

Amalie Louise Haugen
Jenny Jahr Olsen

Klimabudsjett som styringsverktøy for en bærekraftig utvikling i kommunesektoren

En studie av implementering og bruk av
klimabudsjett i Trondheim kommune

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Per Christian Ahlgren og Kari Nyland
Mai 2021

Amalie Louise Haugen
Jenny Jahr Olsen

Klimabudsjett som styringsverktøy for en bærekraftig utvikling i kommunesektoren

En studie av implementering og bruk av
klimabudsjett i Trondheim kommune

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Per Christian Ahlgren og Kari Nyland
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

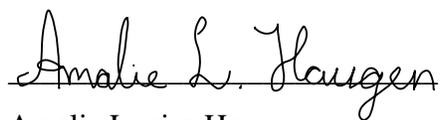
Denne studien er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, og er skrevet innen hovedprofilen økonomistyring.

Oppgavens tema er styring mot en bærekraftig utvikling. For å belyse dette temaet har vi gjennomført en casestudie av Trondheim kommune, der vi har studert bakgrunnen for implementeringen av klimabudsjettet, hvordan klimabudsjettet har blitt implementert og hvordan det brukes i kommunen. Vår intensjon har vært å avdekke klimabudsjettets rolle som styringsverktøy i kommunen gjennom dybdeintervjuer og dokumentstudier. Vi vil i den anledningen rette en stor takk til informantene i Trondheim kommune som tok seg tid til å bli intervjuet og som har vært åpne om sine erfaringer og kunnskap knyttet til klimabudsjettet.

Arbeidet med oppgaven har vært spennende og lærerikt, men samtidig har det tidvis vært utfordrende. Gjennom prosessen har vi tilegnet oss verdifulle erfaringer som vi vil ta med oss videre ut i arbeidslivet. Videre ønsker vi å rette en stor takk til våre veiledere Per Christian Ahlgren og Kari Nyland for et godt samarbeid, fylt med gode og konstruktive råd og tilbakemeldinger. Avslutningsvis vil vi takke venner og familie som har bidratt med korrekturlesing.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 26.mai 2021.


Amalie Louise Haugen


Jenny Jahr Olsen

Sammendrag

For å skape en bærekraftig utvikling må klimaendringene stanses (FN, 2019a), og den eneste måten å stoppe klimaendringene på er å redusere klimagassutslippene (FN, 2019b). For å få til en reduksjon i klimagassutslipp kan et klimabudsjett benyttes som styringsverktøy. I denne masteravhandlingen har vi studert Trondheim kommunes implementering og bruk av et klimabudsjett som styringsverktøy for å redusere kommunens klimagassutslipp og for å skape en bærekraftig utvikling i tråd med deres bærekraftstrategi. Vi har utarbeidet følgende problemstilling: *Hvordan brukes et klimabudsjett som en del av en bærekraftstrategi?*

For å beskrive vår problemstilling har vi gjennom en kvalitativ casestudie samlet inn empirisk materiale fra åtte dybdeintervjuer med fem ledere og tre rådgivere fra ulike enheter i kommunen. For å få et mer helhetlig bilde av caseorganisasjonen og problemstillingen har vi benyttet dokumenter som tilleggsdata. Analysen av de innsamlede dataene danner grunnlag for en diskusjon knyttet til ulike teoretiske perspektiver, der Simons (1995a) Levers of Control rammeverk og elementer fra institusjonell teori står sentralt.

Våre funn indikerer at Trondheim kommune mangler en klart kommunisert bærekraftstrategi, og at trossystemene i kommunen ikke har blitt brukt tilstrekkelig til å veilede de ansatte i retning av strategien. I tillegg ser vi at det er forskjeller mellom enhetene når det gjelder hvor stort fokus de har på klima, miljø og bærekraft, og enhetslederen er avgjørende for hvorvidt dette blir prioritert. Det er flere årsaker til implementeringen av klimabudsjettet enn å kutte klimagassutslippene for å nå kommunens klima-, miljø og bærekraftsmål. Årsakene er både instrumentelle og institusjonelle i form av et tvangsmessig press fra myndighetene, et normativt press gjennom ulike faglige nettverk og mimetisk i form av at kommunen har blitt sterkt inspirert av Oslo kommunes klimabudsjett. Våre funn viser at klimabudsjettet fungerer som et diagnostisk styringssystem, et interaktivt styringssystem og som et grensesystem. Bruken av klimabudsjettet varierer mellom enhetene, men en diagnostisk bruk av klimabudsjettet dominerer gjennom oppfølging og evaluering av mål og tiltak. Det stor variasjon i hvilken grad klimabudsjettet brukes interaktivt i ulike deler av kommunen, og et økt fokus på en interaktiv bruk vil kunne bidra til at de oppnår balanse i styringen og vil kunne lede organisasjonen i en mer bærekraftig retning. Klimabudsjettet har blitt et viktig styringsverktøy i kommunen og våre funn indikerer at klimabudsjettet kommer til å forbli en “lever” i Trondheim kommunes arbeid med bærekraftstrategien.

Abstract

To ensure sustainable development climate change must be halted (FN, 2019a), which is achieved by reducing greenhouse gas emissions (FN, 2019b). For this, a climate budget can be utilized as a management tool. In this master's thesis, we investigated Trondheim municipality's implementation and use of a climate budget to reduce the municipality's greenhouse gas emissions, in line with their sustainability strategy. The following research question was formulated: *How is a climate budget used as a part of a sustainability strategy?*

To answer our research question a qualitative case study was conducted. We collected empirical material from eight in-depth interviews with five leaders and three advisers from various units in the municipality. To get a better understanding of the organization we used documents such as action plans and community plans as additional data. The analysis of the collected data formed the basis of a discussion related to different theoretical perspectives, where Simons (1995a) Levers of Control framework and elements from institutional theory were central.

Our findings indicated that Trondheim municipality has failed to clearly communicate its sustainability strategy, and has therefore not been able to guide employees in a strategic direction. Furthermore, we found differences between the units in terms of their focus on climate, environment and sustainability, and that the unit manager was decisive for whether this was prioritized. The reasons for implementing the climate budget went beyond the municipality's climate, environmental and sustainability goals. There were both instrumental and institutional reasons in the forms of a coercive pressure from the authorities and a normative pressure through various professional networks, and mimetic reasons through inspiration by Oslo Municipality's climate budget. Our findings showed that the climate budget functioned as a diagnostic management system, an interactive management system and as a boundary system. While a diagnostic use dominated through assessment and evaluation of goals and measures, the extent to which the climate budget was used interactively varied between the units. An increased focus on interactive use of the climate budget could help Trondheim municipality achieve balance in the management control system and lead the organization in a more sustainable direction. In conclusion, the climate budget was an important management tool in the municipality and our findings indicated that the climate budget will remain a "lever" in Trondheim municipality's work with the sustainability strategi.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Formål og problemstilling	3
1.3 Presentasjon av case.....	4
1.4 Oppgavens struktur og innhold.....	5
2 Teori	6
2.1 Økonomistyring.....	6
2.1.1 Økonomistyringens rolle og funksjon.....	7
2.1.2 Økonomistyring i offentlig sektor	7
2.1.3 Budsjettet som styringsverktøy.....	9
2.1.4 Klimabudsjett.....	11
2.2 Levers of Control.....	12
2.2.1 Introduksjon.....	12
2.2.2 Trossystemer	14
2.2.3 Grensesystemer	16
2.2.4 Diagnostiske styringssystem	16
2.2.5 Interaktive styringssystem	18
2.2.6 Levers of Control i en klima-, miljø- og bærekraftsammenheng.....	19
2.2.7 Kritikk til Levers of Control rammeverket.....	21
2.3 Institusjonell teori	21
2.3.1 Isomorfisme.....	22
2.3.2 Institusjonelt entreprenørskap.....	24
2.4 Oppsummering og anvendelse av teori	25
3 Metode	26
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	26
3.2 Forskningsmetode.....	27
3.3 Datainnsamling.....	28
3.3.1 Dybdeintervju	28
3.3.2 Dokumentstudier	32

3.4 Analyse av det empiriske materialet.....	33
3.5 Kvalitet i kvalitativ forskning	34
3.5.1 Gyldighet	34
3.5.2 Generalisering.....	35
3.5.3 Pålitelighet	36
3.6 Forskningsetikk	37
4 Empiri.....	39
4.1 Trondheim kommunes klima-, miljø- og bærekraftsarbeid	39
4.1.1 Bærekraftstrategien	39
4.1.2 Klima, miljø og bærekrafts rolle i Trondheim kommune	42
4.2 Klimabudsjettet i Trondheim kommune	43
4.3 Styring av klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet	48
4.4 Bakgrunnen for implementering av klimabudsjettet	51
4.5 Implementering av klimabudsjettet.....	54
4.5.1 Miljø- og finansenheten introduserer klimabudsjettet	54
4.5.2 Opplæring i forbindelse med klimabudsjettet	56
4.5.3 Fordeler og utfordringer i implementeringsprosessen	57
4.6 Bruken av klimabudsjettet	60
4.6.1 Klimabudsjettet som del av klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet.....	60
4.6.2 Målene og tiltakene i klimabudsjettet.....	62
4.6.3 Fordeler og ulemper ved bruk av klimabudsjettet som styringsverktøy.....	64
4.6.4 Klimabudsjettets påvirkning på arbeidet med å redusere klimagassutslipp	68
4.6.5 Diskusjoner og debatter rundt klimabudsjettet.....	69
4.7 Klimabudsjettets fremtid	70
4.8 Oppsummering av empiriske funn	73
5 Analyse og diskusjon	74
5.1 Formidling av bærekraftstrategien	74
5.2 Klimabudsjettet	77
5.3 Sentrale elementer i kommunens styring av klima-, miljø- og bærekraftsarbeid	79
5.4 Sammensatte årsaker til implementeringen av klimabudsjettet	81

5.5 Miljø- og finansenheten implementerer klimabudsjettet.....	83
5.6 Klimabudsjettets ulike bruksområder	86
5.7 Klimabudsjettets lyse fremtid.....	91
5.8 Oppsummering	92
6 Konklusjon	93
6.1 Bidrag og implikasjoner	94
6.1.1 Praktiske implikasjoner	94
6.1.2 Teoretiske implikasjoner.....	95
6.2 Forslag til videre forskning	96
Litteraturliste	98
Vedlegg.....	110
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	110
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	113

Figurer

Figur 1: Levers of Control rammeverk.....	13
Figur 2: Referansebane, tiltaksbane og målbane for økonomiplanperioden.....	44

Tabeller

Tabell 1: Intervjuoversikt.....	31
Tabell 2: Vårt eksempel på tiltak i klimabudsjettet.....	45

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

I 1987 ble bærekraftig utvikling satt på dagsordenen for å sikre en levedyktig miljø- og samfunnsutvikling for nåværende og fremtidige generasjoner (Brundtland, 1987). I dag, over 30 år senere, er bærekraftig utvikling fortsatt like aktuelt. Bærekraftig utvikling kan defineres som en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner får dekket sine behov (Brundtland, 1987). For at en utvikling skal være bærekraftig må den ta hensyn til de tre dimensjonene klima og miljø, sosiale og økonomiske forhold, og dimensjonene må ses i sammenheng med hverandre (FN, 2019a). I denne oppgaven skal vi legge spesielt vekt på klima- og miljødimensjonen samt økonomiske forhold, ved at vi skal studere implementering og bruk av et klimabudsjett som styringsverktøy.

Klimaendringene er en av de største utfordringene verden står overfor i dag (FN, 2019b), og klimaendringene må stanses for å skape en bærekraftig utvikling (FN, 2019a). Den eneste måten å stoppe klimaendringene på er å redusere klimagassutslippene, i tillegg til at vi må finne gode metoder for å fjerne CO₂ fra atmosfæren (FN, 2019b). Gjennom klimaavtalen Norge har med EU har de forpliktet seg til å redusere utslippene med 40 prosent innen 2030, sammenlignet med utslippsnivået i 1990 (Regjeringen, 2020). Likevel har Norge enda høyere ambisjoner og har satt som mål å redusere utslippet av klimagasser med 50 til 55 prosent innen 2030, og de har arbeidet for å få EU til å øke målet sitt tilsvarende (Regjeringen, 2020). Dersom vi ikke reduserer utslippene vil risikoen for ekstremvær, mer nedbør, oversvømmelser og havforsuring øke (Regjeringen, 2020).

Klimaloven utgjør rammene for norsk klimapolitikk (Klimaloven, 2017). Regjeringen og stortinget har ansvaret for at innholdet i politikken skal føre til at Norges klimamål oppfylles (Regjeringen, 2020). Klimaloven lovfester Parisavtalen og Norges klimamål for 2030 og 2050 (Regjeringen, 2017). Kommuner vil ha en vesentlig rolle i realiseringen av målene, gjennom de virkemidlene de har til rådighet for å sette i gang tiltak (Westskog et al., 2018). For å nå målet om et

lavutslippssamfunn er det avgjørende at kommunene benytter sin rolle som samfunnsaktør i tillegg til å redusere utslipp i egen virksomhet og tjenesteproduksjon (Westskog et al., 2018). De kommunefordelte klimagassutslippene står for cirka 45 prosent av de nasjonale utslippene (Westskog et al., 2018), noe som tilsier at det er et stort potensiale for kutt i kommunenes utslipp, samt at det er avgjørende at kommunene bidrar for å nå de nasjonale målsetningene.

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030 (FN, 2021). Regjeringen anser FNs bærekraftsmål som grunnleggende for å løse de utfordringene vi står overfor i dagens samfunn, og kommuner blir regnet som essensielle i arbeidet med å realisere disse bærekraftsmålene (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019). Regjeringen har vedtatt at FNs bærekraftsmål skal være det politiske hovedsporet og at bærekraftsmålene skal ligge til grunn for den kommunale planleggingen (Trondheim kommune, 2020a). FNs bærekraftsmål er globale mål som krever lokale løsninger, og derfor vil det være interessant å se nærmere på hvordan en kommune arbeider med bærekraftsmålene i praksis, og hvordan en kommune bruker styringsverktøy for å bidra til måloppnåelse.

Bærekraft er noe som har fått større og større oppmerksomhet også i økonomistyringslitteraturen. Hopper (2019) argumenterer for at det er et økende behov for å inkludere bredere aspekter som bærekraft i økonomistyring. Guthrie et al. (2010) forteller om et behov for mer forskning som ser på hvordan offentlig sektor kan utvikle styringspraksiser som tar hensyn til bærekraft. Det er også fortsatt et behov for casestudier som går i dybden på bruken av styringssystemer og deres rolle i strategiarbeidet (Langfield-Smith, 1997; Chapman, 2005). Det å integrere bærekraft i en kommunes styringsverktøy er noe Gond et al. (2012) hevder at kan styrke bærekraftstrategien og kommunens arbeid mot å nå denne strategien. Dette kommer av at styringssystemer er sentrale i strategiformulering da de former prosessen hvor strategien vokser frem og støtter implementeringen av de valgte strategiene, og derfor bør følgelig et valg om å inkludere bærekraft i en organisasjons strategi gjenspeiles i styringssystemene (Gond et al., 2012).

Klimabudsjett er et styringsverktøy for å oppnå kutt i klimagassutslipp (KS, 2021a). Oslo kommune utarbeidet som de første i verden et klimabudsjett i 2017. Siden den gang har flere

kommuner og fylkeskommuner tatt i bruk klimabudsjettet som styringsverktøy og flere kommuner ønsker å gjøre det samme (Miljødirektoratet, 2020a). Basert på våre undersøkelser er det begrenset med studier som ser på implementering og bruk av klimabudsjett, og vi har så langt ikke funnet noen studier som ser på hvordan klimabudsjettet brukes som styringsverktøy i offentlig sektor. En studie som går på implementering og bruk av et slikt verktøy som en del av en bærekraftstrategi vil derfor kunne være verdifullt.

1.2 Formål og problemstilling

Oppgavens tema er klima, miljø og bærekraft samt økonomistyring. Temaet er valgt på bakgrunn av at det er dagsaktuelle og viktige temaer, samt at vi kjenner på et ansvar for å bidra i kampen for et mer bærekraftig og klimavennlig samfunn. I tillegg er det behov for mer kunnskap om hvordan man bør implementere bærekraftstiltak for å sikre god måloppnåelse (Gulbrandsen, 2015), og et behov for kunnskap om hvordan ulike styringssystemer kan brukes for å legge til rette for en bærekraftig utvikling (Gond et al., 2012). Trondheim kommune har status som FN-senter (Trondheim kommune, 2020b) og var en av de første kommunene i Norge til å innføre et klimabudsjett, derfor ble dette en svært attraktiv samarbeidspartner. Denne studien er derfor avgrenset til å studere en case, Trondheim kommune, gjennom en kvalitativ casestudie. Med utgangspunkt i gjeldende avsnitt og klimautfordringene som kommer frem gjennom bakgrunn og aktualisering har vi utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan brukes et klimabudsjett som en del av en bærekraftstrategi?»

Formålet med denne avhandlingen er å få innsikt i bruken av klimabudsjettet i Trondheim kommune. Dette blir gjort ved å studere hvordan klimabudsjettet brukes som en styringsmekanisme for å skape en strategisk endring i kommunen. Klimabudsjettet ble innført i Trondheim kommune i 2018 (Trondheim kommune, 2020a). Ettersom det er et relativt nytt styringsverktøy er det et særlig behov for kontinuerlige endringer og tilpasninger, noe som vil kunne påvirke bruken av budsjettet. Implementeringsprosessen har lagt et grunnlag for bruken av klimabudsjettet og vi anser det derfor som naturlig å inkludere implementeringen av klimabudsjettet i vår oppgave for å kunne si noe om bruken. Vi ønsker å studere hva bakgrunnen for innføringen av klimabudsjettet er og hvordan det har blitt tilpasset. Videre ønsker vi å undersøke hvordan dette styringsverktøyet blir brukt sammen med de øvrige styringsverktøyene som en del av en bærekraftstrategi. I denne

sammenheng vil vi anvende Simons (1995a) Levers of Control rammeverk for å studere hvordan klimabudsjettet kan kobles til ulike deler av rammeverket og hvordan kommunen tar i bruk, balanserer og håndterer spenninger mellom de ulike styringssystemene i arbeidet med deres bærekraftstrategi.

1.3 Presentasjon av case

Caseenheten i denne studien er Trondheim kommune, som med sine 205 163 innbyggere regnes som Norges tredje mest folkerike kommune (Trondheim kommune, 2021a). Kommunen har 14 000 ansatte i ulike enheter som tilbyr ulike tjenester til innbyggerne (Trondheim kommune, 2020b). Kommunen er ledet av en kommunedirektør, som er den øverste administrative lederen av kommunen (Trondheim kommune, 2021b). Kommunedirektøren har en egen fagstab som skal følge opp og legge rette for realisering av de politiske målene og vedtakene. Kommunens fagstab består av egne faggrupper innen byutvikling, finans, helse og velferd, kultur og idrett, oppvekst og utdanning, organisasjon og en faggruppe for næring, samferdsel, klima og miljø (Trondheim kommune, 2021b).

Trondheim kommune har status som FN-senter og har som oppgave å demonstrere og dokumentere hvordan byer og lokalsamfunn kan bruke data, kompetanse og byens ressurser for å gå raskere og mer effektivt i en bærekraftig retning (Trondheim kommune, 2020b). Kommunens tette samarbeid med SINTEF og NTNU har vært en avgjørende faktor for at Trondheim kommune fikk denne statusen (Trondheim kommune, 2020b). FN-senteret er en del av et samarbeid med United for Smart and Sustainable Cities der målet med samarbeidet er å gå fra utvikling av lokale modeller og markedsplasser for bærekraftig verdiskaping, til regionale og nasjonale modeller (Trondheim kommune, 2020b). Trondheim er også med i bærekraftsnettverket som er et samarbeid med andre kommuner og fylkeskommuner. Som en del av bærekraftsnettverket har kommunen som oppgave å vise vei for hvordan kommunal sektor skal gå frem for å nå FN's bærekraftsmål (Trondheim kommune, 2020c). For at kommunen skal lykkes med bærekraftsarbeidet er det viktig at bærekraftsmålene ikke bare er en del av deres strategi og målsetninger, men at de også integreres i styringssystemene. Denne integreringen vil kunne legge til rette for måling og rapportering på bærekraftsresultater, som igjen kan brukes til styring av organisasjonen (Arjaliès & Mundy 2013; Gond et al. 2012; Gulbrandsen et al. 2015).

Trondheim kommune har noen ambisiøse klimamål, og skal være en internasjonal foregangskommune for utvikling av klima- og miljøløsninger (Trondheim kommune, 2021c). Trondheim har en egen kommunedelplan for energi og klima, der formålet med planen er å redusere klimagassutslippene i Trondheim by og i kommunens egen virksomhet (Trondheim kommune, 2021c). Politikere har vedtatt at klimagassutslippene skal reduseres med 80% sammenlignet i 1991, noe som krever et fokus og en satsning på klima og miljø på alle nivåer i kommunen og i resten av samfunnet (Trondheim, 2021c). Et tiltak som kommunen allerede har innført for å bidra til reduserte klimagassutslipp er å benytte et klimabudsjett som styringsverktøy, som skal være fokuset videre i denne avhandlingen.

