011). Governing cooperation hazards of outsourced municipal low contractibility transactions: An exploratory configuration approach. *Management Accounting Research*, 22(4), 292-312. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.01.001>
- Kamminga, P. E. & Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1), 131–154. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.002>
- Kern, T. & Willcocks, L. T. (2002). Exploring relationship in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000415>
- Kraus, K., Kennergren, C. & Von Unge, A. (2017). The interplay between ideological control and formal management control systems – A case study of a non-governmental organisation. *Accounting, Organizations and Society*, 63(C), 42-59. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.02.001>.

- Kraus, K. & Lind, J. (2007). Management control in inter-organisational relationships. I T. Hopper, R. Scapens, & D. Northcott (Red.), *Issues in management accounting* (3. utg., s. 269-296). Pearson Education Limited.
- Kraus, K. & Lindholm, C. (2010). Accounting in Inter-Organisational Relationships within the Public Sector. I H. Håkansson, K. Kraus & J. Lind (Red.), *Accounting in Networks* (1. utg., s. 113-148). Routledge.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 93-107. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171109>
- Lind, J. & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.005>
- Mihaltan, D. C., Vitan, D. & Cucui, G. (2015). Analysing the Financial Effectiveness of the Nonprofits. Case Study on Health Nonprofits. *Procedia Economics and Finance*, 26, 367- 374. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00866-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00866-7)
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183- 204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Mudambi, S. M. & Tallman, S. (2010). Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1434-1456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00944.x>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <https://10.1016/j.aos.2009.10.005>.
- Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannhet og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Høgskolen i Oslo.
- NTNU. (u.å.). *NVivo*. Innsiden.ntnu. Hentet 09. mars 2021 fra <https://www.innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/NVivo>
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold?. *Magma*, 4.
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>

- Ouchi, W.G. & Williamson, O.E. (1981). The markets and hierarchies perspective: origins, implications, prospects. I A. Van de Ven & W. F. Joyce (Red.), *Assessing Organizational Design and Performance*. John Wiley.
- Regjeringen. (2019, 05. desember) *Sosialt entreprenørskap*. Hentet 12. mai fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/sosialt-entreprenorskaps/id2009201/>
- Repstad, P. (1993). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder og samfunnsfag*. Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig metode og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Salamon, L. M., Wojciech, S. & Associates (2004). *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector* (2. utg.). Kumarian Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Pearson.
- Simon, H. A. (1982). *Models of bounded rationality*. MIT Press.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), 127-143.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sivesind, K. H. (2008). *Halvveis til Soria Moria: ikke kommersielle velferdstjenester, politikkenes blinde flekk?* (ISF-Rapport 2008:3). Institutt for samfunnsforskning.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Trondheim kommune. (2017a, 06. juni). *Kvalifiseringscenter for innvandrere -INN*. Hentet 23.03.21 fra <https://www.trondheim.kommune.no/inn/>
- Trondheim kommune. (2017b, 06. juni). *Miljøenheten*. Hentet 24.03.21 fra <https://www.trondheim.kommune.no/miljoenheten/#heading-h2-3>

- Trondheim kommune. (2017c, 15. november). *Klima og samfunn*. Hentet 24.03.21 fra <https://www.trondheim.kommune.no/org/naring-samferdsel-klima-og-miljo/miljoenheten/klima-og-samfunn/>
- Trondheim kommune. (2019). Rådmannens forslag til handlings- og økonomiplan 2020-2023. [Høring]. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/m1530-web.pdf>
- Trondheim kommune. (2021a, 28. april). *Organisasjon*. Hentet 12. mai 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/organisasjonen/organisasjon/>
- Trondheim kommune. (2021b, 18. mars). *Trondheim voksenopplæringscenter*. Hentet 23.03.21 fra <https://www.trondheim.kommune.no/voksenopplaring/#heading-h2-5>
- Trøttestad, H. D. & Sivesind, K. H. (2015). *Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet* (Rapport 2015:2). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Tucker, B. P., Thorne, H. & Gurd, B. W. (2013). Uncharted Waters: Exploring the Relationship between Strategy Processes and Management Control Systems in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 109-133. <https://doi.org/10.1002/nml.21083>.
- Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomquist, K. (2011). Impersonal trust : The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485 - 513. <https://doi.org/10.1108/00483481111133354>
- Waters, R. D. & Ott, H. K. (2014). Corporate Social Responsibility and the Nonprofit Sector: Assessing the Thoughts and Practices Across Three Nonprofit Subsectors. *Public Relations Journal*, 8(3), 1-18.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>.

- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.  
<https://doi.org/10.2307/2393356>
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of Governance*. Oxford University press.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/009207039502300414>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 587-613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>

## 9. Vedlegg

### 9.1 Informasjonsskriv

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### **«Interorganisatorisk samarbeid mellom Trondheim kommune og Dype Røtter»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke samarbeid mellom en kommune og en ideell organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Formålet med oppgaven er å studere samarbeid mellom en ideell organisasjon og en kommune for å nå bærekraftsmålene. Vi ønsker å studere hvordan Trondheim kommune samarbeider med Dype Røtter for å nå bærekraftsmålene. For å undersøke problemstillingen ønsker vi å gjennomføre 6-8 intervju med sentrale personer fra kommunen og Dype Røtter.

Foreløpig problemstillingen er: *Hva kjennetegner Trondheim kommune sitt interorganisatoriske samarbeid med Dype Røtter, for å nå bærekraftsmålene?*

Opplysningene vi henter inn under intervju vil bare bli brukt til denne masteroppgaven.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å komme i kontakt med sentrale personer fra både Trondheim kommune og Dype Røtter, som har god kjennskap til samarbeidet. Vi har valgt respondenter ved å sende epost til de personene vi tror kan belyse vår problemstilling best mulig.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å gjennomføre et semi-strukturert intervju på inntil en time med respondentene. Intervju vil i utgangspunktet gjennomføres digitalt på grunn av smittevern hensyn.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene, slik at vi kan transkribere dem i etterkant. Når masteroppgaven er levert vil vi slette lydopptakene som er gjort. Masteroppgaven leveres den 27.05.21.

Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan Trondheim kommune og Dype Røtter samarbeider. Vi vil blant annet spørre om styrings- og kontrollmekanismer, som blant annet rutiner, tillit, prestasjonsmåling, struktur på samarbeidet og kommunikasjon.

Vi ønsker også å studere aktuelle dokumenter som vi får tilgang til, for å styrke oppgaven sin reliabilitet.

### **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 bare studentene som gjennomfører intervjuet, Martin Trøyen og Henrik Mathias Bakke, og deres veileder, Per Ståle Knardal, som vil ha tilgang til datamaterialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- I oppgaven vil vi erstatte navnet til respondenten med en kode, slik at opplysninger ikke kan kobles direkte til respondenten. De eneste opplysningene som kommer fram i oppgaven er hvilken organisasjon respondenten arbeider i og stillingstittel.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27.05.21. Når masteroppgaven er levert vil vi slette lydopptakene som er gjort, og annen data tilknyttet intervjuene.

## 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 NTNU 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:

- NTNU Handelshøyskolen ved Martin Troøyen (marttroo@ntnu.stud.no), Henrik Mathias Bakke (henrimb@ntnu.stud.no) og Per Ståle Knardal (per.s.knardal@ntnu.no) (veileder).
- NTNU sitt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

Henrik Mathias Bakke

Per Ståle Knardal

Martin Troøyen

---

## Samtykkeerklæring



Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Interorganisatorisk samarbeid mellom Trondheim kommune og Dype Røtter*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, 27.05.21

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 9.2 Intervjuguide

### Intervjuguide masteroppgave

Intervjuet skal være semistrukturert slik at intervjuobjektene kan snakke forholdsvis fritt, samtidig som vi sørger for at man er innom visse temaer i løpet av intervjuet. I tillegg har vi muligheten til å følge interessante spor. Utgangspunktet for intervjuet er at respondentene har sagt seg villig til å bruke 1 time.

#### Åpning

Fortelle om masteroppgaven, at vi ønsker å undersøke hvordan kommunen samarbeider med Dype Røtter for å oppnå bærekraftsmål.

Informere om at det vil bli tatt lydopptak av intervjuet for å kunne transkribere enklere i ettertid.

- Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning. Informere om at intervjudata blir behandlet konfidensielt og anonymiseres ("Hva vil det si?"), og vil bli slettet elektronisk den 27. Mai 2021, ved prosjektets slutt.
- Informere om informasjonsskriv, få samtykke.
- Har du noen spørsmål angående forskningsprosjektet?

#### Del 1: Åpningsspørsmål

1. Navn? Hvilken stilling har du i dag?
2. Hvor lenge har du arbeidet i organisasjonen?

#### Del 2: Samarbeidet

1. Hvilke roller og arbeidsoppgaver har du i samarbeidet med Dype Røtter?
2. Hvilke personer og avdelinger arbeider du opp mot i relasjonen?
3. Hva er bakgrunnen for prosjektet? Hvem tok initiativ til samarbeid?
4. Har dere en styringsgruppe som arbeider med samarbeidet/prosjektet?

#### Del 3: Relasjon

1. Hvor lenge har samarbeidet vart?
  - a. Startet dere samarbeidet før prosjektets oppstart juni 2020?
2. Har dere utviklet noen formelle samarbeidsavtaler?

- a. Eksempel: kontrakter, safeguards
- 3. Hva ønsker dere å få ut av samarbeidet? Forventninger?
  - a. Hva tror du motparten ønsker å oppnå med samarbeidet?
- 4. Hva kjennetegner samarbeidet dere har:
  - a. Hvordan foregår kommunikasjonen og informasjonsflyten?
  - b. Hvordan fungerer beslutningsprosessene?
    - i. Hvem tar kortsiktige og langsiktige beslutninger angående samarbeidet?
  - c. Hvem kan instruerer hvem? Hvilke oppgaver er delegert fra hvem?
    - i. Hvilket rom har de ulike aktørene for egne initiativ og uavhengig agering?
    - ii. Hvordan vil du si maktforholdet i samarbeidet er?
  - d. Hvilken type lederstil vil du si at du har?
  - e. Hvordan oppfatter du at ledelse blir utført?
  - f. Hvordan er kulturen innad i organisasjonen? Hvordan er kulturen i samarbeidet?
  - g. Hvordan vil du beskrive relasjon du har til personene i den andre organisasjonen?
- 5. Hvordan er tillitsforholdet mellom dere?
  - a. Hvordan har tilliten utviklet seg siden samarbeidet startet?
  - b. Vil du si at tillit er viktig i et samarbeid?
- 6. Har dere hatt noen utfordringer knyttet til samarbeidet?
  - a. Konflikter, misforståelser eller betente saker
- 7. Har dere noen formelle lover eller regler dere må følge i arbeidet?
- 8. Har dere utviklet noen rutiner eller normer i samarbeidet? Hva og hvorfor?
  - a. Fast møtevirksomhet, oppfølging av arbeid

#### Del 4: Spørsmål til økonomistyring i samarbeidet

- 1. Hva slags verktøy for økonomistyring benytter dere?
  - a. Hva benytter dere disse til?
- 2. Har dere en felles strategi i samarbeidet?
  - a. Langsiktig eller/og kortsiktig
  - b. Hvordan følger dere opp strategien?
- 3. Måler dere prestasjonen av samarbeidet?

- a. Hvordan måler dere prestasjon/resultat av samarbeidet? Finansielle eller ikke finansielle mål
- b. Hvilke kontroll har dere på at målene blir oppfylt?
- c. Føler dere at prestasjonsmålene gir riktig insentiv?

### Del 5: Bærekraftsspørsmål og nettverkskontekst

1. Hvor avhengig er dere av å samarbeide med ideelle organisasjoner for å oppnå bærekraftsmål? Hvorfor?
2. På hvilken måte bidrar samarbeidet med Dype Røtter til å nå bærekraftsmålene?

### Avslutning

1. Har dere noe informasjon om samarbeidet du vil legge til?

Takk for at dere kunne stille. Opplys om de kan kontakte oss på epost dersom de har noen spørsmål, vil trekke sine svar, endre tilbakemelding eller det skulle være noe annet.