1.4 Oppgavens struktur og innhold

I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vår problemstilling retter seg mot bruk av styringsverktøy som en del av en bærekraftstrategi, og vi har derfor tatt utgangspunkt i Simons (1995a) Levers of Control rammeverk som fokuserer på å tilpasse og kombinere ulike styringsverktøy for å styre en strategiimplementering. Nyere studier har påpekt potensialet til Levers of Control rammeverket når det gjelder å forstå arbeidet med klima- og miljøutfordringer (Arjaliès and Mundy, 2013; Journeault et al., 2016). Denne diskusjonen underbygger relevansen til rammeverket i vår studie ytterligere. Elementer fra institusjonell teori (se for eksempel DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) er også en del av det teoretiske grunnlaget på bakgrunn av at institusjonelle faktorer kan påvirke både implementering og bruk av styringsverktøy. I kapittel 3 presenterer vi vårt vitenskapsteoretiske utgangspunkt og vi argumenterer for vårt valg av casestudie som undersøkelsesdesign, videre beskriver vi gjennomføringen og argumenterer for valg av dybdeintervju og dokumentstudier som datainnsamlingsmetode. I tillegg blir studiens kvalitet diskutert. Historien om Trondheim kommunes klimabudsjett blir presentert i kapittel 4. Hvordan Trondheim kommune har implementert og bruker et klimabudsjett som en del av deres bærekraftstrategi vil analyseres, drøftes og diskuteres i kapittel 5 med bakgrunn i teorien fra kapittel 2. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 sammenfatte våre hovedfunn i en konklusjon, og presentere praktiske og teoretiske implikasjoner før vi kommer med noen forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere det teoretiske grunnlaget for studien, som vil benyttes til analyse og diskusjon av de empiriske funnene. Vi vil starte med å definere økonomistyring, før vi går videre inn på økonomistyring i offentlig sektor. Videre skal vi ta for oss det tradisjonelle budsjettet og klimabudsjettet. Deretter vil vi presentere Simons (1995a) Levers of Control rammeverk etterfulgt av elementer fra institusjonell teori. Det er to ulike teoretiske perspektiver som vil kunne gi forskjellige forklaringer på samme observerte fenomen, men i denne oppgaven har de to teoriene ulike formål. Simons (1995a) Levers of Control rammeverk tar utgangspunkt i et helhetlig perspektiv på styring, og vil benyttes til å diskutere hvordan klimabudsjettet og øvrige styringsverktøy brukes som en del av en bærekraftstrategi. Den institusjonelle teorien vil legge til rette for en diskusjon rundt hvordan innføringen av klimabudsjettet har blitt påvirket av et internt og eksternt press.

2.1 Økonomistyring

Økonomistyring har blitt definert som “Prosesen ledere bruker for å forsikre seg om at ressursene er innhentet og brukt effektivt for å nå organisasjonens mål” (Anthony, 1965 i Ferreira & Otley, 2009, s. 264, vår oversettelse). Denne tradisjonelle definisjonen har blant annet blitt kritisert av Pettersen (2013) som mener at definisjonen representerer et internt og formålstjenlig perspektiv på økonomistyring uten hensyn til organisasjonens omgivelser. Definisjonen av økonomistyring har utviklet seg over tid, tidligere var fokuset på økonomisk kvantifiserbar informasjon, nå inkluderer den ekstern informasjon om relevante forhold som markedet, kunder og konkurrenter, som vil kunne hjelpe ledelsen med å nå organisasjonens mål (Chenhall, 2003). Felles for de ulike definisjonene er at det handler om effektiv bruk av tilgjengelige ressurser for å nå organisasjonens målsetninger.

Malmi og Brown (2008) mener at det i nyere forskning må være tydelig hva som inngår i økonomistyringsbegrepet, derfor vil vi presisere dette. I studien vår ser vi på Trondheim kommunes innføring av klimabudsjettet som en del av en bærekraftstrategi, og det vil derfor være naturlig å ta utgangspunkt i Simons (1995a) forståelse av økonomistyring. Han definerer økonomistyring som “The formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns

in organizational activities” (Simons, 1995a, s.5). Han forstår altså økonomistyring som de styringssystemene som ledere kan kombinere og tilpasse for å styre en strategiimplementering i en organisasjon, og han mener at informasjonssystemer blir styringssystemer når de brukes til å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonens aktiviteter (Simons 1995a). I den engelske økonomistyringslitteraturen finner vi også ulike begreper for økonomistyring, slik som for eksempel Management accounting, Management accounting systems og Management control system (Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008). De nevnte eksemplene har vi derfor valgt å avgrense og oversette til styring, styringsverktøy og styringssystemer i tråd med Simons (1995a) rammeverk.

2.1.1 Økonomistyringens rolle og funksjon

Økonomistyringens rolle har lenge vært diskutert, og selv om økonomistyringspraksisen har utviklet seg er rollene som Hopwood (1990) presenterte for over 30 år fortsatt aktuelle den dag i dag. Hopwood (1990) beskrev at økonomistyring har en rolle i å gjøre ting synlig som ellers ikke ville ha vært det, en rolle som kalkulativ praksis og en rolle i å aktivt skape et domene for økonomisk handling. Simon et al. (1954 i Berg, 2015) var enda tidligere ute med å ta stilling til hvilken rolle og funksjon økonomistyring har i en organisasjon. De presenterte tre ulike problemer som økonomistyring skal være med på å løse. Det første problemet handler om at økonomistyring gjennom spørsmål knyttet til presentasjon skal si noe om hvordan organisasjonen presterer. Det andre problemet handler om at økonomistyring gjennom oppmerksomhetsvridende spørsmål skal si noe om hva som bør analyseres nærmere. Det tredje handler om at økonomistyring gjennom problemløsningsspørsmål skal veilede en organisasjon til å velge det alternativet som er mest fornuftig. I senere tid har økonomistyringens funksjoner blitt systematisert i helhetlige økonomistyringsrammeverk, også kalt styringspakker (Berg, 2015).

2.1.2 Økonomistyring i offentlig sektor

Det er store forskjeller i privat og offentlig sektor, og det må tas hensyn til når det skal innføres nye styringskonsepter, og systemene må tilpasses den konteksten det skal brukes i (Busch et al., 2009). En sentral forskjell er hvilke mål private og offentlige virksomheter arbeider etter. Private virksomheter har gjerne å maksimere eierens avkastning som hovedmål, offentlige virksomheter har derimot gjerne flere og mer sammensatte mål som er knyttet til samfunnets felles interesser

som økt velferd, sosial likhet og rettferdighet. Dette er mål som er vanskelig å formulere og de lar seg ikke kvantifisere på samme måte som tall fra en privat virksomhets overskudd, noe som gjør økonomistyringen mer kompleks (Nyland & Pettersen, 2010). Dette kan vi altså ikke se bort fra i økonomistyring, og det har stor betydning når det gjelder hvilke styringsformer og modeller som kan benyttes (Busch et al., 2009). Det er også en betydelig forskjell i rammebetingelsene som en privat og offentlig virksomhet arbeider under. For offentlige virksomheter er rammebetingelsene som ligger i offentlig administrasjon og politikk viktige, de fører til at handlingsrommet til ledelsen reduseres. For private virksomheter er det markedet og markedskreftene som setter rammene, men de må også forholde seg til andre rammebetingelser som lover og regler. Dette er noen eksempler som viser at økonomistyring i det offentlige skiller seg fra økonomistyring i private virksomheter. Ifølge Busch et al. (2009) kan vi ikke se bort fra den offentlige konteksten.

Offentlig virksomhet er i hovedsak finansiert av skatter og avgifter, og kan derfor sies å være en budsjettkoblet organisasjon, fremfor en markedskoblet organisasjon (Nyland & Pettersen, 2010). De er avhengige av at befolkningen har tillit til at ressursene brukes på en hensiktsmessig måte, og økonomistyringen kan dermed sies å ha en legitimerende funksjon. Likevel kan det at offentlig virksomhet drives av skattepenger føre til en for lite kritisk vurdering av ressursbruken, og meningsmålinger har vist at halvparten av befolkningen mener at det sløses i offentlig sektor (Opstad, 2020). Opstad (2020) mener likevel at dersom offentlig sektor skal løse flere oppgaver i samfunnet de kommende årene uten en økt ressurstilgang, vil presset og forståelsen for å arbeide med effektivitet i sektoren øke.

Offentlig sektor er i dag preget av store endringer, og det har vært en utvikling som gjerne kalles New Public Management som har ført til at grensen mellom privat og offentlig sektor fremstår som mer og mer uklar. Dette kommer som følge av at blant annet styringsmodeller overføres fra privat næringsliv til offentlige virksomheter (Busch et al., 2005). Økonomistyring har gjennom New Public Management skiftet karakter og bygger nå i større grad på bedriftsøkonomisk rasjonalitet. Det har blitt et økt fokus på resultater, produktivitet og effektivitet. Organisasjoner har fått en mer kompleks sammensetning av ulike styringsmodeller, og hierarkiske modeller har blitt erstattet med nye markedsløsninger (Busch et al., 2005).

Det vil være ulike styringsdilemmaer i ulike deler av offentlig sektor, og det er viktig at styring, oppfølging, kontroll og forvaltning tilpasses hver enkelt del av virksomheten og dens risikobilde (Opstad, 2020). Et enkelt styringsprinsipp er at virksomheter bør bruke så mye som mulig av de tilgjengelige ressursene på direkte verdiskapende aktiviteter. En kombinasjon mellom karakteristikk ved tjenesteproduksjon og styringsform som ikke er hensiktsmessig vil føre til et ressurstap, det er derfor viktig å finne ulike kombinasjoner av styringsformer når koblingene mellom innsats og resultat er tvetydige, noe som ofte kan være tilfellet i offentlig sektor (Fallan & Pettersen, 2010). Styringsteori har indikert at en optimal kombinasjon mellom atferdsstyring, resultatstyring og normstyring vil føre til økt effektivitet i virksomheten (Fallan & Pettersen, 2010). Det er samtidig viktig å sørge for at virksomheten ikke blir overstyrt, og de ulike styringssystemene bør derfor ikke utarbeides separat fra hverandre uten at det tas hensyn til samspills- og motspillseffekter mellom de ulike systemene (Fallan & Pettersen, 2010). Dette handler ifølge Fallan og Pettersen (2010) om at det må tas stilling til konflikten mellom å bruke tillit og kontroll som koordineringsmekanismer i organisasjonen.

2.1.3 Budsjettet som styringsverktøy

I mange organisasjoner har budsjettet en essensiell rolle i økonomistyringen (Hansen et al., 2003; Otley, 2006), og det er et viktig styringsverktøy for ledelsen fordi det gir en oversikt og mulighet til å vurdere planlagt innsats. Budsjett har en styrings-, kontroll-, politisk- og informasjonsfunksjon (Busch et al. 2009), og blir beskrevet som en kvantitativ plan over fremtiden som er utarbeidet av ledelsen for å hjelpe til med implementeringen av denne planen (Bhimani et al., 2008). Ifølge Busch et al. (2005) representerer et budsjett langsiktige og kortsiktige mål, og det er en kobling mellom det som er gjort og planene for det som skal gjøres (Opstad, 2020). Budsjettet har tradisjonelt sett omhandlet finansielle prestasjonsmål, men har i senere tid også inkludert ikke-finansielle prestasjonsmål (Otley, 2006).

Stortinget har besluttet reglementet for økonomistyring i staten, og retningslinjer og instruksjoner for budsjett- og regnskapsarbeid kommer frem gjennom økonomireglementet (Opstad, 2020). Det er et krav at institusjoner i offentlig sektor utarbeider budsjetter med utgangspunkt i tydelige og klare retningslinjer (Busch et al., 2005), og det er lovpålagt at alle kommuner har et rullerende langtidsbudsjett på 1-4 år (Opstad, 2020). Langtidsbudsjett skal sørge for at det er

overensstemmelse mellom tilgang på ressurser og aktivitet (Opstad, 2020). I tillegg til å ha krav i form av regelverk og struktur til budsjettet bør de involverte motiveres (Busch et al., 2005). For at et budsjett skal være et godt verktøy i økonomisk styring er det viktig at de involverte kjenner på et ansvar for å arbeide mot budsjettmålene (Busch et al., 2005). Aktiv medvirkning og delegering kan være med på å skape motivasjon.

Tradisjonell budsjettering sin relevans har vært diskutert over lang tid (Bjørnenak, 2013; Hope & Fraser, 2003a; Otley, 2006; Hansen et al., 2003). Det har blitt argumentert for at det finnes en del svakheter med budsjett som styringsverktøy. Kamp om ressurser, et for stort fokus på detaljer og målforskyvning er eksempler på slike svakheter (Bjørnenak, 2013; Bogsnes, 2009; Hansen et al., 2003). I tillegg har tradisjonell budsjettering særlig blitt kritisert for være dyrt, tidkrevende og lite verdiskapende (Hansen et al., 2003; Hope & Fraser, 2003a; Bogsnes, 2009). Videre påstås det at budsjettet er basert på en tradisjonell og utdatert ledelsesatferd, som følge av dette har budsjettet en begrenset mulighet til å tilpasses en moderne organisasjon (Goode & Malik, 2011; Hope & Fraser, 2003a). I dagens samfunn kan budsjettet anses som et hinder for innovasjon og utvikling (Goode & Malik, 2011; Hope & Fraser, 2003a; Hansen et al., 2003).

Konsulentene Hope og Fraser (2003a) introduserte Beyond Budgeting begrepet, som er en videreutvikling av kritikken som er rettet mot tradisjonell budsjettering. Hope og Fraser (2003a) forklarer at det er på tide å bevege seg bort fra det tradisjonelle budsjettet, og at dette vil føre til et bredere og dypere fokus på hvordan en organisasjon burde bli ledet. Beyond Budgeting er en modell som består av 12 styringsprinsipper som erstatter tradisjonell budsjettering med mer fleksible styringsmekanismer (Hope & Fraser, 2003b). Formålet med Beyond Budgeting har vært å kunne tilby en mer tilpasningsdyktig implementering, redusere kostnadene knyttet til budsjettering, samt flytte strategien og beslutningsansvaret ned til de ulike avdelingene i organisasjonen (Hope & Fraser, 2003b). En viktig del av Beyond Budgeting tilnærmingen er særlig knyttet til ledelse av organisasjonsaktivitet, ikke bare økonomisk kontroll (Hansen et al., 2003). Det er sannsynlig at den økonomiske planleggingsfunksjonen fortsatt vil være en del av Beyond Budgeting, men med en betydelig mindre rolle sammenlignet med det tradisjonelle budsjettet (Hansen et al., 2003).

Til tross for kritikken er budsjett mye brukt i offentlig sektor (Johansson & Siverbo, 2014). Budsjettet kan brukes som et grunnlag som andre mer omfattende og detaljerte styringsverktøy kan hvile på (Hansen et al., 2003). Når det kommer til planlegging, ansvar og kontroll i offentlige organisasjoner bygger mye på budsjett og budsjettkontroll (Johansson & Siverbo, 2014). Budsjettkontroll bidrar fortsatt til å vurdere den totale presentasjonen på et samlet organisasjonsnivå (Hansen et al., 2003). Avvik fra budsjettet sier noe om virksomhetens presentasjon. Det er viktig at virksomheten verken over- eller underforbruker på bakgrunn av politisk og intensjonelt press, fordi formålet er å fordele samfunnets ressurser. Johansson og Siverbo (2014) argumenterer for at det er positivt med budsjettkontroll i offentlig sektor, og at det bør være innstramminger rundt dette i uforutsigbare situasjoner for å øke sannsynligheten for å nå budsjettmålene.

2.1.4 Klimabudsjett

Klimautfordringer vil føre til et fundamentalt skifte i økonomien og samfunnet (Hopwood et al., 2010). Det er besluttet gjennom statlige planretningslinjer at kommuner bør iverksette virkemidler og tiltak for å redusere klimagassutslipp (KS, 2021a). Viktigheten av at organisasjoner forstår og tar hensyn til klimautfordringer øker, da det vil være med på å påvirke organisasjonens utvikling og suksess, samtidig som organisasjoner kan hjelpe samfunnet som en helhet ved å ta hensyn til klimautfordringer. Økonomistyringspraksiser som budsjett og regnskap har ifølge Hopwood et al. (2010) en viktig rolle når det kommer til å legge til rette for at organisasjonen opptre bærekraftig. For at dette skal håndteres på en god måte krever det at budsjett- og regnskapspraksisen beveger seg bort fra å kun ha et tradisjonelt fokus på økonomi til å også inkludere sosiale og miljømessige aspekter (Hopwood et al. 2010).

Klimabudsjettet er et forsøk på å redusere klimagassutslippene, ved å knytte tiltak og mål nærmere sammen (KS, 2021a). Klimabudsjett er et styringsverktøy som gir en oversikt over kommunens klimagassutslipp, tiltak, utslippsmål og hvem som står til ansvar for de ulike målene (Miljødirektoratet, 2020b). Det kan inneholde informasjon om kostnadene knyttet til klimatiltak, og hvilken effekt det forventes at klimatiltakene skal ha, og det sier igjen noe om forventet reduksjon i utslipp (Miljødirektoratet, 2020b). Klimabudsjett sørger for at kommunen finansierer og setter inn tiltak for å redusere utslippene (KS, 2021a). Målene som er koblet til klimabudsjettet

bør være klare og tydelige for at de skal fungere på en god måte (KS, 2021b). Gjennom årlige evalueringer er det mulig å gjøre justeringer og korrigeringer for neste års klimabudsjett, og klimabudsjettet kan derfor ses på som en kontinuerlig prosess (KS, 2021c). Klimabudsjettes systemgrense for utslippene som skal reduseres må defineres. Det må altså tas stilling til om indirekte utslipp også skal inkluderes i klimabudsjettet i tillegg til direkte utslipp. Indirekte utslipp omhandler utslipp som har oppstått utenfor kommunens grenser på bakgrunn av forbruk av tjenester og varer innenfor kommunens grenser. Direkte utslipp oppstår innenfor kommunens grenser (KS, 2021d).

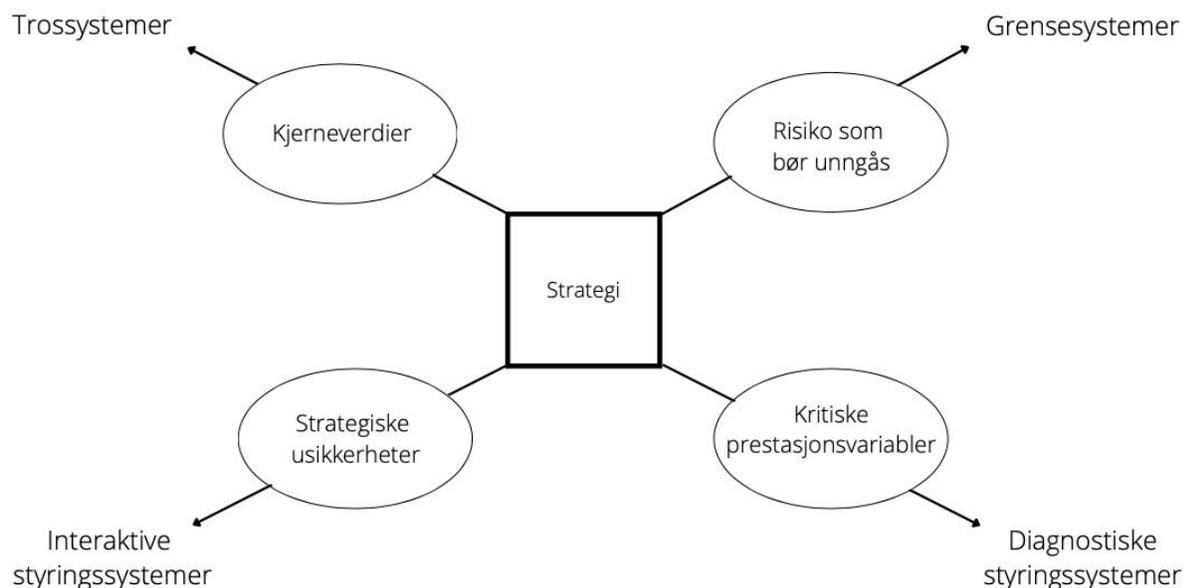
Regnskapet for klimagassutslipp, også omtalt som utslippsregnskap, er det grunnleggende elementet for et klimabudsjett (Miljødirektoratet, 2020b). Utslippsregnskap inneholder informasjon om utslippskildene innenfor kommunens geografiske område. Klimabudsjettet kan inneholde informasjon om kostnadene knyttet til klimatiltak, og hvilken effekt det forventes at klimatiltakene skal ha, og det igjen sier noe om forventet reduksjon i utslipp (Miljødirektoratet, 2020b).

2.2 Levers of Control

2.2.1 Introduksjon

Tidligere forskning har viet lite oppmerksomhet til hvordan strategi skal kontrolleres og implementeres (Simons, 1995a). Simons (1995a) rettet fokuset mot dette og har utviklet Levers of Control rammeverket som tar for seg hvordan organisasjoner kan kombinere og tilpasse ulike styringsverktøy for å styre implementeringen av en planlagt strategi, og samtidig gi rom for fremveksten av nye strategier. Simons (1995b) peker på at ledere på en kontrollert måte må fremme nye måter å møte kundenes behov på og styrke prosessforbedringene i organisasjonen, ved å balansere både kreativitet og kontroll. Simons (1995a) baserer seg likevel på en forståelse av strategi der organisasjoner ikke bare følger planlagte strategier som er satt av toppledelsen, men at de ansatte på alle nivåer i organisasjonen vil kunne påvirke strategien. Dette kan ses i sammenheng med Mintzbergs (1978) skille mellom intenderte og fremvoksende strategier. Det bør legges til rette for å kombinere planlagte og fremvoksende strategier, slik at de vedtatte planene blir realisert samtidig som det legges til rette for å gripe nye muligheter (Simons, 1995a).

Ifølge Simons (1995a) er vellykket implementering av strategien betinget av fire nøkkelfaktorer; kjerneverdier, strategisk risiko, kritiske prestasjonsvariabler og strategiske usikkerheter. Hver av de fire nøkkelfaktorene styres av fire ulike “spaker” eller “levers” som brukes til å behandle eller overføre informasjon i organisasjonen. Rammeverket baserer seg på disse “spakene” som også blir omtalt som styringssystemer; trossystemer, interaktive styringssystemer, grensesystemer og diagnostiske styringssystemer. Trossystemet er koblet til bedriftens kjerneverdier og visjon, og skal inspirere de ansatte til nye muligheter og løsninger (Simons, 1995a). Grensesystemet brukes til å begrense risiko ved å sette klare rammer for de ansattes mulighetsrom (Simons, 1995a). Det diagnostiske styringssystemet motiverer de ansatte og måler prestasjoner (Simons, 1995a). Til slutt har vi interaktive styringssystem som gjennom ledelsens bruk vil kunne stimulere til organisatorisk læring og utvikling av nye ideer, planer og strategier (Simons, 1995a). Rammeverket fokuserer på hvordan disse systemene bør brukes for å sikre optimal styring som er tilpasset organisasjonens omgivelser og forretningsmiljø. Disse fire styringssystemene er ifølge Simons (1995a) gjensidig avhengige av hverandre, og utgjør samlet et helhetlig styringssystem. Dette er i tråd med Otley og Berry (1980) som mener at ulike økonomistyrings praksiser i en organisasjon utgjør et samlet system, og at de derfor ikke kan studeres isolert fra hverandre.



Figur 1: Vår oversettelse av Simons(1995a, s.7) Levers of Control rammeverk

Et sentralt men uklart konsept i Levers of Control rammeverket er ideen om at det må være balanse i styringssystemet (Sweeney et al., 2012 i Kruis et al., 2016). Styrken i de fire systemene ligger i hvordan de virker sammen. De ulike delene komplementerer hverandre og sammen bidrar de til en balanse i styringen (Simons, 1995a). Det fulle potensialet til de fire kontrollspakene blir først realisert når de mobiliseres sammen, da vil de lette implementeringen og oppnåelsen av en organisasjons strategiske mål (Mundy, 2010; Arjaliès & Mundy, 2013). De fire systemene blir også omtalt som fire motstående krefter som ledelsen tar i bruk for å oppnå en dynamisk spenning, som muliggjør en effektiv strategiimplementering. De motstående kreftene blir av Simons (1995a) referert til som Yin og Yang, som representerer positive og negative krefter. Det interaktive styringssystemet og trossystemet trekkes mot de positive kreftene i organisasjonen, som bygger på å skape positive og inspirerende krefter (Simons, 1995a). Videre handler grensesystemer og diagnostiske styringssystemer om begrensinger, på den måten at de ansatte må forholde seg til ledelsen og eiernes ønsker. Dette omtales som de negative kreftene.

Ifølge Simons (1995a) vil gode ledere klare å balansere spenningen ved å dra i «spakene» basert på behov i den gitte situasjonen. De vil kunne balansere spenningene mellom muligheter og trusler, mellom en planlagt og en fremvoksende strategi, og mellom egeninteresse og et ønske om å bidra i organisasjonen. Lederne vil dermed kunne gjøre tilpasninger i styringen etter behov for å skape en strategisk retning eller endring, dersom det oppstår motvirkende krefter som følge av for eksempel endrede aktiviteter, vekst eller økt kompleksitet (Simons, 1995a). For å skape en balanse er alle spakene nødvendige, likevel kan balansen oppnås på forskjellige måter og handler ikke nødvendigvis om at man skal vektlegge de ulike styringssystemene like mye, for balanse kan oppnås gjennom ulike vektkombinasjoner (Simons, 1995; Kruis et al., 2016). Derfor må ledelsen forsøke å finne de kombinasjonene som fører til de ønskelige organisatoriske utfallene (Simsek et al., 2009). Vi vil diskutere hvordan Trondheim kommune bruker og kombinerer de ulike styringssystemene i arbeidet mot deres bærekraftstrategi, og i det følgende vil de fire styringssystemene bli nærmere presentert.

2.2.2 Trossystemer

Trossystemer gir de ansatte ansvar og beslutningsmyndighet, og de oppmuntres til å søke nye muligheter for å skape verdi for virksomheten (Simons, 1995b; Marginson, 2002). Trossystemer

er gjerne konkrete, inspirerende retninger eller verdier som ledelsen forsøker å videreføre til de ansatte (Simons, 1995a). Retningene og verdiene er ofte angitt i brede termer fordi formålet med et trossystem ikke er å beskrive nøyaktig hvordan de ansatte skal opptre, men heller legge føringer for organisasjonssøk og -arbeid (Mundy, 2010). De ansattes oppmerksomhet rettes mot virksomhetens nøkkelprinsipper, for eksempel hvordan virksomheten skaper verdier.

For å inspirere de ansatte krever det at ledelsen sine handlinger reflekterer verdiene eller retningene de ønsker å overføre til sine ansatte. På den måten viser ledelsen at dette er noe som står sentralt i virksomheten og at det ikke er verdier eller retninger som er forbigående. De ansatte blir dermed veiledet til hva som er akseptabel oppførsel i virksomheten, og trossystem kan på den måten være et viktig styringsverktøy (Simons, 1995b). Dersom trossystemet står sterkt hos ledelsen og de ansatte, kan det være med på å gi veiledning i utfordrende situasjoner og løse problemer. I mange offentlige virksomheter vil dessuten organisasjonens oppbygning og administrative kultur ha en sterk påvirkning på utviklingen av nye styringssystemer (Maran et al., 2018 i Pilonato & Monfardini, 2020), og hvordan de ansatte oppfatter og aksepterer, bruker eller avviser styringssystemet (Pilonato & Monfardini, 2020). Det er derfor viktig at ledelsen jobber med en administrativ kultur som støtter opp om utvikling og bruk av organisasjonens styringsverktøy.

Virksomhetens formål knyttes nærmere sammen med virksomhetens kjerneverdier sammenlignet med tidligere. Alle organisasjoner har et formål, og etter hvert som organisasjoner vokser øker viktigheten av å ha et klart og tydelig formål (Simons, 1995a). Samtidig har virksomhetene blitt stadig mer komplekse, noe som har gjort det utfordrende for de ansatte å forstå organisasjonsformål og retninger (Simons, 1995b). Simons (1995b) argumenterer for at det er nødvendig med formelle trossystemer, spesielt i store desentraliserte organisasjoner, for å unngå at de ansatte er usikre på hva som blir ansett som akseptabel oppførsel i ulike uforutsigbare situasjoner. Denne usikkerheten kan oppstå på bakgrunn av at de ansatte har en mangelfull forståelse av deres plass i virksomheten og at forståelsen av kjerneverdiene ikke er tydelige og konsistente nok (Simons, 1995b). Trossystem kan være med på å legge til rette for at organisasjonens verdier i større grad blir en del av de ansattes handlinger. Dette gjøres ved å knytte selskapets kjerneverdier sammen med tiltenkt strategi.

2.2.3 Grensesystemer

Grensesystemer er basert på et styringsprinsipp som kalles “The power of negative thinking”, som går ut på at ledelsen setter klare rammer for hva som ikke er akseptabel organisatorisk atferd og aktivitet for de ansatte (Simons, 1995a). Ved å sette klare rammer for hva som ikke er akseptabelt, kan organisasjonen tillate individuell mulighetssøkende atferd innenfor de gitte rammene. Dette vil fremme kreativitet, initiativ og innovasjon blant de ansatte (Simons, 1995a). I empiriske studier har grenser gjerne blitt beskrevet som atferdskoder, etiske retningslinjer for atferd og organisasjonspolitik som formidler verdier og organisasjonens kultur (Kruis et al., 2016).

Grensesystemer kan ses på som bremsene til organisasjonen og bidrar til å redusere selskapets risiko (Simons, 1995b). Simons (1995b) definerer to former for grenser, strategiske og etiske retningslinjer for forretningsatferd. De strategiske retningslinjene skal føre til at de ansatte ikke griper muligheter som kan svekke selskapets posisjon i markedet. De kobler de ansattes mulighetssøkende atferd opp mot organisasjonens strategier, og bidrar dermed til å begrense de ansattes handlingsrom. Slik sørger de for at den realiserte strategien faller innenfor selskapets posisjon i markedet og et akseptabelt risikonivå (Simons, 1995b). De etiske retningslinjene skal forsøke å hindre atferd som svekker organisasjonens omdømme eller som kan føre til juridiske konflikter. Disse retningslinjene er essensielle i bransjer med usikre omgivelser, eller bransjer der det er høye kostnader knyttet til å ikke overholde regler eller et svekket omdømme (Simons, 1995a).

Ledere bør forvente at grensene som er satt blir overholdt. Dersom de ikke blir overholdt er det viktig at ledelsen sanksjonerer. Hensikten med straffen er å signalisere at konsekvensen av å gå over etiske grenser er alvorlig, og at det er uakseptabelt. Ledelsen har laget noen spilleregler basert på den opplevde risikoen som følge av den valgte strategien, og må sørge for at disse blir fulgt. Etter hvert som organisasjoner vokser og desentraliseres, øker risikoen for mislighold. Det er da spesielt viktig med gode formelle kontrollmekanismer som ledelsen kan stole på, slik vil de kunne sikre at grensene kommuniseres og forstås av de ansatte (Simons, 1995b).

2.2.4 Diagnostiske styringssystem

Diagnostiske styringssystemer blir brukt til å overvåke, motivere og belønne måloppnåelse (1995a). Diagnostisk styringsverktøy er et formelt informasjonssystem som også brukes til å justere

eventuelle avvik fra forhåndsbestemte mål eller standarder (Simons, 1995a). Simons (1995b) forklarer at tilbakemeldinger gjør det mulig å forbedre fremtidige resultater. Simons (2000) oppgir fire kriterier for at et formelt informasjonssystem kan brukes diagnostisk. Det må være mulig å 1) sette et forhåndsbestemt mål, 2) måle resultatet, 3) beregne avvik og 4) bruke informasjonen om avviket til å gjøre endringer og justeringer slik at resultatene kan forbedres for å oppnå de forhåndsbestemte målene (Simons, 2000). Eksempler på diagnostiske styringssystemer er ulike prestasjonsmålingssystemer som budsjetter og balansert målstyring som faller naturlig inn under diagnostiske styringssystemer, men det finnes også andre eksempler slik som ulike prosjektplaner (Toumela, 2005).

To grunner til at diagnostiske styringssystem brukes er for å effektivt implementere en strategi og for at ledelsen kan bruke mindre tid på å overvåke. I stedet for å konstant overvåke de ulike prosessene og sammenligne de med forhåndsbestemte mål, kan diagnostiske styringssystem åpne opp for at ledelsen ved hjelp av kontrollsystem får rapporter periodevis istedenfor (Simons, 2000). Ledelsen er i hovedsak interessert i informasjon om avvik for de kritiske prestasjonsvariablene. Simons (2000) beskriver kritiske prestasjonsvariabler som faktorer som må være oppfylt for å lykkes med en gitt strategi. Når en strategi blir implementert er det viktig at strategien er tett knyttet sammen med kritiske prestasjonsvariabler for å oppnå en vellykket implementering (Simons, 2000). Innføring av en ny strategi i en stor og kompleks organisasjon vil ikke være effektivt implementert uten bruk av diagnostiske styringssystem. Simons (2000) påpeker at et diagnostisk styringssystem er viktig og at ledelsen derfor må sikre at de kritiske prestasjonsvariablene har blitt identifisert og analysert, videre at mål har blitt satt, samt at det er et tilbakemeldingssystem som fanger opp prestasjonen.

Bruk av diagnostisk styringssystem krever som nevnt betydelig mindre grad av overvåkning fra ledelsen, ledelsen må imidlertid vite hvordan systemet fungerer slik at de kan sette viktige mål og foreta korrigeringer fra tid til annen (Simons, 1995b). Kontrollsvikt kan oppstå ved at for eksempel de ansatte kjenner seg presset til å prestere og derfor velger å legge frem resultatet bedre enn det faktisk er (Simons, 1995b). Det er derfor viktig at diagnostiske styringssystem brukes sammen med de tre andre styringssystemene.

Kaplan og Norton (1996) står bak prestasjonsstyringsverktøyet balansert målstyring, som går ut på at virksomhetens utvikling skal vurderes ut fra et balansert syn med flere perspektiver enn bare det økonomiske (Hoff & Holving, 2002). Kaplan og Norton (2007) poengterer at styringsverktøy som budsjett mangler kobling med organisasjonens langsiktige strategi, og at det derfor blir skapt et gap mellom utvikling av strategi og strategiimplementeringen. Et balansert målstyringssystem skal gi ledelsen et bedre grunnlag for å nå de langsiktige strategiene gjennom å balansere finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål, eksterne og interne prestasjonsperspektiver, og indikatorer for resultat og ytelse (Hoff & Holving 2002). Gjennom styringssystemet blir virksomhetens strategi brutt ned til målbare resultater, som gjør styring og kontroll lettere for lederne, for som Kaplan og Norton sier ”If you can’t measure it, you can’t manage it” (1996, s.21). Et balansert målstyringssystem kan fungere både interaktivt og diagnostisk, avhengig av hvordan verktøyet brukes.

2.2.5 Interaktive styringssystem

Interaktive styringssystemer koblet til strategisk usikkerheter, og brukes til å stimulere organisatorisk læring og utvikle nye ideer, planer og strategier (Simons, 1995b). Organisasjoner vokser og blir stadig mer komplekse, det fører til mindre personlig kontakt mellom lederne og de ansatte i organisasjonen. Det er derfor behov for formelle systemer for å utveksle kritisk informasjon slik at lederne får ta del i de ansattes beslutningsaktivitet. Det interaktive systemet skal rette fokuset mot og identifisere strategisk usikkerhet, samt tilrettelegge for strategisk utvikling (Simons, 1995b). Dette skal skje ved at det interaktive systemet skal være et rammeverk, en arena for dialog og debatt samt en motivator for informasjonsdeling i organisasjonen.

Ledere kan bruke flere typer kontrollsystemer interaktivt, og dermed er ikke et interaktivt system en unik type kontrollsystem, fordi alle styringssystemer kan gjøres interaktive gjennom bruken av de. Slik at trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske systemet også kan gjøres interaktive. Likevel vil det under normale omgivelser bare være et system som kan tjene som det gjeldende interaktive styringssystemet av gangen (Toumela, 2005). Ifølge Simons (1995a) kan et styringssystem betegnes som interaktivt hvis det innehar følgende fire karakteristikk; 1) Informasjonen som genereres justeres kontinuerlig etter hva toppledelsen identifiserer som strategisk prioritet, 2) ledere på alle nivåer i organisasjonen må vie sin oppmerksomhet til

informasjonen hyppig og regelmessig, 3) dataene må tolkes og diskuteres ansikt til ansikt mellom ledere og underordnede og kolleger, 4) styringssystemet brukes til kontinuerlig korrigerende av, og som en pådriver til en debatt rundt, de fremtidige handlingsplanene. Gjennom en slik interaktiv bruk vil det legges til rette for læring og reformering av eksisterende kontrollmåter (Kaplan & Norton, 2000), og det vil åpne for at nye strategier vokser frem og tas i bruk (Simons, 2000). De nye strategiene kan vokse frem nedenfra og opp når de ansatte får muligheten til å ta initiativ og gripe muligheter som samsvarer med visjonen som ledelsen kommuniserer gjennom styringssystemet (Simons, 1995a). Mange suksessfulle strategier har oppstått gjennom at ansatte prøver seg frem og tar initiativ til endring (Simons, 2000).

Simons (1995b) beskriver at ved bruk av et interaktivt styringssystem vil organisasjonen kunne spore de strategiske usikkerhetene som ville holdt topplederen våken om natten, og som kan omhandle blant annet teknologi, myndighetsregulering, endringer i konkurransesituasjon eller kunders preferanser. Det interaktive systemet samler inn informasjon som bidrar til en sikrere strategisk fremtid for virksomheten, og de kan sies å fungere som hurtigtaster for topplederne. Simons (1995b) ser på interaktive styringssystemer som kraftige verktøy for å stimulere til og strukturere fremvoksende strategier i en organisasjon.

2.2.6 Levers of Control i en klima-, miljø- og bærekraftsammenheng

Levers of Control rammeverket har i det siste fått økende oppmerksomhet i økonomistyringslitteraturen (Mundy, 2010; Journeault et al. 2016), og flere nyere studier har som nevnt påpekt potensialet til Levers of Control rammeverket når det gjelder å forstå klima- og miljøutfordringer (Arjaliès and Mundy, 2013; Journeault et al., 2016). I et slikt perspektiv vil miljø- og klimaaspekter integreres i de fire kontrollsystemene, og de vil benyttes til å håndtere spenningene mellom behovet for kreativitet og kontroll. Å skape en balanse mellom disse spenningene er spesielt viktig i bærekraftsarbeidet, da det introduserer nye risikoer og muligheter som må styres i virksomheten (Schaltegger og Burritt, 2010).

I en klima- og miljøsammenheng inkluderer grensesystemer operasjonelle retningslinjer og forretningsprinsipper koblet til klima og miljø (Journeault et al., 2016). Disse grensene er satt for at de ansatte ikke skal kaste bort organisasjonens ressurser. Ved å inkludere potensielle miljøtrusler

og miljøhensyn i interne rapporter blir de ansatte minnet på store risikoer for organisasjonen (Schaltegger & Burritt, 2010). Trossystemer forventes i en slik sammenheng å inkludere et bredt sett med verdier basert på en agenda som forplikter organisasjonens ansatte og andre interessenter til å nå organisasjonens langsiktige bærekraftsmål (Arjaliès & Mundy, 2013).

Diagnostiske prosesser er avgjørende for en oppnåelse av bærekraftsmål, fordi bærekraftsarbeidet som ikke er knyttet til målbare resultater, sannsynligvis vil bli oversett til fordel for vanlige virksomhetstiltak (Gond et al., 2012). Prestasjonsmåling brukes til å overvåke overholdelsen av interne og eksterne regler og standarder, slik at det blir lagt til rette for miljøbeslutninger fra ledere og organisasjonen får mulighet til å gi informasjon om sosiale og miljømessige aktiviteter og måloppnåelse til eksterne interessenter (Henri & Journeaut, 2010; Arjaliès & Mundy, 2013). Interaktive prosesser spiller derimot en avgjørende rolle i å stimulere til og veilede fremveksten av initiativer som gir drivkraft til strategisk endring og fornyelse (Simons, 1995; Arjaliès & Mundy, 2013). Interaktive prosesser for å støtte en bærekraftstrategi inkluderer vanligvis synspunktene til en rekke eksterne interessenter, som for eksempel myndigheter, lokalsamfunn og andre organisasjoner, slik at ledere kan avdekke strategier som ikke tidligere har blitt vurdert av interne, og de kan motta tilbakemeldinger på nåværende bærekraftstiltak (Gond et al., 2012; Arjaliès & Mundy, 2013).

Styringssystemer spiller en viktig rolle i å sikre at miljømessige og sosiale aktiviteter blir innlemmet i organisasjonens strategiske planer og mål, og hvis de brukes riktig kan de være med på å skyve organisasjonen i en bærekraftig retning (Gond et al., 2012). Styringssystemer knyttet til miljø og klima har den siste tiden fått en økende popularitet som et virkemiddel for å koordinere, overvåke og administrere informasjon knyttet til miljøstrategi (Larrinaga-Gonzalez & Bebbington, 2001). Disse styringssystemene innlemmer tradisjonelle mekanismer, inkludert budsjettering, ytelsesmålesystemer og risikostyringsprosesser som ofte brukes i vanlig virksomhet, men som er skreddersydd for å adressere spesifikke problemstillinger som er koblet til miljøspørsmål (Henri & Journeaut, 2010). En forbedret forståelse av styringssystemer i styring mot en bærekraftstrategi kan oppnås ved å undersøke bruken, heller enn eksistensen av spesifikke regnskaps og budsjettverktøy (Arjaliès & Mundy, 2013).

2.2.7 Kritikk til Levers of Control rammeverket

Ifølge Collier (2005) er en begrensning med Levers of Control rammeverket at det blir lagt for lite fokus på sosio-ideologiske aspekter. Collier (2005) trekker frem sosiale normer, kultur og sosialisering som viktige aspekter ved et styringssystem. Han argumenterer for at slike faktorer kan påvirke formelle systembaserte styringssystem. Dette samsvarer med Ferreira og Otley (2009) som forklarer at uformell kontroll ikke blir tatt hensyn til og at Levers of Control rammeverket har et for sterkt fokus rettet mot ledelsen. Levers of Control rammeverket er derfor ikke tilstrekkelig for å forklare hele styringssystemet (Otley, 1999; Ferreira & Otley, 2009). Videre er en annen svakhet med rammeverket at begreper som for eksempel kjerneverdier er diffuse, og at det dermed er åpent for individuell tolkning (Ferreira & Otley, 2009). Med denne kritikken tatt til betraktning vurderer vi Simons (1995a) Levers of Control rammeverket som godt egnet til å diskutere hvordan Trondheim kommune tar i bruk klimabudsjettet og øvrige styringsverktøy for å realisere en bærekraftstrategi.

2.3 Institusjonell teori

Institusjonelle krefter kan være forklarende når en virksomhet bestemmer seg for å integrere miljø- og samfunnsansvar som en del av sin forretningspraksis (Campbell, 2007), og vi har derfor valgt å presentere elementer fra institusjonell teori som vil benyttes til å diskutere bakgrunnen for innføringen av klimabudsjettet i Trondheim kommune. Institusjonell teori blir ofte benyttet i studier av offentlig sektor (Moll et al., 2006), og i studier av endringer i økonomistyring (Burns & Scapens, 2000). Eksempelvis har institusjonell teori blitt benyttet i en studie av implementering av styringsverktøy (Brignall & Modell, 2000) og organisatorisk endring (Ashworth et al., 2009), samt digitalisering (Persson & Hosking, 2019) i offentlig sektor. Institusjonell teori kan ifølge Busch (2005) bidra til et mer helhetlig bilde på utfordringene innenfor økonomistyring. Institusjonell teori er opptatt av forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser og legger vekt på de kulturelle aspektene når man skal forstå hvordan organisasjoner utvikles og endres (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Samtidig som tradisjonell økonomisk teori har et fokus på mest mulig effektiv utnyttelse av ressurser med rasjonalitet som en underliggende antagelse, ligger fokuset i institusjonell teori på å forklare hvordan bedrifter ikke kun er rasjonelle produksjonssystemer, men også sosiale

institusjoner som vil bli påvirket av sine omgivelser (DiMaggio & Powell, 1983). Den ny institusjonelle teorien danner altså et grunnlag for at styringsverktøy kan bli implementert av andre grunner enn effektivitet (Meyer & Rowan, 1977). En organisasjon kan implementere nye styringsverktøy for å oppnå legitimitet fra sine omgivelser, eller for å fremstå som moderne (Nyland & Pettersen, 2010). En aksept fra omgivelsene er viktig fordi organisasjoner ikke bare er avhengige av ressurstilførsel i form av fysisk kapital, men også en symbolsk kapital i form av legitimitet fra omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983). For at organisasjonen skal oppfattes som legitim av omgivelsene er det viktig at den tilpasser seg de institusjonelle omgivelsene, som vil si det eksterne presset via forventninger, sosiale normer, krav og regler. De institusjonaliserte reglene og prosedyrene som råder i bedriftens institusjonelle miljø må innarbeides i organisasjonens formelle struktur (Meyer & Rowan, 1977). For dersom en organisasjon implementerer et nytt styringsverktøy som ikke sammenfaller med effektivitetshensynene innad i organisasjonen, vil det kunne føre til et gap mellom de formelle strukturene og de daglige arbeidsoppgavene (Meyer & Rowan, 1977). Dette gapet omtaler Meyer og Rowan (1977) som dekobling, og fører til at styringsverktøyene i mindre grad påvirker arbeidet som utføres i organisasjonen.

Meyer og Rowan (1977) beskriver et skille mellom formelle og uformelle styringssystemer. De formelle systemene kan være budsjetter, regnskap, prosedyrer og regler som avspeiler aktivitetene innad i organisasjonen. De uformelle systemene representerer de faktiske aktivitetene som finnes i organisasjonen. Brunsson (2003) forklarer et skille mellom hva medlemmer i en organisasjon sier at de skal gjøre, hva de beslutter og hvordan de handler - det er ikke alltid slik at man følger og handler etter den formelle strukturen i organisasjonen. Et eksempel på dekobling blir presentert i Eriksson-Zetterquist et al. (2014), og handler om at organisasjoner tar til seg institusjonaliserte myter om miljøhensyn, og oppretter egne avdelinger for miljø- og klimahensyn for å oppnå legitimitet og bli overlevelsesdyktige, uten at det nødvendigvis har noen effekt på handlingene innad i organisasjonen. Ønsket om å oppnå legitimitet i samfunnet fører altså til at bedrifter utarbeider formelle styringssystemer selv om de ikke anvendes direkte i organisasjonen.

2.3.1 Isomorfisme

Utgangspunktet i institusjonell teori er at en organisasjon er en del av et organisatorisk felt (DiMaggio & Powell, 1991), dette gjelder også for kommuner. Organisasjonsfelt defineres som

“Organisasjoner som samlet utgjør et anerkjent område av det institusjonelle liv, slik som leverandører, ressurs- og produktforbrukere, reguleringsaktører og andre organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter.” (DiMaggio & Powell, 1983 s.148, vår oversettelse). Et organisasjonsfelt kan derfor sies å bestå av et større sett av relevante aktører. Trondheim kommune har flere relevante aktører slik som regjering, myndigheter, andre kommuner, næringslivet og innbyggere som de trenger og ønsker legitimitet fra. En organisasjon vil bidra til å skape et organisasjonsfelt, og vil bli gjensidig påvirket av de andre organisasjonene innenfor samme felt (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Organisasjoner innenfor samme felt blir like hverandre, dette er en konsekvens av at organisasjoner tilhører et organisasjonsfelt (DiMaggio & Powell, 1991). Dette kalles isomorfisme og beskrives som en begrensende prosess som tvinger en enhet i en gruppe til å ligne andre enheter som stilles overfor samme omgivelsesforhold (Hawley, 1968 i DiMaggio & Powell, 1991).

DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom tre ulike former for institusjonell isomorfisme som fører til institusjonell endring; tvangsmessig, normativ og mimetisk isomorfisme. Tvangsmessig isomorfisme handler om formelt og uformelt eksternt press som organisasjoner utsettes for (DiMaggio & Powell, 1983). Dette er gjerne et press gjennom politisk påvirkning, men det kan også være et press fra andre organisasjoner som en organisasjon er avhengig av. Et formelt press kan komme fra regulerende myndigheter gjennom for eksempel lovgivning, et uformelt press kan komme fra samfunnet forøvrig og handler om normer og verdier som det er forventet at organisasjonen skal inneha.

Normativ isomorfisme utvikles gjennom profesjonalisering i ulike bransjer og handler om hvordan profesjonsnormer og praksiser spres gjennom faglige nettverk (DiMaggio & Powell, 1983). DiMaggio og Powell (1983) har identifisert to aspekter ved profesjonalisering som har bidratt sterkt til den normative isomorfismens opphav. Det første aspektet handler om hvordan utdanning og annen faglig bakgrunn gir legitimitet, og hvordan ansatte med samme utdanning og faglige bakgrunn vil reagere lignende på stimuli de blir utsatt for. Det andre aspektet handler om hvordan praksiser spres gjennom profesjonelle nettverk av organisasjoner innenfor samme felt. Organisasjoner følger profesjonaliseringen som råder i feltet for å oppnå legitimitet.

Mimetisk isomorfisme oppstår ofte som følge av organisasjoners usikkerhet, og handler om at organisasjoner enten bevisst eller ubevisst tenderer til å etterligne sine omgivelser (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan skje bevisst gjennom at organisasjonen følger en strategi som innebærer at de imiterer de store og fremgangsrike organisasjonene for å oppnå legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan også skje ubevisst gjennom blant annet overføring av ansatte, eller gjennom bruk av konsulentfirmaer (DiMaggio & Powell, 1983). Teorien om isomorfisme vil vi bruke til å diskutere hvordan Trondheim kommune har blitt påvirket av et eksternt press i innføringen av klimabudsjettet.

2.3.2 Institusjonelt entreprenørskap

Institusjonelt entreprenørskap handler om å skape nye modeller for organisering som avviker med den eksisterende praksisen på det feltet aktøren opererer i (Battilana et al., 2009). Institusjonelle entreprenører kan ses på som endringsagenter, og kan være individer, grupper av individer eller organisasjoner (Battilana et al., 2009). I Garud et al. (2007) beskrives de institusjonelle entreprenørene som aktører som ønsker å utnytte ressurser til å sette i gang forandringer innenfor de institusjonelle rammene de har interesser i, enten ved å skape nye institusjoner eller transformere de eksisterende. På denne måten kan de skape nye forretningsmodeller eller organisasjonsmodeller innenfor et gitt felt. Ifølge Leca og Naccache (2006) vil suksessfulle institusjonelle entreprenører basere endring på den institusjonelle logikken som samsvarer med kontekst, interesser og verdier til de aktørene det søkes støtte fra.

Institusjonelle entreprenører er avhengig av visse vilkår for å skape åpenhet for endring og det er flere kjennetegn ved et felt som kan være med på å øke sannsynligheten for endring (Hardy & Maguire, 2008). Dersom det er usikkerhet, problemer eller en krise innenfor det institusjonelle feltet vil det motivere til forandring og gi plass til institusjonelle entreprenører (Hardy & Maguire, 2017). Ved å studere institusjoner og entreprenørskap samlet kan man få en økt forståelse for hvordan og hvorfor ulike organisatoriske løsninger, nye praksiser eller organisasjonsformer skapes og etter hvert blir veletablerte (Garud et al., 2007).

2.4 Oppsummering og anvendelse av teori

I dette kapitlet har vi lagt frem det teoretiske grunnlaget for studien. For å kunne gjøre vurderinger relatert til Trondheim kommunes styringsverktøy klimabudsjettet innledet vi kapitlet med generell litteratur om økonomistyring, før vi gikk videre inn på økonomistyring i offentlig sektor, etterfulgt av generell budsjett teori og teori knyttet til et klimabudsjett. Videre har vi presentert Simons (1995a) rammeverk Levers of Control med tilhørende styringssystemer, samt at vi har sett på noe av kritikken som har blitt rettet mot rammeverket. Simons (1995a) rammeverk bruker vi for å diskutere hvordan Trondheim kommune tar i bruk klimabudsjettet som styringsverktøy som en del av en bærekraftstrategi, og videre for å kartlegge bruken av budsjettet. I slutten av teorikapitlet har vi trukket frem elementer fra institusjonell teori, som senere vil bli benyttet til å diskutere initiativet bak innføringen av klimabudsjettet. Ved å trekke inn elementer fra institusjonell teori møter vi noe av kritikken som har blitt rettet mot Levers of Control rammeverket, da den institusjonelle teorien vil åpne for å inkludere normer, kultur og sosialisering i diskusjonen rundt klimabudsjettet.

3 Metode

I dette kapitlet skal oppgavens metode- og forskningsdesign presenteres, og de metodiske valgene som er tatt skal begrunnes. Først beskrives det vitenskapsteoretiske ståstedet for studien, der vi tar utgangspunkt i den hermeneutiske forskningstradisjonen fordi vi har et helhetlig syn på økonomistyringssystemer, som må studeres i lys av sin kontekst. Deretter vil bruken av casestudie som forskningsdesign diskuteres. Valgene som er gjort knyttet til datainnsamling i form av dybdeintervju og dokumentstudier vil bli presentert, før kapitlet avsluttes med en vurdering av metodens kvalitet og de etiske hensyn som er tatt i denne masteravhandlingen.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Vitenskapsteori er ifølge Ringdal (2018) refleksjon over vitenskapelig aktivitet. Det finnes forskjellige perspektiver på hva som anses som virkelighet (ontologi) (Ringdal, 2018). Ontologi handler om hvordan den sosiale verden faktisk ser ut (Johannessen et al., 2016). Det ontologiske utgangspunktet kan være ulikt for de involverte, altså både for forskere og informantene, da det er noe som ikke kan sanses. Det er derfor viktig å ta hensyn til de ulike fortolkningene som vil oppstå. Sosial konstruktivisme er en type ontologi, der formålet er å forstå menneskelig handling. Den sosiale konstruktivismen prøver å synliggjøre at det blir skapt en sosial virkelighet gjennom sosiale konstruksjoner (Nyeng, 2017). Dette kan knyttes til en interpretivistisk tilnærming som baseres på ideen om at verden er sosialt konstruert (Lukka, 2014), og samsvarer med vår tilnærming der vi prøver å forstå bakgrunnen for innføring og brukernes handlinger og meninger om klimabudsjettet som styringsverktøy, som er et samfunnsvitenskapelig fenomen som må forstås i lys av sin kontekst.

Trondheim kommune er en stor og kompleks organisasjon, med en kompleks strategi. Bruken av styringsverktøy i kommunen er sammensatt, og man må tett på praksisfeltet når dette skal studeres. I denne oppgaven tar vi derfor utgangspunkt i den hermeneutiske forskningstradisjonen når vi studerer hvordan klimabudsjettet i Trondheim kommune brukes som en del av en bærekraftstrategi. Hermeneutikk er et vitenskapsteoretisk perspektiv som tar utgangspunkt i naturvitenskapelige metoder i studiet av mennesket (Nyeng, 2017). Det er en filosofi som involverer mennesket som helhet, og tolkning og forståelse er en grunnleggende del av et menneske (Nyeng, 2017). Et sentralt

hermeneutisk prinsipp er at alt meningsfullt må fortolkes ut fra en helhet, som innebærer at kontekst må tas hensyn til i all forskning (Nyeng, 2017). Roberts og Scapens (1985) har et hermeneutisk utgangspunkt ved at de mener at økonomistyringssystemer bør forstås i lys av den sosiale konteksten de fungerer i. Vårt hermeneutiske utgangspunkt kommer til synlighet ved at vi har et helhetlig syn på styringssystemer, der vi også tar hensyn til det kontekstuelle.

Lukka og Modell (2017) skiller mellom abduksjon, induksjon og deduksjon, der abduksjon blir beskrevet som en kombinasjon av deduksjon og induksjon (Dubois & Gadde, 2002; Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i abduksjon, fordi det har en pragmatisk tilnærming som vil si at det ikke er gitt hvilken metode som passer, det vil variere fra situasjon til situasjon. I en abduktiv tilnærming ligger fokuset på å finne den beste beskrivelsen på det som observeres (Lukka & Modell, 2017). Som beskrevet av Jacobsen (2015) har vi denne tilnærmingen fordi vi har en kontinuerlig prosess der vi beveger oss frem og tilbake, det er altså ikke en bestemt rekkefølge på hvordan forskningen skal foregå. Dette kommer av uforutsette empiriske funn og av en økt teoretisk innsikt som tilegnes underveis i prosessen (Dubois & Gadde, 2002). Vi ser på hypotese, teori samt empiri om hverandre. Etter at intervjuene ble gjennomført tilpasset vi teori ut fra våre funn, som igjen gjorde at problemstillingen ble endret. Både teorien og hypotesen vår ble endret flere ganger underveis i forskningsprosjektet etter hvert som vi tilegnet oss mer informasjon.

3.2 Forskningsmetode

Johannessen et al. (2020) beskriver valg av forskningsdesign som den tidlige fasen i en studie der man velger hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I denne studien er casestudie valgt som forskningsdesign, nærmere bestemt en unik eller indre casestudie (Stake, 1995 i Ringdal, 2018). En casestudie benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2021). Valg av case har i denne studien blitt gjort på bakgrunn av tilgjengelighet og vår kjennskap til Trondheim kommune gjennom tidligere samarbeid. I tillegg er Trondheim kommune en attraktiv case fordi de er en foregangskommune når det gjelder klima, miljø og bærekraft - som er temaet i denne studien. Casestudier er ifølge Scapens (1990) godt egnet til å studere bruken av styringssystemer, men han understreker at det er viktig å skille mellom hvordan ledelsen mener at styringssystemene blir brukt

og hvordan de faktisk brukes. En casestudie er dermed godt egnet til å studere hvordan Trondheim kommune benytter klimabudsjettet som en del av deres bærekraftstrategi.

Deskriptive casestudier har som hensikt å beskrive systemer, teknikker og prosedyrer som blir benyttet i praksis (Scapens, 1990). Vår problemstilling er av en beskrivende karakter ved at vi beskriver hvordan klimabudsjettet har blitt innført og brukes. Problemstillingen er samtidig forklarende, da vi ønsker å forklare hvorfor kommunen har innført klimabudsjettet. Forklarende casestudier vil forsøke å forklare de bakenforliggende årsakene til ulike økonomistyringspraksiser med utgangspunkt i teori (Scapens, 1990). Den formulerte problemstillingen vil benyttes til å få økt innsikt og skape en forståelse for hvorfor kommuner velger å føre et klimabudsjett, og hvordan de bruker budsjettet i praksis. Det er begrenset med akademisk litteratur på området, og studien kan derfor sies å være eksplorerende (Jacobsen, 2015). Til tross for den begrensede litteraturen er det en økende interesse knyttet til klimabudsjettet, og en studie av implementering og bruk kan gi verdifull kunnskap om budsjettet, samtidig kan det benyttes som et utgangspunkt for å finne ut hva som kan være aktuelt å undersøke videre når det gjelder klimabudsjettet og dets potensiale. Kjennetegn ved en eksplorativ studie er at ulike tilpasninger kan gjøres underveis i forskningsprosessen ettersom vi tilegner oss mer kunnskap og innsikt. Jacobsen (2015) forteller at ved en eksplorerende problemstilling bør man velge en metode som får frem mange nyanser, noe som ofte vil kreve konsentrasjon om få enheter, altså et intensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2015). Argumentet til Jacobsen (2015) støtter dermed opp om valget om å benytte casestudie som forskningsdesign i denne studien.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Dybdeintervju

I kvalitativ metode er dybdeintervju ofte brukt (Oppen et al., 2020), og med utgangspunkt i problemstillingen falt valget av datainnsamling på dybdeintervju. Vi ønsket detaljerte og fyldige beskrivelser av informantenes holdninger, meninger og erfaringer knyttet til klimabudsjettet, noe dybdeintervju åpner opp for ifølge Johannessen et al. (2020). Formålet med dybdeintervjuene var å få en økt forståelse av klimabudsjettet samt en beskrivelse av hvordan budsjettet ble implementert og brukt i praksis, og vi stilte derfor åpne spørsmål slik at informanten fikk mulighet til å formulere

seg med egne ord. Vi opplevde at informantene i stor grad var ærlige og åpne når de svarte på spørsmålene våre, da de kom med konkrete eksempler og reflekterte rundt tidligere opplevelser og erfaringer.

Skilbrei (2019) forklarer at digitalt intervju kan være en forutsetning for gjennomføring av intervju, og på grunn av den pågående koronapandemien var det å gjennomføre intervjuene digitalt en forutsetning for at informantene kunne stille opp på intervjuet. Som anbefalt av Johannessen et al. (2020) ble informantene kontaktet rundt to uker før intervjuet. Informantene kom med forslag til dato, tidspunkt og hadde mulighet til å stille spørsmål knyttet til prosjektet. Denne samhandlingen via e-post i forkant av intervjuet beskriver Johannessen et al. (2020) som viktig for å bygge tillit når det blir gjennomført digitale intervjuer fremfor fysiske intervjuer. En utfordring med digitalt intervju er at det kan oppstå tekniske problemer i form av lav kvalitet på bilde og lyd. Dermed er det en risiko at intervjutiden blir brukt på å løse tekniske utfordringer (Oppen et al., 2020). I det ene intervjuet fungerte ikke kamerafunksjonen og vi fikk dermed ikke sett informanten som ble intervjuet. Det gjorde at vi ikke fikk mulighet til å se og tolke informantens kroppsspråk, men informanten fikk imidlertid se oss og på den måten fikk vi vist interesse og anerkjent informasjonen informanten kom med ved å nikke og smile. Vi opplevde likevel ikke at den tekniske utfordringen gikk på bekostning av kvaliteten på dataene som ble innhentet gjennom intervjuet, og siden informanten snakket klart og tydelig var det ingen problemer knyttet til transkriberingen. I et annet intervju var informantens mikrofon relativt lav, i dette tilfellet opplevde vi derimot problemer med transkriberingen. Det lave volumet førte til at vi måtte lytte til alle svarene gjentatte ganger, noe som var tidkrevende.

Det ble sendt ut informasjonsskriv (Vedlegg 1) og samtykkeskjema (Vedlegg 2) på e-post med informasjon om blant annet at intervjuene ville ha en varighet på rundt en time. Oppen et al. (2020) forklarer at intervjuene bør ha en varighet på mellom 60 og 90 minutter. Intervjuene bør ikke være mindre enn 30 minutter da det kan føre til manglende dybdeforståelse, men bør heller ikke overstige 90 minutter da dette krever stor grad av planlegging, gjennomføring og etterarbeid (Jacobsen, 2015; Oppen et al., 2020). På grunn av ulike faktorer som blant annet informantenes kunnskapsnivå var det noe variasjon i lengden på intervjuene, men intervjuene varte i hovedsak i en time.

Etter tillatelse fra informantene ble det tatt lydopptak av alle intervjuene, og informantene ble gjennom informasjonsskrivet forsikret om at lydopptaket ville bli slettet ved prosjektsslutt.

Lydopptak ga oss mulighet til å vie vår fulle oppmerksomhet til informanten, og gjorde at vi fikk fokusert på temaene i intervjuet og dynamikken slik som anbefalt av Kvale og Brinkmann (2015). Lydopptak fanger opp elementer som tonefall og ordbruk som kanskje ikke blir fanget opp under selve intervjuet, men som vi har mulighet til å registrere når vi lytter til intervjuet i ettertid (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuene gjennomførte vi sammen, og i forkant ble det avklart hvilke roller vi skulle ha under intervjuene. Det ble avtalt at den ene tok hovedansvaret for å stille spørsmål og den andre tok ansvaret for å stille oppfølgingsspørsmål og notere ned hva som ble sagt. Siden det ble tatt lydopptak hadde vi fokus på å stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål fremfor å notere, og opplevde derfor å være mer tilstede under intervjuet.

Utvalg

Tjora (2021) forklarer at i casestudier er gjerne utvalget avgrenset til enhetens omfang, som i denne sammenheng er Trondheim kommune. Ifølge Jacobsen (2015) er utvalget i kvalitative metoder formålsstyrt, fordi det er sammenkoblet med problemstillingen. Våre informanter er personer fra ulike enheter med forskjellige stillinger og arbeidsoppgaver i kommunen. Det resulterte i at vi fikk fanget opp ulike synspunkter og perspektiver på spørsmål knyttet til klimabudsjettet. Vi strebet etter bredde og variasjon i utvalget, noe som regnes for å være viktige utvalgskriterier (Jacobsen, 2015). I tillegg er informantene valgt ut fra deres kunnskap- og kompetansenivå rundt klimabudsjettet, og det kan ses i sammenheng med Jacobsen (2015) som argumenterer for at personer som har mye og god informasjon innenfor et gitt tema er viktige når det gjelder utvalgskriterier. En sentral person i Trondheim kommune satt oss i kontakt med aktuelle informanter basert på de nevnte kriteriene. Gjennom disse intervjuene fikk vi innspill til flere aktuelle informanter som det kunne være verdt å ta kontakt med. Denne form for utvalgskriterier kalles ifølge Bell et al. (2019) snøballmetoden. Snøballmetoden gir mulighet for å komme i kontakt med informanter som kunne vært utfordrende å komme i kontakt med på egenhånd (Johannessen et al., 2020).

I denne studien har det blitt foretatt åtte intervjuer, i tillegg til en introduksjonssamtale som ble gjennomført i forkant av selve intervjuene. Basert på begrenset ressurser og tid blir det gjerne brukt rundt 10-15 informanter i masteroppgaver og andre lignende forskningsprosjekter (Kvale & Brinkmann, 2015; Oppen et al. 2020). I tillegg er det verdt å merke seg at et stort antall informanter ikke nødvendigvis tilfører noe nytt til oppgaven. Etter en del intervjuer kommer det gjerne et

metningspunkt hvor tilførselen av ny informasjon stopper opp og den samme informasjonen gjentar seg i de ulike intervjuene (Oppen et al., 2020). Vi opplevde å møte på denne metningen etter det sjette intervjuet, da var det få nye momenter som ble nevnt.

Informant	Dato	Varighet	Sted
Introduksjonssamtale	10.02.21	38 minutter	Video
Rådgiver 1	09.03.21	59 minutter	Video
Rådgiver 2	05.03.21	55 minutter	Video
Rådgiver 3	25.02.21	65 minutter	Video
Leder 1	08.03.21	66 minutter	Video
Leder 2	05.03.21	56 minutter	Video
Leder 3	04.03.21	55 minutter	Video
Leder 4	03.03.21	61 minutter	Video
Leder 5	03.03.21	60 minutter	Video

Tabell 1: Intervjuoversikt

Intervjuguide

Ifølge Jacobsen (2015) bør et kvalitativt intervju ikke være for strukturert, men heller ikke for ustrukturert. På den måten at spørsmålene i intervjuet ikke bør være for åpne, men heller ikke for lukket bestående av faste svaralternativer. Vi har utarbeidet en intervjuguide, som Jacobsen (2015) forklarer at gir en god oversikt over temaene som intervjuene skal handle om. Samtidig ga intervjuguiden oss en trygghet, spesielt under de første intervjuene, da vi hadde noe å støtte oss til i en situasjon som vi ikke har mye erfaring med.

Intervjuguiden var i noen grad strukturert da den ble utformet med utgangspunkt i Tjora (2021) sine tre faser; oppvarming, refleksjon og avrunding. Det var også rom for at informantene kunne fortelle om det de anså som relevant og interessant utover de stilte spørsmålene. Den første fasen omhandler oppvarmingsspørsmål for å bli kjent med informanten og gjøre informanten trygg

(Tjora, 2021). Denne fasen varte i noen minutter og baserte seg på spørsmål som omhandlet deres stilling og sentrale arbeidsoppgaver, som krever lav grad av refleksjon.

Andre fase omhandler refleksjonsspørsmål, og det er ifølge Tjora (2021) her det er anledning til å gå i dybden på temaet. Denne fasen krever større grad av refleksjon og vi opplevde at det var variasjon i hvor snakkesalig informantene var. Dette kan nok også skyldes varierende kunnskap og kompetanse rundt klimabudsjetten. På grunn av denne variasjonen i hvor mye informantene hadde å si opplevde vi at det fungerte godt med oppfølgingsspørsmål. Dette var både oppfølgingsspørsmål som var laget i forkant og oppfølgingsspørsmål som oppsto underveis. Vi fokuserte også på å la informanten få god nok tid til å tenke seg om, og en mulighet til å svare utfyllende før neste spørsmål. Tjora (2021) påpeker at stillheten som da oppstår kan være utfordrende for de som intervjuer å ikke bryte, men at det kan komme svar fra informanten som det er verdt å vente på.

Siste fase baserer seg på avrundingspørsmål. I denne fasen fikk informanten mulighet til å tilføye informasjon på tidligere stilte spørsmål eller tilføye annen informasjon som informanten anså som relevant. Vi informerte også om veien videre og takket for deltagelsen. Informanten kan ha opplevd at det har vært krevende refleksjonsspørsmål i forrige fase og det er derfor viktig at fokuset ligger på å normalisere situasjonen slik at intervjuet blir avsluttet på en god måte (Tjora, 2021). Det bør ifølge Tjora (2021) bli avsluttet på en så god måte at det kan være mulig å kontakte informanten igjen uten problem hvis det skulle dukke opp flere spørsmål.

I forkant av hvert intervju ble det gjort ulike justeringer og tilpasninger basert på hvem vi skulle intervjuer, samt erfaringene vi hadde tilegnet oss fra forrige intervju om hva som fungerte og hva som ikke fungerte like godt. Vi transkriberte derfor intervjuene fortløpende og gjorde justeringer for å forbedre intervjuguiden ytterligere. Det førte til at noen spørsmål ble fjernet, noen ble lagt til og rekkefølgen ble noe endret.

3.3.2 Dokumentstudier

Dokumenter som benyttes i dokumentstudier er ifølge Tjora (2021) i hovedsak laget for andre formål enn forskning. Dokumenter er et sentralt datamateriale i de fleste studier, og blir ofte benyttet som sekundærdata i tillegg til data fra intervju (Tjora, 2021). Vi har benyttet både casespesifikke dokumenter i form av informasjon fra kommunens nettside, og generelle

dokumenter slik som lovverk og politiske dokumenter. Offentlige kilder har ofte som hensikt å skape et spesielt inntrykk (Jacobsen, 2015), og kan benyttes når vi ønsker å forstå hvordan Trondheim kommune ønsker å bli oppfattet. Trondheim kommune er også en institusjonell kilde, det gjør at det er vanskelig å skille om synspunktene kommer fra ledelsen eller de ansatte, men når vi skal studere enheter på kollektivt nivå må vi benytte institusjonelle kilder (Jacobsen, 2015). I vår studie har vi kombinert intervju og dokumentstudier for å gi et helhetlig bilde av problemstillingen, og på den måten har vi også kunnet få frem individuelle synspunkter.

Vi startet i en tidlig fase å studere offentlig dokumenter som var tilgjengelig fra Trondheim kommunes hjemmeside, dette gjorde at vi kunne sette oss godt inn i kommunen og deres klima- og bærekraftsarbeid før vi hadde det første møtet med dem. Dokumentene ligger også til grunn for våre forberedelser til intervjuene og utarbeidelsen av intervjuguiden, og var et viktig grunnlag for å kunne gjennomføre gode intervjuer. Videre har dokumentene bidratt med empiri og de har blitt brukt for å understøtte informasjonen som er innhentet gjennom intervjuene.

3.4 Analyse av det empiriske materialet

I kvalitativ forskning taler ikke dataene for seg selv, de må analyseres og tolkes (Johannessen et al., 2020). I analysen deles datamaterialet opp med et mål om å finne et mønster eller en mening i datamaterialet, mens tolkningen av datamaterialet handler om å sette noe inn i en større sammenheng, gjerne gjennom å koble funnene opp mot relevant teori (Johannessen et al., 2020). I analysen av dataene i denne studien ble en kvalitativ innholdsanalyse benyttet, i tråd med Jacobsens (2015) inndeling i tre trinn; kategorisering, tilordning av enheter til kategorier og sammenbinding. En innholdsanalyse innebærer å lage relevante kategorier som man knytter rådata fra intervjuene opp mot (Jacobsen, 2015).

Det første trinnet, kategorisering, tar utgangspunkt i at data som handler om det samme samles i en felles kategori (Jacobsen, 2015). Temaene i intervjuguiden og informasjonen som ble innhentet gjennom intervjuene dannet utgangspunktet for hovedkategoriene. Vi delte videre dataene inn i flere underkategorier for å få en ytterligere konkretisering, slik ble komplekse og detaljerte data forenklet. Etter å ha laget forskjellige kategorier gikk vi videre til steg to, som innebar å flytte data

fra hvert enkelt intervju inn i en kategori. For å plassere data inn i de forskjellige kategoriene brukte vi ulike tusjer og markerte for hånd. Vi hadde relativt få intervjuer og hadde ikke kjennskap til digitale analyseverktøy fra tidligere, og vi så derfor på det som mer hensiktsmessig og tidsbesparende å gjøre kategoriseringen for hånd. Gjennom å koble data fra ulike intervjuer sammen gjennom en kategori ble det lettere å sammenligne informantenes utsagn om et tema, og koble det opp mot teorien. Det siste steget handler om å finne sammenhenger i dataene. Resultatene ble koblet sammen, analysert, forklart og sett i lys av teori for å besvare problemstillingen. Siden dette er en kvalitativ studie vil analyse i praksis også foregå underveis i gjennomføringen av datainnsamlingen og i arbeidet med å skrive oppgaven (Skilbrei, 2019).

3.5 Kvalitet i kvalitativ forskning

For å vurdere kvaliteten på studien vil de tre indikatorene gyldighet, generalisering og pålitelighet benyttes (Tjora, 2021). En forutsetning for vurdering av relevans og kvalitet i kvalitativ forskning er at forskeren viser frem og reflekterer over hva som har blitt gjort, egen påvirkning på studien og hvilke rammer som ligger til rette for kunnskapsproduksjonen (Skilbrei, 2019). Derfor skal vi i dette delkapittelet forsøke å legge til rette for at du som leser kan vurdere kvaliteten på forskningsprosjektet, gjennom å fortelle om og reflektere over valgene som er tatt i studien.

3.5.1 Gyldighet

Gyldighet dreier seg om hvorvidt svarene vi finner gjennom forskningen svarer på spørsmålene som er forsøkt stilt (Tjora, 2021). Jacobsen (2015) skiller mellom intern og ekstern gyldighet. Hvor intern gyldighet handler om å beskrive et fenomen på riktig måte, og ekstern gyldighet handler om funnene i forskningsprosjektet kan generaliseres til andre utover de som er undersøkt, noe som vil bli diskutert i neste delkapittel.

Vi redegjør for valg av tema, teori, datainnsamling i form av dybdeintervju og dokumentstudier i vår oppgave, og det å begrunne valgene som blir tatt er en viktig kilde til å styrke gyldigheten (Tjora, 2021). Forskerne tar på denne måten ansvaret og konsekvensene av hvordan valgene kan føre med seg endringer knyttet til problemstillingen (Tjora, 2021). Ved å tydeliggjøre og begrunne valgene som blir foretatt får leseren mulighet til å stille seg kritisk til oppgavens relevans og presisjon.

Det er gjennomført dybdeintervju fordi vi ønsker å undersøke hvordan de ansatte i kommunen opplever innføringen og bruken av klimabudsjettet. Slik tydeliggjøring er ifølge Tjora (2021) med på å øke gyldigheten. Vi har også valgt å benytte oss av dokumentstudier for å understøtte informasjonen som fremkommer gjennom intervjuene, og for å tilføre relevant informasjon om aktuelle temaer for å gjøre datainnsamlingen mer fullstendig. Intervjuguiden er basert på dokumentstudier og teori, og denne sammensetningen gjør at det er lagt til rette for å svare på problemstillingen. Ved valg av informanter har vi tatt hensyn til at undersøkelsens validitet blir påvirket av informantenes formidlingsevne, nærhet til klimabudsjettet og kunnskap om budsjettet, som presisert i Jacobsen (2015). For å styrke validiteten i den innsamlede informasjonen ytterligere sørget vi for å intervju nok informanter, slik at vi nådde et metningspunkt.

3.5.2 Generalisering

Generaliserbarhet handler om forskningsprosjektets gyldighet utover de tilfellene som har blitt studert (Tjora, 2021). En begrensning ved casestudier er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra en case til andre case, men de vil kunne egne seg til teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Teoretisk generalisering hevder Scapens (1990) at er målet for casestudier, og handler om å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke forutsetninger som må være til stede for at noe skal ha en effekt (Jacobsen, 2015). I vårt forskningsprosjekt har vi forsøkt å forstå implementeringen og bruken av klimabudsjettet i Trondheim kommune i lys av vårt teoretiske grunnlag for å forklare våre funn, med et mål om at de kan brukes i andre studier med lignende kontekst. Ved innhenting av data gjennom intervju kan de ikke generaliseres globalt, men de kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015). Forskningsprosjektet har foregått innenfor en kommune i Norge, og det er derfor naturlig at våre funn vil kunne være relevante og ha en gyldighet innenfor andre kommuner i Norge, og at studiens funn også kan være verdifull i fremtidig forskning og for myndighetene. Om vår studie har en form for overførbarhet blir opp til leseren å bestemme (Gomm et al., 2000), ettersom dette er situasjonsbestemt med hensyn på leserens kontekst og agenda. Som forskere har vi likevel et ansvar for å gi “tykke nok” beskrivelser til at leseren kan vurdere graden av likhet og forskjell mellom Trondheim kommune som case, og casen man ønsker å overføre funnene til (Nadim, 2015).

3.5.3 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet handler om hvordan data blir innsamlet, bearbeidet og brukt (Johannessen et al., 2020). Ved vurdering av påliteligheten til resultatene ser man ofte på graden av etterprøvnbarhet, som handler om i hvilken grad et annet forskningsprosjekt på samme område ville kommet frem til de samme resultatene basert på de samme forskningsprinsippene. De metodiske valgene som er gjort i oppgaven er derfor forsøkt redegjort i detalj, noe som bidrar til å styrke studiens pålitelighet (Tjora, 2021).

Forskerens engasjement kan føre til forskning som ikke er objektiv eller nøytral, og engasjementet vil derfor kunne betraktes som støy i prosjektet som vil kunne påvirke resultatet (Tjora, 2017). Dette mener Scapens (1990) at er en av to hovedutfordringer i studier av styringssystemer - at forskeren ikke vil inneha en nøytral og uavhengig rolle. Den andre utfordringen er knyttet til at styringssystemer ikke kan forstås uavhengig av den sosiale konteksten de fungerer i, gitt at man har et hermeneutisk grunnsyn. Vi har forsøkt å fange opp den sosiale konteksten som styringssystemet har fungert i gjennom intervjuene, og denne studien kan derfor sies å ha en helhetlig tilnærming til styringssystemer i likhet med Simons (1995a) teoretiske rammeverk. Vi har gjennom datainnsamlingen og analysen også vært bevisst på at informasjonen fra informantene vil være preget av våre egne inntrykk og tolkninger, og for å styrke påliteligheten har vi i empirien benyttet direkte sitater for å gjøre det lettere for leseren å skille informantenes uttalelser fra våre egne fortolkninger. For å sikre at sitatene reflekterer informantens faktiske uttalelser benyttet vi lydopptak under intervjuene, noe som har forhindret problemer knyttet til slurv i transkriberingen. På grunn av situasjonen med koronaviruset ble intervjuene som nevnt gjennomført digitalt, noe som ifølge Johannessen et al. (2020) kan være et omtrent like godt intervju som ansikt-til-ansikt, og det kan derfor ikke sies å påvirke reliabiliteten i særlig stor grad.

En utfordring ved en slik type studie er ifølge Hopwood (2009) at informasjonen som blir delt potensielt kan påvirke den deltakende casebedriftens omdømme, noe som kan minske sjansen for ærlige svar av informantene. Det er viktig for undersøkelsens pålitelighet at den innsamlede dataen er troverdig. For at informantene skal gi så ærlige svar som mulig har vi sikret anonymitet for våre informanter. I stedet for å anonymisere den deltakende virksomheten har vi forsøkt å gi en grundig

beskrivelse av konteksten i form av en casebeskrivelse, dette er ifølge Johannessen et al. (2020) noe som vil styrke påliteligheten.

3.6 Forskningsetikk

Som forsker er man pliktet til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke de som forskes på, og hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015). Ulike etiske problemstillinger vil oppstå og det er viktig at forskningen underordner seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen et al., 2016). Jacobsen (2015) og Bell et al. (2019) presenterer tre sentrale forskningsetiske krav; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Vi skal i dette delkapittelet ta utgangspunkt i disse tre kravene når vi skal redegjøre for de etiske vurderingene som vi har gjort underveis i vår studie.

Kravet om informert samtykke ble ivaretatt i vårt forskningsprosjekt ved at vi utformet et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring basert på anbefalinger fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om prosjektet og hva en deltagelse ville innebære, informasjon om rettigheter ved deltagelse og vår kontaktinformasjon. Samtykkeerklæringen skal sikre en frivillig deltagelse, basert på at informanten har full informasjon om hvilke farer og gevinster en deltagelse kan medføre (Bell et al., 2019; Jacobsen, 2015). I forkant av hvert intervju ble informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen sendt til informanten, med en oppfordring om å lese gjennom og sende en signert kopi tilbake. Vi hadde ikke mottatt samtykkeerklæring fra alle informanter før intervjuene, vi startet derfor hvert intervju med å spørre om de hadde mottatt og lest informasjonsskrivet, og informanten fikk mulighet til å stille spørsmål ved behov. I en tidlig fase av studien sendte vi også inn en søknad til NSD om å få behandle personvernopplysninger i forskningsprosjektet, på bakgrunn av kravet om at alle empiriske undersøkelser som behandler personopplysninger har meldeplikt (Jacobsen, 2015). Søknadsprosessen gjorde at vi tidlig i studien måtte stilling til flere etiske problemstillinger.

For å ivareta det andre etiske kravet, krav på privatliv har vi anonymisert informantene ved å utelate deling av navn, kjønn alder og ikke oppgi spesifikke stillingsbeskrivelser, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne deltakerne i studien. Vi har også tatt en vurdering av intervjuguiden og sørget for at den ikke inneholder spørsmål som går direkte på private og følsomme temaer. I de tilfeller private

eller følsomme opplysninger likevel ble delt under intervjuet ble dette utelatt fra empirien av hensyn til informantens privatliv.

Krav på å bli korrekt gjengitt er det tredje etiske kravet, og handler om at man i den grad det er mulig skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i en korrekt sammenheng (Jacobsen, 2015). Kravet innebærer også at man som forsker ikke skal forfalske dataene som er innhentet eller noen av resultatene i studien (Jacobsen, 2015). Vi har hele veien vært bevisste på dette kravet og strebet etter en fullstendig gjengivelse. Derfor har vi blant annet benyttet lydopptak for at dataene fra transkriberingen av intervjuene skal være så korrekte som mulig, i tillegg har vi fokusert på å benytte sitatene i rett kontekst slik at de beholder sin opprinnelige mening. Vi har også ønsket å være så åpne som mulig når det gjelder informasjon om valgene som er tatt underveis i forskningsprosessen, slik at resultatene kan etterprøves.

4 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere funn fra dybdeintervjuer og dokumentstudier. Først vil vi se nærmere på Trondheim kommunes bærekraftstrategi og hvor godt denne er formidlet og forankret i kommunen. Deretter vil vi presentere empiri knyttet til bakgrunnen for implementering av klimabudsjettet i Trondheim kommune og den påfølgende implementeringsprosessen. Videre vil vi se nærmere på hvordan bruken av klimabudsjettet varierer mellom enheter og ansatte innad i kommunen. Til slutt presenterer vi hvilke utsikter klimabudsjettet har for fremtiden, før vi kort oppsummerer våre empiriske funn.

4.1 Trondheim kommunes klima-, miljø- og bærekraftsarbeid

4.1.1 Bærekraftstrategien

Trondheim kommune arbeider innenfor tre dimensjoner for å skape en bærekraftig utvikling; sosiale forhold, miljø og klima, samt økonomi, og det er viktig å finne en balanse mellom de tre dimensjonene (Trondheim kommune, 2020a). Det økte bærekraftsfokuset i kommunen er med på å gi retning for prioriteringer, mål og utvikling av organisasjonen (Trondheim kommune, 2020a).

Trondheim kommunes planer, strategier og målsetninger knyttet til bærekraft er nedfelt i kommuneplanens samfunnsdel. Kommuneplanens samfunnsdel er en tolvårig plan som handler om langsiktige planer for kommunen som helhet og kommunen som organisasjon (Regjeringen, 2009). I kommuneplanens samfunnsdel blir også kommunens verdier og etiske retningslinjer lagt frem, som skal gjenspeiles i praksis og prege de ansatte i deres arbeidshverdag (Trondheim kommune, 2009). Den gjeldende kommuneplanens samfunnsdel gjelder frem til sommeren 2021 og blir av en av informantene beskrevet som kommunens “masterplan”. Informanten forklarer at det er det viktigste planverket til kommunen, og at alle planer og strategier er koblet til det. Informanten forteller også at bærekraftsmålene til kommunen i den neste planen vil være koblet til FNs bærekraftsmål.

“Det er det viktigste planverket for kommunen der alle planer og strategier kobles til. Den skal kobles til FNs bærekraftsmål og det tror jeg kommer til å være mer tydelig når kommuneplanens samfunnsdel blir utarbeidet for de kommende 12 årene. Med det så

prøver jeg å si at vi gjør ganske mye som svarer til en bærekraftig samfunnsutvikling eller FNs bærekraftsmål, men det er bare at vi holder på å tydeliggjøre det enda mer.” (Rådgiver 2)

FNs bærekraftsmål er benyttet som utgangspunkt for arbeidet med den nye kommuneplanens samfunnsdel, og Trondheim kommune har som mål å oppnå resultater innenfor alle av FNs 17 bærekraftsmål (Trondheim kommune, 2021d). I kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan for 2020-2023 var FNs bærekraftsmål for første gang et utgangspunkt for utvikling av Trondheim kommune (Trondheim kommune, 2021d). Handlings- og økonomiplanen er et viktig strategi- og styringsdokument for kommunen, fordi det tar for seg utformingen av de politiske prioriteringene og fordeler de økonomiske ressursene innenfor de gitte rammene (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013). Handlings- og økonomiplanen skal sikre at kommunens begrensede ressurser skal brukes så effektivt som mulig (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013). Handlings- og økonomiplanen gjelder for fire budsjettår, men oppdateres årlig med hensyn til nye endringer dersom det oppstår nye politiske prioriteringer, endring i rammevilkår eller andre betingelser som forårsaker økonomiske konsekvenser som må tas hensyn til i den kommende fireårsperioden (Kommunal- og regionaldepartementet, 2013). En av informantene beskriver handlings- og økonomiplanen som et av Trondheim kommunes viktigste styringsverktøy, som legger føringer for hvilke aktiviteter kommunen skal jobbe med de neste årene.

Flere av informantene beskriver FNs bærekraftsmål som grunnleggende for en bærekraftig utvikling, og leder 2 påpeker at “Vi er pålagt av stortinget å benytte FNs 17 bærekraftsmål som basis for all kommunal planlegging.” Rådgiver 2 understreker at FNs bærekraftsmål er grunnlaget for samfunnsutvikling i kommunen. Etter at FNs bærekraftsmål ble introdusert i handlings- og økonomiplanen i 2020 opplever flere av informantene at FNs bærekraftsmål i stadig større grad har blitt integrert i arbeidet som gjennomføres av og i Trondheim kommune.

Selv om det er enighet om at FNs bærekraftsmål har en sentral rolle i kommunen er det delte meninger om hvor dedikert Trondheim kommune er i deres bærekraftsarbeid. En informant forteller at de ulike enhetene har ulike ansvarsområder i arbeidet med FNs bærekraftsmål, og at det ikke er slik at alle enhetene jobber med alle målene. Ansvarsområdene er fordelt på bakgrunn av tilgjengelige virkemidler og kompetanse i enhetene. Det er derfor ulike måter å arbeide med

bærekraft på tvers av enhetene. Det er også slik at de ulike enhetslederne har mulighet til å påvirke hvor stort fokus det er på bærekraft, og hvor direkte de ansatte arbeider med bærekraftsmålene. Som et resultat av dette er arbeidet noe varierende.

I kommunen har de ikke et eget strategidokument der bærekraftstrategien er nedfelt. Det blir trukket frem som en utfordring, og en av informantene opplever at bærekraftsarbeidet er noe uklart og uorganisert som følge av dette.

“Arbeidet med bærekraft er ikke tydelig organisert med ansvarslinjer - det er min påstand. Jeg vil nok si at det i liten grad er lagt til rette for at det skal gjennomsyre aktiviteten i hverdagen. Det er jo litt sånn fordi at det er ikke vedtatt en strategi, så man har ikke noe å gå på.” (Rådgiver 3)

En annen informant ser imidlertid ikke de samme utfordringene, og forteller at de [spesifikt virksomhetsområde] arbeider med å transformere de overordnede kommunale målene ned til enheten og igjen ned til hver enkelt ansatt. De ansatte lager egne målkort med tiltak for å ivareta bærekraftsmålene. Med disse individuelle målkortene forklarer leder 4 at de ansatte samlet sett kan utgjøre en stor forskjell: “Vår strategi for å nå bærekraftsmålene er at alle ansatte skal gjøre sin lille del, mange bekker små gjør en stor å.” I lederens enhet prøver de å oppfylle noen gitte kriterier til målene, og målene skal gjerne være så konkrete og målbare som mulig.

“Vi prøver å ha det som kalles smarte mål, S-M-A-R-T, det skal være spesifikt, målbart, oppnåelig, realistisk og det skal være en tidsfrist på det. Eksempel på slike mål er alt fra at en ansatt har ansvar for å administrere flere millioner kroner som skal brukes på gjenbruk på en best mulig måte, til at man skal bruke egen kopp som vaskes ved behov.” (Leder 4)

Det er ingen grenser for hva som kan stå på målkortene, og som en av informantene forteller at “[...] Det kan egentlig være alt mellom himmel og jord som står på målkortene”, og målene kan både være kortsiktige og langsiktige. En annen informant forteller på sin side at det kan bli for mange mål å forholde seg til: “En av utfordringene er at hvis vi får for mange mål til de ansatte så blir det for mye. Vi må ha noen enkle saker, for eksempel at vi skal redusere utslipp. Det må være sånne enkle ting.” (Leder 3)

Kommunens strategier og målsetninger knyttet til bærekraft har allerede og vil i enda større grad bli koblet opp mot FNs bærekraftsmål, både i kommunens samfunnsplan og i handlings- og økonomiplanen. Selv om kommunen ikke har et eget strategidokument knyttet til bærekraftstrategien er det tydelig at FNs bærekraftsmål er viktige i styringen, og de ulike enhetene jobber med ulike mål basert på deres fagfelt.

4.1.2 Klima, miljø og bærekrafts rolle i Trondheim kommune

Samtlige informanter forteller at bærekraft har en sentral rolle i Trondheim kommune, men det er splittelser i hvor godt informantene opplever at bærekraft er forankret i kommunen. En informant forteller at “Når det kommer til bærekraft så kan jeg vel kanskje si at det ikke er forankret godt nok i organisasjonen.” En annen informant opplever derimot at bærekraft er godt forankret både i organisasjonen og politisk i bystyret.

“Det er utrolig kjekt å jobbe i Trondheim kommune fordi at miljømålene er så godt forankret i ledelsen både på [spesifikt virksomhetsområde], men også høyere opp i systemet hos rådmann og politisk. Det er veldig enkelt å jobbe med det, og når jeg treffer ansatte i andre kommuner så har de måttet kjempe kampen mye mer selv for å si at ‘Ja, men hallo politikere, miljø er viktig.’ Så det er veldig kjekt å bare kunne kjenne at dette er godt forankret, det er ønsket at vi jobber med det. Det er veldig viktig med en god forankring og at bærekraftsmålene blir satt på agendaen høyt opp i systemet. Det gjør det veldig mye lettere for oss å jobbe med det.” (Leder 4)

I tillegg til at bærekraft er godt forankret i kommunen har de en bred tilnærming i deres bærekraftsarbeid, noe som ifølge en av informantene gjør at alle kommunens aktiviteter bidrar til “[...] Å bygge et bedre og mer bærekraftig samfunn, som kan omhandle alt fra å unngå sult og til å få til et godt samarbeid.” Leder 2 understreker at “[...] Alt vi gjør handler om bærekraft.” Bærekraft hadde en sentral rolle i Trondheim kommune også før FNs bærekraftsmål ble løftet frem i lyset, gjennom at det ble introdusert i kommunens viktigste plandokumenter. En annen informant forteller at bærekraft har en førende rolle i kommunen, og at kommunen er opptatt av at bærekraftsmålene ikke bare skal være fine ord, men at de faktisk skal påvirke handlingene til de ansatte. Leder 5 kommer med et eksempel på hvilken rolle bærekraft har i beslutningstaking. I

kommunens byggeprosjekter er bærekraftstankegangen med i alt fra økonomiske beregninger, til materialvalg, til rådgivningsvurderinger om å rehabilitere eller rive og bygge nytt.

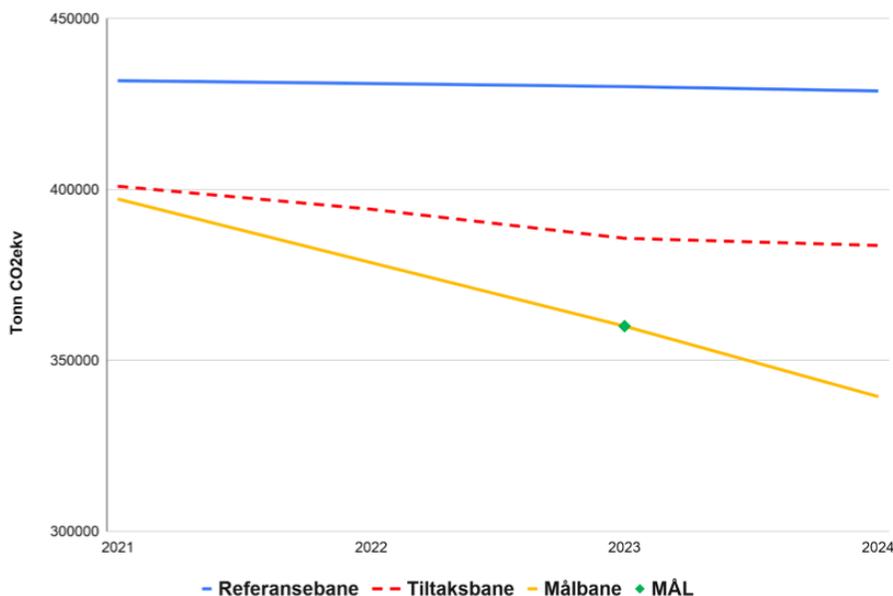
“Kommunen tar hensyn til bærekraft og sirkulær økonomi i alle prosjekter når det gjelder hvilke ambisjonsnivå og kvaliteter som skal tas inn i prosjektene og hvordan de gjennomføres. Det må vurderes om vi skal bygge nytt, rive gammelt eller rehabilitere. I tillegg må det gjøres økonomiske beregninger for å finne ut hva koster å bygge nytt versus å rehabilitere det gamle. Så bærekraft har en veldig sentral rolle i alt arbeid vi gjør.” (Leder 5)

Bærekraft er satt på agendaen i Trondheim kommune, og flere av informantene opplever at det er et synlig arbeidsfelt. Kommunen er kjent for å ha tatt en ledende rolle både nasjonalt og internasjonalt når det gjelder bærekraftig utvikling. Leder 2 beskriver Trondheim kommune som ledende innenfor bærekraft og begrunner det med at kommunen i stor grad har inkludert FNs bærekraftsmål i deres styring sammenlignet med andre europeiske byer som London, Amsterdam og Barcelona.

4.2 Klimabudsjettet i Trondheim kommune

Trondheim kommune har valgt å benytte et klimabudsjett som styringsverktøy for å oppnå kutt i klimagassutslipp og andre vedtatte klimamål. En informant beskriver at “Det er et budsjett som ikke egentlig handler om penger i utgangspunktet, men om CO₂ eller klimagassutslipp”, poenget er altså ikke at budsjettet skal være i balanse pengemessig, men med tanke på klimagassutslipp.

Utslippsrammen er kjernen til klimabudsjettet, der settes det grenser for utvikling av klimagassutslipp i Trondheim fremover. Utslippsrammen beskriver tre ulike scenarier for utvikling i klimagassutslipp i Trondheim, som er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 2: Referansebane, tiltaksbane og målbane for økonomiplanperioden (Trondheim kommune, 2021d)

Det første scenarioet er referansebanen. Det scenarioet viser hva som vil skje fremover hvis ikke flere tiltak gjennomføres, og er hovedsakelig basert på iverksatt nasjonal klimapolitikk (Trondheim kommune, 2021d). Tiltaksbanen er et scenario som viser hvordan tiltakene som kommunen har planlagt samlet sett vil bidra til å redusere klimagassutslippene i den gjeldende handlings- og økonomiplanperioden (Trondheim kommune, 2021d). Målbane er det siste scenarioet og illustrerer hvor mye utslippene må reduseres dersom kommunen skal nå bystyrets vedtatte mål for utslippsreduksjoner i 2023 og 2030 (Trondheim kommune, 2021d). Det er vanskelig å få en eksakt beregning av utslippene, og de faktiske utslippene vil mest sannsynlig avvike fra scenariene som er illustrert i figuren ovenfor (Trondheim kommune, 2021d). Utslippsrammen er likevel et viktig rammeverk for kommunen som legger grunnlag for et målrettet arbeid med klimatiltakene. Trondheim kommune må samarbeide med sine interessenter slik at klimagassutslippene blir i tråd med målbane fremfor referansebanen (Trondheim kommune, 2021d).

Klimabudsjettet inkluderer 36 ulike tiltak, der noen av de er kvantifisert mens noen av de ikke er mulig eller hensiktsmessig å kvantifisere. Det er også et skille mellom tiltak knyttet til direkte utslipp og indirekte utslipp. Tiltakene som er beskrevet i klimabudsjettet skal bidra til å nå

klimatemålene som er vedtatt av bystyret i kommunen. I tillegg blir ansvar for klimatiltak fordelt gjennom budsjettet, og ansvar for gjennomføring er som regel tildelt et kommunalt tjenesteområde. I tabellen nedenfor har vi utarbeidet et eksempel på hvordan et utdrag fra et klimabudsjett kan se ut, basert på to kvantifiserte tiltak som inngår i kommunens klimabudsjett for 2021-2024. Tabellen viser en forventet utslippsreduksjon som følge av tiltaket fra 2021-2024, hvem som er ansvarlig for gjennomføring og rapportering av tiltaket og gjennom fargekodingen fremgår kommunedirektørens vurdering av risikoen for at forventet utslippsreduksjon ikke blir nådd. Grønn fargekode tilsvarende lav risiko og oransje tilsvarende middels stor risiko.

Sektor: Veitrafikk	Utslippsreduksjon i tonn CO ₂ -ekvivalenter <i>Beregnet i forhold til referansebanen</i>						
Tiltak	2021	2022	2023	2024	Ansvar	Risiko	Kommentar
Fossilfri kollektivtrafikk	13 500	13 500	13 500	13 500	Fylke (miljø, laboratoriet og landbruks-tjenester har ansvar for rapportering)		Målet om fossilfri kollektiv er godt forankret i arbeidet med nytt kollektivtilbud f.o.m. 3.august 2019. Risikoen vurderes dermed som lav.
Nullvekst i personbiltransport	1700	2300	2800	3200	Samferdsels-tjenester		Måloppnåelsen er usikker som følge av befolkningsvekst og økt trafikkapasitet når veisystem bygges ut flere steder i Trondheim. Nullvekstmålet er imidlertid forankret i bymiljøavtalen med staten og ny rutestruktur skal gjøre det lettere for innbyggerne å velge kollektivt over privatbil. Risikoen vurderes som middels stor.

Tabell 2: Vårt eksempel på tiltak i klimabudsjettet basert på tabell 3.2: Tiltak som reduserer klimagassutslipp i Trondheim, kvantifisert (Trondheim kommune, 2020a) og tabell 2: Årlige utslippsreduksjoner for 2020 i tråd med målbanen for 2030 (Trondheim kommune, 2019).

Informantene forteller at økonomi, klima og miljø ikke har vært koblet sammen tidligere, men at de nå har blitt koblet sammen gjennom klimabudsjettet. Det har vært et viktig steg for kommunens

klimaarbeid at det har blitt en del av kommunens viktigste styringsdokument, budsjettet i handlings- og økonomiplanen.

“Klimabudsjettet for Trondheim kommune er et eget kapittel i det store budsjettdokumentet. Første gangen vi fikk det inn var i 2018, og det i seg selv var et stort løft. Tidligere så har det som har omhandlet klima vært i klimaplanen og tilhørende handlingsprogram, men nå får vi løftet det inn i det som er det viktigste instrumentet og det viktigste dokumentet for kommunen, nemlig budsjettet.” (Leder 1)

“Tanken med å ha et klimabudsjett er for det første å få inn et eget kapittel i handlings- og økonomiplanen som er kommunens viktigste styringsdokument. Det er et forsøk på å ta i bruk de styringsverktøyene som man har brukt i alle år på økonomi og finanssiden, inn i klimaarbeidet.” (Rådgiver 1)

Det at klimabudsjettet har blitt integrert i kommunens budsjett i handlings- og økonomiplanen sikrer oppfølging ved at klimaarbeidet blir fulgt opp gjennom budsjettprosessen. Det gir en mulighet til å følge opp tiltakene i forbindelse med den ordinære økonomirapporteringen og ved bruk eksisterende rapporteringsverktøy.

“Nå har vi tatt det til et nytt nivå, og det er en del av økonomirapporteringen, slik at vi tre ganger i året skal rapportere på fremdriften samtidig som det blir rapportert på økonomi og budsjett, og da blir det med indikatorer enten de er kvantifiserbare eller om de beskrives verbalt.” (Leder 1)

Det blir utarbeidet indikatorer for klimabudsjettet som kommunen kan benytte til å vurdere hvordan klimagassutslippene vil utvikle seg for de viktigste utslippskildene; veitrafikk, energiforsyning og annen mobil forbrenning, i påvente av utslippstallene fra Miljødirektoratet (Trondheim kommune, 2021d). Indikatorene er ikke koblet opp mot hvert enkelt tiltak, men er utformet slik at de måler ulike faktorer som påvirker utslippsutviklingen i kommunen, og er ment for å supplere utslippsdataene de får fra Miljødirektoratet. En av informantene kommer med to eksempler på slike indikatorer: “Vi teller antall biler vi kjøper, og så har vi en oversikt over hvor mye diesel vi bruker

hvert år. Det måler vi ved å registrere hvor mange liter vi kjøper hvert år.” Ved å få løpende data på indikatorene, vil det være lettere å vurdere hvordan kommunen ligger an sammenlignet med budsjettert utslippsmengde. Dette gjør at de har mulighet til å oppdatere klimabudsjettet med nødvendige revideringer, som situasjonsbeskrivelser, tiltakstabeller og tiltaksanalyse underveis i den årlige budsjettprosessen (KS, 2021e).

Det at klimabudsjettet inkluderes i budsjettprosessen bidrar til å styrke posisjonen til klimaarbeidet i kommunen. Informantene legger vekt på at klimabudsjettet vil bidra til å ansvarliggjøre kommunens enheter i større grad, slik at det blir tydeligere hvilke tiltak som skal gjøres og hvem som er ansvarlig for å gjennomføre tiltakene, samt hvor mye utslippskutt tiltakene medfører. En av informantene beskriver at “[...] Det blir lettere å se, man gjør det mer synlig hva som faktisk skal gjøres og hvor mye det koster.” Ansvarliggjøringen gjelder ikke bare på enhetsnivå, og evaluering og oppfølging av hvert enkelt tiltak kan også knyttes opp mot en enkelt ansatt.

Når det skal rapporteres på tiltakene får hver enkel enhet ansvar for å rapportere inn status på tiltakene de har arbeidet med. En informant forteller at “[...] Når tidsfristen for rapportering kommer så må vi skrive status på tiltakene, om det er i gang og om det er i rute.” En rapporteringsansvarlig på enheten samler inn og får oversikt over samlet status på tiltakene, og deltar på møter med miljøenheten som det rapporteres til. Det er også ulike rapporteringsrutiner innenfor hver enhet, og en informant forteller at kommunens byggeprosjekter har sluttevaluering etter endt prosjekt, samt flere evalueringer underveis i prosjektene etter hvert som deres entreprenører og leverandører rapporterer inn utslippene.

“Det er en sluttevaluering når prosjekter er ferdig. Det er også en evaluering etter at et bygg har vært i drift i to år, for å se om alle parameterne som underbygger klimabudsjettet er tatt hensyn til. Ansvarlig for byggeprosjektene får også en rapportering fra entreprenører og leverandører månedlig.” (Leder 5)

Etter at alle enhetene har rapportert inn til miljøenheten blir det utarbeidet en samlet rapport for kommunen som sendes til bystyret. Videre skal klimabudsjettet evalueres, og evalueringen av klimabudsjettet er viktig for utviklingen av neste års budsjett. Kommunen må vurdere blant annet

om innsatsen må intensiveres, omprioriteres, eller om det trengs nye tiltak. Informasjonen og vurderingene som gjøres danner et grunnlag for utarbeidelsen av neste års klimabudsjett. Klimabudsjettet skal være et dynamisk styringsverktøy som er stand til å integrere nye tiltak ved årlig revisjon (Trondheim kommune, 2021d). Dette er en kontinuerlig prosess, da kommunen hvert år rapporterer, evaluerer og følger opp, som en del av årshjulet.

4.3 Styring av klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet

I kommunen er ulike styringsmekanismer med på å sette rammebetingelser for aktivitetene, og budsjettet blir dratt frem som en av de viktigste. Klimabudsjettet som en del av budsjettet, er også med på å sette rammer og føringer for de ansatte, blant annet gjennom politiske vedtatte mål og tiltak, og gjennom styringsgruppen. Styringsgruppen for miljø- og klimaarbeidet består av flere ansatte i kommuneledelsen, noe som fører til at det blir tett fulgt opp av administrasjon på øverste nivå.

“For det første så ligger klimabudsjettet som et politisk vedtatt budsjett og det gir klare føringer både når det gjelder målsettinger og hvilke tiltak som iverksettes. Vi har fortsatt en styringsgruppe for miljø- og klimaarbeidet og der sitter ledergruppen i kommunen som styringsgruppe for det arbeidet, høyere kommer man ikke administrativt. Det er veldig tett fulgt opp, og sånn sett blir det klare premisser gjennom tett styring både politisk gjennom klimabudsjettet og administrativt gjennom styringsgruppen.” (Leder 2)

Det at klimabudsjettet er en del av handlings- og økonomiplanen er også med på å sette rammer for de ansatte. I noen av enhetene er det også interne rammer og krav for hele virksomhetsområdet og for hver enkelt ansatt som settes gjennom en virksomhetsplan.

“Vi har handlings- og økonomiplanen som på en måte er kommunen sin, så lager vi også en egen virksomhetsplan for enheten som gir klare rammer, klare krav til hva vi skal oppnå i 2021. Det er også ganske klare rammer og ganske klare krav til den enkelte når det gjelder hva vi skal oppnå.” (Leder 5)

Selv om det er satt klare retningslinjer for arbeidet med klimabudsjettet og andre aktiviteter i kommunen er det likevel anledning til å være kreativ, fri og utfoldende.

“Jeg opplever at særlig de siste årene har det kommet mer og mer tydelige rammer på klimabudsjettet og en forankring i ledelsen, men samtidig så får vi den friheten eller det handlingsrommet vi trenger til å innovere og gjøre en god jobb faglig sett.” (Rådgiver 1)

En av informantene har tidligere arbeidet innen privat sektor og forteller at det er et mye større handlingsrom i det offentlige sammenlignet med i privat sektor. Informanten opplever stor grad av fleksibilitet i kommunen, og en mulighet for å ta beslutninger lenger ned i hierarkiet - hos de som sitter på kompetansen, i motsetning til i privat sektor som informanten mente var mer sentralstyrt.

“Det er egentlig ganske fritt i det offentlige, og jeg har som motto at jeg prøver å dytte beslutningene så langt ned i organisasjonen som det er mulig. At den som er ute og jobber skal få lov til å bestemme, fordi det har noe med at de synes det er greit og det er de som sitter på kompetansen. Det er litt sånn at jo lengre ned vi klarer å beslutte ting jo bedre.” (Leder 3)

Kommunen jobber for at alle ansatte skal få være med å bidra med ideer og innspill, og har innført et innovasjonstipend som blir utdelt til en ansatt hvert år, som får midler til å utvikle sin idé. I tillegg er det flere av enhetene som har gjort noen ekstra tiltak for å legge til rette for innspill fra de ansatte. En av enhetene gjennomførte et pitche-kurs for sine ansatte, slik at de fikk øvd seg på å komme med innspill til ledelsen. I etterkant av kurset har de innført åpne ledermøter der de ansatte får komme innom med sine ideer.

“Vi har ledermøter hver tirsdag, og da får alle ansatte lov til å komme inn på ledermøtet og pitche ideer på hva som helst. Vi var veldig spente, jeg var egentlig litt sånn ‘Guri, kommer noen til å tørre å komme inn på ledermøte og pitche?’, men vi har fått masse folk som har kommet og pitchet mange bra ideer. Det er vi veldig fornøyde med.” (Leder 4)

“Vi har en prosess gående der alle sammen får komme med innovative ideer i vår daglige virksomhet. Altså ting som kan gjøre arbeidet vårt litt enklere, samtidig som vi tar vare på bærekraft og sirkulær økonomi. Medarbeiderne i enheten har en stående invitasjon til å komme inn i ledermøtene og pitche ideer som går på innovative løsninger. Det kan gå i alt fra tekniske duppeditter for å overvåke byggene våre på en bedre måte, til å gjøre ting annerledes gjennom prosessene for å sikre at vi når de målene vi skal.” (Leder 5)

Det har blitt mer åpenhet for innspill fra de ansatte de siste årene. Det har ikke alltid vært slik i kommunen ifølge en av lederne. Leder 1 ser på det som en positiv utvikling, og mener at det har bidratt til nye og bedre løsninger på mange små og store problemstillinger kommunen står ovenfor.

“[...] Det er ting som har endret seg de siste årene, og det er ikke noe av det som foregikk når jeg startet i kommunen, det å ha ulike prosesser for å få de ansatte selv til å komme opp med gode ideer. Det har kommet mange ideer, definitivt, på hvordan ting kan løses på en bedre måte.” (Leder 1)

For at de ansatte skal være innovative og kreative er det viktig at det er trygge rammer de kan operere innenfor, og økonomistyringssystemene bidrar til disse rammene.

“Jeg vil argumentere for at økonomistyring og budsjettet gir trygghet som er et viktig grunnlag for innovasjon. For hvis du bare kan foreslå hva som helst når som helst, uten at du har den tryggheten med ledelsesstøtte på det du jobber med, og de midlene som du kan bruke som grunnlag, da er det veldig vanskelig med kreativitet og innovasjon også.” (Rådgiver 2)

Et annet viktig fundament i kommunen som kan gi trygghet og samtidig skape engasjement er kommunens verdier; åpen, modig og kompetent. De ansatte blir oppfordret til å tenke modig, utfordre åpent og handle kompetent. Verdien åpenhet er knyttet til at kommunen legger til rette for kravet om innsyn, at de tilstreber åpenhet i hvordan kommunens ressurser benyttes og virksomheten utøves. At kommunens ansatte er modige innebærer at de snakker sant, går foran og

er nyskapende. I verdien kompetent ligger det at kommunen kjenner sine målgrupper og når frem til de gjennom de riktige kanalene.

“[...] Verdiene er overbyggende for alt arbeid vi gjør, og vi passer på å ha et jevnlig fokus på de verdiene når vi lager tiltakene for å oppnå de målene som vi setter oss i våre planer. Vi har et veldig høyt fokus på det, og blant annet gjennom pitche-arbeidet så handler det om å være åpen, modig og kompetent.” (Leder 5)

En av informantene som sitter i en lederstilling i kommunen kom med et eksempel på hvordan verdien modig påvirker de ansatte i enheten til å tørre å være innovative og prøve nye løsninger.

“Hvis noen spør meg; ‘Ja hva skal vi gjøre med dette her? Skal vi gjøre det eller det?’ Så sier jeg ofte til de; ‘Hva er det modige valget?’. Det er en utrolig kjekk ting med at det er forankret helt i toppen på Trondheim kommune at vi skal få lov til å være modige, og i det så ligger det og at det må være rom for å feile. Du kan si at i vårt virksomhetsområde så er det ingen som dør, vi er ikke kirurger eller noe sånt. Da ville det vært noe annerledes, men det er klart vi skal ikke gå og gjøre de samme feilene igjen og igjen. Vi skal tørre å være modige og prøve innovative løsninger. Det er veldig godt forankret i [spesifikt virksomhetsområde].” (Leder 4)

Disse verdiene er også viktige i klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet, dette begrunner en av informantene med at “[...] Det er ikke født i en økonomi kontekst, men det er i ferd med å fusjonere med en økonomi kontekst.” Ved å ha fokus på verdiene til kommunen vil arbeidet med å fusjonere klima, miljø og bærekraft med økonomi medføre mindre usikkerhet ved at de ansatte er åpne om arbeidet og utfordringer. De er modige og går frem som en foregangskommune og har tilgang på den nødvendige kompetansen gjennom egen organisasjon, og gjennom samarbeid med andre kommuner og byer.

4.4 Bakgrunnen for implementering av klimabudsjetten

Det er flere årsaker til at klimabudsjettet er innført i Trondheim kommune. Det ble ikke bare innført for å kutte klimagassutslippene, som er noe styringsverktøyet først og fremst skal bidra til. En av

informantene forteller at årsaken til at klimabudsjettet ble innført var at kommunen manglet et målstyringsverktøy som kunne koble mål og handling tettere sammen, da det eksisterende verktøyet i form av en handlingsplan ikke opplevdes å være tilstrekkelig.

“En del av konseptet med klimabudsjettet er å i større grad unngå avviket mellom mål og handling. Siden klimaarbeidet er sektorovergripende, og krever rask handling, så har vi forstått etter hvert at det ikke holdt med en tradisjonell handlingsplan som vi har veldig mange av i kommunen nå.” (Rådgiver 1)

Flere av informantene forteller at en annen årsak til at klimabudsjettet har blitt innført i kommunen er Oslo kommunes innføring av klimabudsjettet, som har vært en inspirasjonskilde til innføringen av klimabudsjettet i Trondheim kommune. Oslo gikk foran som eksempel og var den første i verden til å ta i bruk et klimabudsjett, og noen representanter fra Trondheim kommune dro derfor på studietur til Oslo kommune for å studere klimabudsjettet.

“[...] Det var en studietur der noen ansatte fra Trondheim kommune reiste til Oslo. De snakket med Oslo kommune om hvordan de tenkte og jobbet med klimabudsjettet, også ble man vel veldig sterkt inspirert av den metoden der og valgte å ta det i bruk et år senere enn Oslo.” (Leder 1)

Året etter at Oslo kommune innførte et klimabudsjett ble det vedtatt i bystyret til Trondheim kommune at klimabudsjettet skulle innføres i kommunen. Bystyret har høye ambisjoner og forventninger til Trondheim kommune når det gjelder klimaarbeidet, og kommunen hadde derfor allerede diskutert om de skulle integrere klimatiltak i handlings- og økonomiplanen før det ble vedtatt i bystyret at klimabudsjettet skulle innføres.

“Oslo gjorde det, og så fikk vi en bestilling om å gjøre det samme fra bystyret, men før det så hadde vi i administrasjonen sett at gitt ambisjonsnivået fra bystyret og behovet for å få gjort veldig mye i løpet av forholdsvis kort tid, så hadde vi allerede diskutert om klimatiltak i større grad burde direkte integreres i handlings- og økonomiplanen.” (Rådgiver 1)

En informant forteller at det primært er innført for å gjøre noe med klima, men sekundært også for at det gir Trondheim kommune et godt image ved at de fremstår innovative og moderne. Det er ifølge flere av informantene viktig å fremstå som en attraktiv by og arbeidsplass for å tiltrekke seg innbyggere og innovative ansatte. Samtidig kjenner noen av informantene på et press utenfra til å opptre mer klimavennlig og bærekraftig, og leder 1 forklarer at kommunen både kjenner på et press og er med på å bidra til press.

“Vi presser hverandre. Vi i offentlig sektor presser næringslivet og næringslivet presser offentlig sektor og vi drar egentlig i samme retning alle sammen vil jeg påstå.” (Leder 1)

Det kommer også tydelig frem gjennom intervjuene at Trondheim kommune kjenner på en forventning når det gjelder klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet, og en av informantene forteller at “Vi har en forpliktelse og et samfunnsansvar for å være i fremste rekke på dette med klima, miljø og bærekraft, og hvis vi ikke gjør det så er det hvert fall ingen andre som gjør det.” Kommunen må prioritere klima for å få ned utslippene og for å nå målene i 2030 og 2050, som er en del av togradersmålet i Parisavtalen. I tillegg til at det er innført på bakgrunn av blant annet klimautfordringer og for å få et godt image, så vektlegger også informantene de ansattes og bystyrets indre driv til å bidra i klimaarbeidet.

“[...] Det går ikke så bra med klimaet, og jeg tror at det er en kombinasjon av at vi har medarbeidere som er dedikert og opptatt av å gjøre en innsats for et bedre klima, og at vi har et bystyre som deler den oppfatningen. Jeg tror at flertallet i bystyret og samtlige partier har et klimafokus.” (Leder 2)

En av informantene opplever ikke bare en indre driv, men også et indre press til å opptre mer klimavennlig og bærekraftig. Dette indre presset har ifølge informanten oppstått som følge av at kommunen har blitt bedre på å stille gode klima- og miljøkrav og at de har hatt et større fokus på å avdekke avgjørelser som ikke har vært bærekraftige.

4.5 Implementering av klimabudsjettet

4.5.1 Miljø- og finansenheten introduserer klimabudsjettet

Trondheim kommune startet implementeringen av klimabudsjettet i 2018, og det var de ansatte i miljøenheten som først fikk ansvaret for budsjettet, før de senere gikk inn i et tett samarbeid med finansenheten i kommunen. Til å begynne med hadde ikke klimabudsjettet en så sentral rolle som styringsverktøy, og det ble av enkelte av informantene sett på som et ekstra prosjekt som ikke var koblet til kommunens øvrige styring. Leder 2 forteller at “[...] I starten så var klimabudsjettet kanskje en hobby for spesielt interesserte i miljøenheten.” Informanten forteller videre at flere enheter og ansatte har blitt inkludert i prosessen i løpet av de siste årene. Informantene som sitter i miljø- og finansenheten uttrykker at alle ansatte er inkludert i prosessen, og en av de påpeker at “[...] Alle enheter i Trondheim kommune blir bedt om å gi innspill til klimabudsjettet hvert år, og på den måten er hele organisasjonen på 15000 ansatte involvert.” Informantene som ikke tilhører noen av de ovennevnte enhetene virker å ha en annen oppfatning av åpenheten for innspill og bidrag, og leder 3 uttrykker en frustrasjon over å ikke ha blitt hørt.

“Jeg synes det har vært en veldig top-down sak, og de har vært veldig lite lydhør for innspill de som har holdt på med det. De har bestemt seg hva fasiten er, og hvordan ting skal gjøres uten at kartet stemmer med terrenget. De er liksom ikke interessert i å høre etter. De snakker sitt språk i sine ord og vendinger som ingen andre snakker. De skaper en veldig distanse til resten av organisasjonen.” (Leder 3)

Det var også forskjeller i oppfatningen av graden av struktur i arbeidet med klimabudsjettet mellom de enhetene som har ansvaret for arbeidet med budsjettet, og de øvrige enhetene i kommunen. De informantene som jobbet med utarbeidelse og oppfølging av klimabudsjettet ga uttrykk for at arbeidet var strukturert og preget av rutiner, mens informanter fra øvrige enheter opplevde arbeidet som mer usystematisk og oppstykket.

“Det kunne skjedd på en mer informativ og ryddig måte. Det er miljøenheten som har sittet i førersetet på dette her. De har involvert de andre enhetene, men jeg kunne gjerne tenkt meg

at de hadde gjort det på en enda mer systematisk og ryddig måte slik at det var lettere for oss andre enheter å følge med på arbeidet. Det er nok litt jobbing her og litt jobbing der, og jeg savner et helhetlig perspektiv. At det kommer litt sånne småoppgaver ‘Dere på [spesifikt virksomhetsområde] må svare på dette. Hva synes dere om dette? Dere må komme med noen mål på dette’. Så det blir litt oppstykket og delt.” (Leder 4)

Informanten beskriver at mangelen på struktur gjorde det vanskelig å følge opp arbeidet med klimabudsjettet, og at det ble vanskeligere å ta del i arbeidet når henvendelsene fra miljøenheten kom uten forvarsel, og på noe som opplevdes som tilfeldige tidspunkt.

Klimautfordringer krever at samhandling skjer på kryss av enheter og forretningsområder innad i kommunen, og samarbeidet mellom miljø- og finansenheten i kommunen trekkes frem som nøkkelen til suksess i arbeidet med klimabudsjettet av en av informantene. Fra 2018 har klimabudsjettet blitt videreutviklet og forbedret, med noen ildsjeler på miljø- og finansenheten i spissen.

“Det er en kontinuerlig utvikling, vi bygget litt stein på stein. Det har vært forbedringer hvert år, og nå de siste 2-3 årene har vi fått et tettere og tettere samarbeid mellom de på miljøenheten og finans.” (Rådgiver 1)

“Det er for det første et veldig arbeidskrevende virkemiddel å innføre, og antall kjerneressurser er veldig få. Det har vært og er litt sårbart. Slik det har vært nå har vi vært litt avhengig av enkelte sterke ildsjeler i miljø- og finansenheten. I den fasen som vi er inne i nå så handler det også om å fordele ansvaret og få et større lag til å trekke sammen. Jeg føler vi er inne i en god prosess, men det har vært mye jobb. Likevel har det vært utrolig inspirerende, ikke minst på grunn av den forbindelsen mellom miljø og finans som har fungert så godt.” (Leder 1)

Til tross for at det har vært et arbeidskrevende virkemiddel å innføre forteller flere av informantene at arbeidet med klimabudsjettet ikke har gått på bekostning av andre arbeidsoppgaver, men at det heller har kommet i tillegg til og komplementert det eksisterende klimaarbeidet. Det har dessuten

også blitt ansatt flere klima- og miljørådgivere de siste årene for å hjelpe til med arbeidet med klimabudsjettet.

“[...] Jeg tror at det komplementerer i større grad, enn at det går på bekostning. Altså en del av den jobben som gjøres i forbindelse med utarbeidelsen av klimabudsjettet må uansett gjøres, for det er type prioriteringer, tiltak og sånne ting. Jeg tror ikke det har gått så mye på bekostning, men det tar jo tid. Hadde man ikke gjort det så hadde man alltid funnet noe annet å bruke tiden på som ikke nødvendigvis hadde hatt noe større gevinst.” (Rådgiver 3)

Selv om arbeidet med klimabudsjettet ikke tar betraktelig med tid for hver enkelt informant vil det likevel være snakk om et betydelig antall arbeidstimer totalt sett hvis perspektivet endres til å gjelde for hele kommunen. Arbeidstimene og ressursene som brukes på klima og klimabudsjettet har en alternativ anvendelse, men likevel er klimabudsjettet noe som prioriteres i kommunen og oppleves meningsfullt å bruke tid på og benytte ressurser til.

Klima er et av kommunens primære satsingsområder, og i årene etter at klimabudsjettet ble implementert har det blitt et mer og mer sentralt styringsverktøy i kommunen. Miljø- og finansenheten har vært viktige for denne utviklingen, da de har gått i front og ledet prosessen. De gir uttrykk for at alle kommunens ansatte har blitt inkludert likevel opplever de øvrige informantene varierende grad av involvering. Selv om implementeringsprosessen har krevd både tid og ressurser er det noe kommunen anser som nødvendig å prioritere.

4.5.2 Opplæring i forbindelse med klimabudsjettet

Det har ikke blitt gjennomført en felles opplæring eller kurs for enhetene i forbindelse med innføringen av klimabudsjettet. Klimabudsjettet har blitt introdusert til enhetene gjennom en presentasjon eller et møte i regi av ansatte i miljøenheten. En av informantene fortalte at “[...] De kalte oss inn til en times prat og viste oss det, og så stilte vi litt spørsmål.” En annen informant beskriver det som at “[...] Det er litt sånn rett på, det må man finne ut litt selv.” De som arbeider med klimabudsjettet i miljø- og finansenheten retter fokuset mot de enhetene der det er størst potensiale for utslippsreduksjon.

“De har vel strengt tatt laget noe presentasjonsmateriale som går ut til enhetene. Det er noen enheter som har mye større potensiale for å redusere utslippene sine enn andre, de fokuseres det på. De er litt målrettet i tilnærmingen, så jeg ser for meg at på de enhetene så er det nok i større grad kunnskap om klimabudsjettet enn i enheter hvor det er mindre relevant. Informasjonen går ned fra enhetsledere og avdelingsledere. I hvor stor grad det når ned til de ansatte vet jeg ikke, men jeg ser for meg at det kommer an på lederne.” (Rådgiver 3)

Hvor mye det fokuseres på klimabudsjettet er opp til hver enkel enhet, og kunnskapsnivået til de ansatte varierer derfor på tvers av enhetene. Store deler av informasjonen om klimabudsjettet blir formidlet på ledermøter, og om det blir videreformidlet til de ansatte avhenger derfor av ledelsen i hver enkel enhet.

4.5.3 Fordeler og utfordringer i implementeringsprosessen

Gjennom implementeringsprosessen har kommunen møtt på noen utfordringer. En av informantene trekker frem en utfordring knyttet til at de som sitter med ansvar for koordinering og gjennomføring av klimaplanen ikke sitter med virkemidlene, og at arbeidet med klima er ved siden av kjernevirksomheten til de som faktisk sitter med virkemidlene. De som sitter med virkemidlene har også andre virksomhetsmål som ikke først og fremst er koblet til klima, så det blir derfor viktig å finne en balanse i styringen, slik at klima blir prioritert uten at det blir dominerende og går på bekostning av kjernevirksomheten.

“[...] Hvis man for eksempel har ansvar for skolebygg så skal man bygge en bra skole, som er bra for elevene, lærere og lokalsamfunnet, og det er riktig at de har slike mål. Så kommer vi inn på siden og sier ‘Har dere tenkt på utslipp fra handlingsvirksomheten når dere bygger det tilleggsbygget?’ Det er viktig å finne den riktige balansen, og komme inn på riktig sted og på riktig tidspunkt i styringsapparatet, slik at de riktige delene av organisasjonen blir ansvarliggjort på gjennomføring og rapportering av klimatiltak, samtidig som de ikke føler at de drukner i en masse miljøbyråkrati.” (Rådgiver 1)

For at kommunen skal lykkes med å kutte klimagassutslipp er det viktig at de som sitter med virkemidlene og har et beslutningsansvar er bevisste på og blir stilt til ansvar for gjennomføring av klimavennlige prosjekter, og oppfølging og rapportering på klimatiltakene. Klimabudsjettet

inkluderer imidlertid også tiltak som skal gjennomføres av andre aktører enn kommunen. Dette er fordi mange av Trondheim kommunes klimamål og ikke minst utslippsmål gjelder for hele samfunnet, og ikke bare kommunens egen virksomhet (Trondheim kommune, 2021d). Dette er også en utfordring fordi kommunen ikke har den samme påvirkningskraften på utslippene utenfor egen virksomhet.

En fordel med implementeringen av klimabudsjettet er at det har ført til et større fokus på klima, miljø og bærekraft innad i kommunen, og en synliggjøring av kommunens klimaarbeid utad. Det har også gjort det lettere for kommunen å legge frem forslag knyttet til klimaarbeidet for bystyret.

“Vi har opplevd at klimaarbeidet er mye mer synlig nå, særlig for bystyret og politikerne som har vedtatt målene. Vi har nå en bedre måte å fremme for bystyret hvordan arbeidet gjennomføres og prioriteres. Vi har også på plass systemet for at hele organisasjonen kan tas med i planleggingen av tiltak. Vi har knyttet oss til rapporteringssystemet som ellers brukes til resultatstyring i kommunen og som er knyttet til kjernevirksomhetsområdene. Så det er mange fordeler med å koble klima på årshjulet til budsjettet ellers. Både når det gjelder planlegging, gjennomføring og rapportering av tiltak.” (Rådgiver 1)

Resultatstyringen av klimatiltakene har blitt forenklet etter implementeringen av budsjettet, for kommunens klima- og miljømål har blitt lettere å måle. Det er tydeligere målsetninger, noe som også kan skyldes inkluderingen av FNs bærekraftsmål i kommunens styring. Utslippskuttene som følger av målsettingene og tiltakene er også lettere å måle og tydeliggjøres gjennom budsjettet. Det gjelder spesielt de direkte utslippene, men også de indirekte utslippene gjennom at kommunen har et økt fokus på de.

“Jeg tror den største fordelene er at vi har veldig tydelige mål, og at de er målbare på klimautslipp. Det handler om direkte utslipp, og det har nok også ført til at vi har fått et veldig mye sterkere fokus på indirekte utslipp. Så klimabudsjettet er på en måte et slags fyrtårn, og det er veldig sentralt.” (Rådgiver 3)

Under introduksjonen av klimabudsjettet har det vært noen utfordringer knyttet til å øke forståelsen hos de utøvende enhetene i kommunen. Det har vært et nytt verktøy og en av informantene forteller at “[...] Det har nok ikke nødvendigvis vært så lett å kommunisere formålet og hva klimabudsjettet

er i begynnelsen, men jeg tror forståelsen har løftet seg.” Forståelsesutfordringene kommunen opplevde til å begynne med kan ha ført til noe en annen informant omtaler som “[...] En litt treg start, litt motvilje” til klimabudsjettet. Informanten legger til at dette har løst seg som følge av at de nå har satt det høyt på dagsordenen. Likevel gir flere av informantene uttrykk for at det fortsatt er behov for et tydelig budskap og kommunikasjon knyttet til klimabudsjettet. Slik at flere får kjennskap til klimabudsjettet og at de som allerede har kjennskap til budsjettet får et mer helhetlig bilde av styringsverktøyet.

“Det er alltid veldig greit at du forstår helheten litt bedre, enten om du har direkte ansvar for det eller ikke. Det er faktisk flere som har et ansvar for klima uten at de kanskje vet om det, så vi må kanskje satse mer på kommunikasjonsarbeid i fremtiden. Slik at de kan se at det er et verktøy tydelig nok for alle som burde være involvert.” (Rådgiver 2)

Det at kommunen må jobbe med kommunikasjon og økt forståelse av klimabudsjettet på tvers av enheter og uavhengig av stilling var noe som gikk igjen i flere av intervjuene som en faktor som må på plass for at klimabudsjettet skal realisere sitt fulle potensiale og få styrket sin posisjon som styringsverktøy i kommunen. Det er også det som går igjen når vi stilte spørsmål om hva kommunen kunne gjort annerledes under implementeringen.

“Det er et umettelig behov for å kommunisere og formidle hva klimabudsjettet er. Det å få med oss hele organisasjonen til å komme med kreative og gode forslag til tiltak for påfølgende budsjettår. Vi skulle gjerne hatt mer ressurser tilgjengelig til å drive med innsalg.” (Leder 1)

“Vi kan gjerne markedsføre det litt mer internt til kollegaer, i og med at klimabudsjett som styringsform på en måte er banebrytende. Når jeg har forklart hvordan det har blitt til og viktigheten av det for å gjennomføre klimaarbeid så syntes jeg det nesten er en “nobrainer” at vi fører et klimabudsjett. Jeg tror at kommunenes ansatte bør kjenne til det litt mer. En ting er at det finnes et klimabudsjett, en annen ting er hvordan man kan bidra til realisering av budsjettet og hvor relevant klimabudsjettet er for de enkelte ansatte.” (Rådgiver 2)

Ved å øke kunnskapen om klimabudsjettet blant kommunens ansatte vil en videre implementering og bruk av budsjettet kunne ta form, ved at flere ansatte og enheter kan ta del i og bidra til kutt i kommunens klimagassutslipp gjennom blant annet forslag til tiltak. Ansatte som jobber på hver skole, barnehage og sykehjem vil kunne ha flere forslag til tiltak som bidrar til kutt i klimagassutslipp på deres institusjon, som klima- og miljørådgiverne i kommunen ikke har innsikt i.

4.6 Bruken av klimabudsjettet

4.6.1 Klimabudsjettet som del av klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet

Klimabudsjettet har en sentral rolle i bærekraftstrategien. En av informantene beskriver at klimabudsjettet er et av flere tiltak for at kommunen skal klare å nå den samlede bærekraftstrategien, og forklarer at det derfor er viktig å identifisere tiltak for å kutte klimagassutslippene.

“[...] Klimabudsjettet er et av virkemidlene, og det er viktig å identifisere tiltak som for eksempel at vi bytter ut bilparken fra diesel og bensin over til helelektrisk. Det og går inn som en del av klimabudsjettet, og igjen da i den bærekraftstrategien som vi har.” (Leder 5)

Leder 2 påpeker at klimabudsjettet ikke bare handler om hva Trondheim kommune som organisasjon kan gjøre for å redusere klimagassutslipp. Det handler også om at Trondheim kommune har stor påvirkningskraft og at de kan lede befolkningen i en mer bærekraftig retning, gjennom forskrifter og økonomiske virkemidler.

“Det handler også om hva Trondheim kommune som forvaltningsmyndighet kan gjøre innenfor det vi har lov til å påføre befolkningen av forskrifter og økonomiske virkemidler. Vi kan vri på økonomien til vanlige folk i retning av elektriske biler som et eksempel på tiltak.” (Leder 2).

I tillegg til at politikerne ønsker at kommunens innbyggere skal ta klima- og miljøvennlige valg som bidrar til reduksjon i klimagassutslipp, ønsker de også at kommunen som organisasjon skal ta miljøvennlige valg. Noe som vil være betraktelig lettere å gjennomføre dersom det følger med økonomiske midler. Fra og med i år og de neste årene vil det være flere midler øremerket klima og

miljø i kommunen, noe som kan skyldes at klimabudsjettet tydeliggjør behovet for økonomiske ressurser.

“Klimabudsjettet gir mulighet til å handle og til å gjøre det vi må for å nå klimamålene. Det handler mye om å sette av øremerkede midler. Da får du gjort mer enn om de sier at dette må dere løse innenfor de rammene dere har. Politikerne har et stort ønske om at vi skal gjøre miljøvennlige ting og det er veldig godt forankret at vi skal gjøre det, men så må det følge med midler til at vi faktisk får gjort det. Det er veldig viktig det med at det er politisk forankret, politisk vilje til alle de gode tiltakene våre, men vi må ha penger for å gjøre det. Det tror jeg er veldig på gli nå.” (Leder 4)

“Nå er klimabudsjettet et utrolig viktig virkemiddel. Det var en stor glede fra vår side at vi nå fra og med 2021 også begynte å få litt økonomiske muskler ved at budsjettet som ble tilgjengelig for oss til å gjennomføre klimatiltak har økt ganske betydelig, og kommer til å øke enda mer. Det å få økonomiske ressurser har en betydning for å få gjort gode tiltak.” (Leder 1)

En av informantene forteller at de ansatte som har et innkjøpsansvar, har som oppgave å sørge for at det blir foretatt bærekraftige investeringer med de øremerkede midlene internt. Samtidig må kommunen prøve å påvirke sine interessenter til å trekke i samme retning.

“De ansatte har et ansvar når de sitter i en avdeling som skal bestille biler eller anleggsmaskiner, ved at de må sørge for å bestille utslippsfrie modeller. Vi er endringsagenter internt, og ikke minst eksternt ved å bruke de ressursene som er øremerket til å sette i gang tiltak, for å påvirke andre og invitere de med på laget.” (Rådgiver 2)

Ved å involvere hele organisasjonen i tiltaksplanlegging, ansvarsfordeling, gjennomføring og rapportering, vil kommunen få en større innsikt i ressursbehovet knyttet til de ulike tiltakene i klimabudsjettprosessen.

Leder 2 forklarer at ressurser som benyttes til klimatiltakene må vurderes opp mot andre kommunale tiltak: “Det er alltid en prioritering av penger i en kommune. Klimabudsjettet har bidratt til at vi har fått et bevisst forhold til klimatiltak som innsatsfaktor, men også til kost-nytte.” Likevel vil flere og flere miljømessige saker vinne over ikke-miljømessige saker, på bakgrunn av

kommunens klima-, miljø- og bærekraftsfokus, som er med som et kriterium når det for eksempel blir gjort investeringsbeslutninger.

“[...] Om det er en gammeldags teknologi eller det gir for mye utslipp, så kan vi ikke gjennomføre det. Det er helt klart en vurdering vi må gjøre. Det er med som et kriterium når vi gjør investeringsbeslutninger eller velger å gjøre ulike ‘driftsting’. Det er en ekstra dimensjon som er med i vurderingen.” (Leder 3).

Når det gjelder klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet har klimabudsjettet en viktig rolle. Klimabudsjettet tydeliggjør behovet for øremerkede midler overfor bystyret slik at det blir lettere for Trondheim kommune å ta klima- og miljøvennlige valg. I tillegg til at kommunen selv må ta klima- og miljøvennlige valg har de som forvaltningsmyndighet stor påvirkningskraft på innbyggerne, og kan påvirke de til å ta grønnere valg som bidrar til en ytterligere reduksjon i klimagassutslippene.

4.6.2 Målene og tiltakene i klimabudsjettet

Trondheim kommunes klimamål er nedfelt i klimaplanen. Klimaplanen er et styringsdokument, og formålet med planen er å redusere klimagassutslippene i Trondheim by og i kommunens egen virksomhet. Klimabudsjettet vil derfor ha en sentral rolle som styringsverktøy i realisasjonen av klimaplanen. Klimamålene og klimastrategien som inngår i klimaplanen ble vedtatt av bystyret i 2017, og gjelder frem til 2030. For klimabudsjettet er derfor målene på plass fra før av, og klimabudsjettet inkluderer derfor ingen mål, men en rekke tiltak.

“[...] Overordnet har vi klimamålene og klimastrategien, de ligger i utgangspunktet fast, fordi de er beskrevet i den strategiske delen av klimaplanen som ble vedtatt i 2017. Det er 10-11 overordnede mål. For som sagt så er målene på plass fra før av, men så blir det mer de tiltakene vi har nedfelt i klimabudsjettet, og i årets budsjett så har vi fire tabeller med 36 tiltak totalt sett.” (Leder 1)

I tillegg til at klimamål er nedfelt i klimaplanen, inneholder også handlings- og økonomiplanen en rekke mål. En av informantene trekker frem at det er vedtatt et mål i handlings- og økonomiplanen om 30% reduksjon i klimagassutslippene i 2021, og at kommunen i tillegg har et langsiktig mål om å redusere klimagassutslippene med 80% innen 2030. For at kommunen skal kunne nå disse

målene, er de avhengige av gode tiltak. Det er de ansatte på miljøenheten som i stor grad anbefaler, foreslår og beslutter tiltak og mål på vegne av enhetene. Likevel er det en dialog med enhetene der de får muligheten til å komme med tilbakemeldinger underveis.

“[...] Resten av organisasjonen har i stor grad stolt på det miljøenheten har gjort, uten store endringer underveis. Det vært en del tilbakemeldinger underveis både på hvor forståelig det er, og hvor gode indikatorene er. Miljøenheten har hatt dialog og spilt på lag med de enhetene og tjenesteområdene som har ansvaret for å gjennomføre tiltakene, ved å blant annet foreslå indikatorer. De ansvarlige enhetene har så kommet med en tilbakemelding på om indikatorene er egnet til å rapportere på eller ikke.” (Leder 1)

Leder 4 trekker frem et eksempel som illustrerer hvordan samarbeidet mellom miljøenheten og de andre enhetene typisk foregår. Enhetene med ansvar for gjennomføring av målene evaluerer målene sammen med miljøenheten, og gir innspill til om de skal videreføres eller om de må justeres.

“En enhet kan for eksempel ha et mål om å spare 2% hvert år. Da spør miljøenheten om ‘Hva kan være fornuftig å sette som mål fremover nå, skal vi fortsette med 2% eller skal vi sette et høyere eller lavere mål?’ Så gir enheten innspill på at de tror det er fornuftig å fortsette med 2%, og da ble 2% satt som mål videre. Målene blir evaluert og så blir det gitt innspill til om de skal videreføres, gjøres strengere eller mindre strenge.” (Leder 4)

En annen informant forteller at det er i fagmiljøene og styringsgruppene at målene settes, men at det er bystyret som til syvende og sist beslutter de. Leder 3 forteller at det er en prosess der ledergruppen og underledere innad i enheten blant annet jobber i grupper for å forankre målene. De inkluderte har stor påvirkningskraft og de beslutter selv hva de vil forplikte seg til basert på de gitte rammene. De møtte imidlertid på noen utfordringer underveis i prosessen. Utfordringene handlet om at målene burde konkretiseres, at det ikke burde være for mange mål, og i tillegg er det en utfordring med å koble sammen målene i klimabudsjettet og de øvrige målene.

“Vi endte opp med en del mål, men så var det litt utydelig. Vi hadde misforstått litt fordi de som ga bestillingen var litt utydelige, så det ble sånn halvveis egentlig [...] I fjor prøvde vi å få til egne klimamål i budsjettet med en egen bolk, der det skulle knyttes opp mot FN's

bærekraftsmål, men det var da det krasjet med de andre målene. Så en tilbakemelding fra oss er at de burde prøve å sy sammen klimabudsjettet og de andre målene vi har, og det bør heller ikke være for mange mål.” (Leder 3)

På tross av at enkelte informanter har opplevd noen utfordringer med målene som er koblet til klimabudsjettet, forteller flere av informantene at de har en interesse og en indre motivasjon til å jobbe mot å nå målene. Videre kommer det frem at andre faktorer som spiller inn når det gjelder motivasjon er resultatene som oppnås, og tilliten som de ansatte dermed får fra bystyret.

“Vi motiveres av at vi er genuint interessert i å redde jordkloden, for å si det litt banalt. De aller fleste som er ansatt på miljøenheten er ekstremt dedikert til klima, så det i seg selv er en drivkraft, så vi drives av oss selv egentlig. Samtidig er det en utrolig ‘boost’ for oss å se at vi får den tilliten i fra bystyret ved at midler blir tildelt.” (Leder 1)

“Så langt så har nok motivasjonen stort sett vært en slags indre motivasjon. Det er dedikerte folk som jobber med det her, de har veldig stor tro på alt det viktige for Trondheim for å redusere klimautslipp. Vi motiveres av de resultatene vi oppnår, og jeg tror nok at det at vi nå har fått et noenlunde fungerende klimabudsjett og at det har blitt en del av den sentrale planleggingen i kommunen virker sterkt motiverende for de som jobber med det.” (Leder 2)

En av informantene forteller derimot at det ikke handler om motivasjon, men heller at det er krav til at kommunen må jobbe ut fra politiske vedtatte mål: “[...] Når vi er byråkrater så har vi ikke egentlig så mye annet valg enn at det er de målene man jobber ut fra.” Selv om det er et krav, er det likevel viktig for kommunen å jobbe med å motivere de ansatte.

4.6.3 Fordeler og ulemper ved bruk av klimabudsjettet som styringsverktøy

Det blir trukket frem flere fordeler ved å bruke klimabudsjettet som styringsverktøy. Tydeliggjøring er et element som flere av informantene legger vekt på, det gjelder både tydeliggjøring knyttet til utøvende enheter over hvilke mål som gjelder, hva som skal til for å oppnå målene, og hva slags midler som er tilgjengelig for å realisere målene. Videre påpeker en av informantene at klimabudsjettet gjør det lettere å tydeliggjøre for politikerne hvilke fordeler og ulemper som følger med tiltakene. I tillegg bidrar klimabudsjettet til å få hele organisasjonen til å

rette et fokus mot klima, miljø og bærekraft og iverksetting av klimatiltak. Det er med på å synliggjøre langsiktige mål og gir en klar visjon på hva slags samfunn som ønskes i fremtiden, både for ansatte og innbyggere.

“Jeg tror det viktigste med klimabudsjettet er at det synliggjør noen langsiktige mål på hvordan ting skal være, det gir en visjon på hvilket type samfunn man vil ha i fremtiden og hvordan ting skal bli om 10-20-30 år. Jeg tror det er viktig å ha et sånt bilde, også når du snakker om de andre litt mer kortsiktige og konkrete tingene. Det gir et målbilde langt frem i tid og som kan synliggjøre en historie for å få med både ansatte og ikke minst innbyggere på sikt.” (Leder 3)

En annen fordel med klimabudsjettet er at det måler klima- og miljømåloppnåelse. En av informantene forteller at når de gjennomfører kommunale prosjekter så måles blant annet de økonomiske faktorene ved prosjektet, kvalitet, ressursbruk og tidsbruk. Informanten forteller videre at klima nå har kommet inn som en ny parameter som de måler etter, da klimabudsjettet har bidratt til å gjøre klimabelastningen målbar. I klimabudsjettet er tiltakene visualisert og det blir i tillegg ført et klimagassregnskap, som gjør det lettere for de ansatte å vite hva og hvor mye som skal til for å oppnå målene. Det fører altså til målbarhet, som igjen er viktig for å ha kontroll på de overordnede målene.

Klimabudsjettet gir som tidligere nevnt mulighet til å fordele ansvar og ressurser for gjennomføring av klimatiltak. Denne fordelingen bidrar til at enhetene får oversikt over hvilke tiltak de er ansvarlige for gjennomføring og oppfølging av. Med klimabudsjettet blir det tydeligere for ledelsen hvilke tiltak, kostnader og arbeidsressurser som er tilknyttet den enkelte enhet. Klimabudsjettet gir også et fortrinn i kampen om ressursene, fordi det bidrar til å synliggjøre klima når bystyret skal vedta det endelige budsjettet. Denne synliggjøringen er viktig fordi det i en kommune alltid er en kamp om ressurser, og det er langt flere ønsker og tiltak enn det er midler til.

“[...] Det øker sjansen for at klima vil vinne frem i kampen om ressurser, altså oppnå midler. Det er klart at budsjettene på en side er store, men det er selvfølgelig langt flere ønsker når det gjelder hva man kunne tenke seg å bruke midler på, enn det er penger til. Det gir et fortrinn for oss som kjemper for klimaet ved at man blir mer synlig når bystyret skal vedta

budsjett. Det er veldig positivt fordi at i en kommune så er det alltid kamp om ressurser. Det vil alltid være et litt sånn nullsumspill, hvis ett område får mer ett år så må det gjerne kuttes på et annet felt. Så det er viktig i seg selv, det gir oss større økonomiske muskler.” (Leder 1)

Selv om informantene trekker frem ulike fordeler med klimabudsjettet, er det også en del utfordringer. Den ene er mangel på et godt tallgrunnlag på klimagassutslippene i kommunen. Det er blant annet flere sektorer og utslippskilder som ikke er inkludert i klimabudsjettet, som for eksempel utslipp fra togtrafikk og motorsykler. Mangel på et godt tallgrunnlag har ført til utfordringer knyttet til resultatstyring.

“Når vi jobber med utslippsdelen av klimabudsjettet så er vi nødt til å rapportere om status og lage fremskrivninger for utslipp og si noe om forventet effekt av de ulike tiltakene i klimabudsjettet. Alt dette avhenger av å ha et tallgrunnlag på klimagassutslipp i kommunen, så det har vært en langvarig utfordring og er fortsatt en utfordring. ‘You can't manage what you can't measure’, som vi sier. Det er noe vi jobber aktivt med på de møteplassene vi har med andre kommuner og nasjonale myndigheter, for å hele tiden forbedre tallgrunnlaget vi har.” (Rådgiver 1)

Det er også utfordringer med resultatstyring på bakgrunn av at det ikke er klart om budsjettmålene i klimabudsjettet er oppnådd før to år senere, fordi det er da Miljødirektoratet publiserer en oversikt over de direkte klimagassutslippene til alle landets kommuner.

“Når vi leverer klimabudsjett for 2021 så har vi bare tall om klimagassutslipp for 2019. Tallene kommer fra Miljødirektoratet og de trenger tid på å utarbeide og allokere tallgrunnlag på kommunenivå. Det er ulempen med klimabudsjettet til forskjell fra det ordinære budsjettet, at vi egentlig ikke får fasiten før to år etterpå når de offisielle CO₂ tallene kommer. Så det blir litt sånn når du går femmila så når du har gått fire mil så blir du sekundært på hvordan du lå an på ti kilometer. Du er hele tiden foran sekunderingen da, men det er ikke så mye å gjøre med det.” (Leder 2)

Klimagassregnskapet fra Miljødirektoratet blir derfor bare benyttet som en overordnet oppfølging av klimabudsjettet, siden kommunen først får oversikt over omfanget av klimagassutslippene i ettertid. Som tidligere nevnt har kommunen derfor utviklet indikatorer som kan benyttes til å vurdere hvordan klimagassutslippene vil utvikle seg frem mot Miljødirektoratets neste publisering av klimagassregnskap. Likevel er det en utfordring at det er usikre antagelser som er lagt til grunn for indikatorene, og at kommunen ikke har lyktes med å kvantifisere alle målene enda. En av informantene forteller at det arbeides på tvers av kommuner med å lage nasjonale retningslinjer for hvordan kommunen skal beregne oppnåelse av klimabudsjettet og hvilke parametere som skal ligge til grunn. Denne utfordringen tror derimot informanten vil løse seg i fremtiden når de nasjonale retningslinjene er på plass.

Andre utfordringer som blir trukket frem er at Trondheim kommune gjennom klimabudsjettet har svært ambisiøse mål, og flere av informantene understreker at kommunen ikke kan oppnå målene på egenhånd. En av informantene påpeker også at på tross av at klima- og miljøarbeid har blitt prioritert og synliggjort i kommunen, så er fortsatt klimaarbeidet et tilleggselement i mange deler av organisasjonen.

“Selv om klimabudsjettet blir prioritert og synliggjort på en helt annen måte nå, så er jo klima et tilleggselement for veldig mange. Mange deler av organisasjoner har andre ting de skal prioritere, ikke at de nedprioriterer klima, men det er bare det at folk har andre prioriteringer – så det er en utfordring.” (Rådgiver 1)

Samtidig forteller den samme informanten at det å plassere klimabudsjettet inn i noen av kommunens mest sentrale styringsverktøy som budsjettet og handlings- og økonomiplanen, er et forsøk på å løse denne utfordringen. Informantene har trukket frem både fordeler og ulemper de har erfart gjennom å bruke klimabudsjettet i deres arbeidshverdag. Det blir likevel trukket frem flere fordeler, og de fleste informantene gir uttrykk for at de samlet sett er positive til klimabudsjettet og hvordan det brukes i kommunen i dag.

4.6.4 Klimabudsjettets påvirkning på arbeidet med å redusere klimagassutslipp

På spørsmål om hvorvidt klimabudsjettet har ført til en endring i hvordan kommunen jobber med å redusere klimagassutslipp er det delte meninger. De fleste informantene er enige om at det har ført til en endring i en eller annen form. Det har ifølge leder 5 gjort de ansatte bevisste på konkrete tiltak som må på plass for å klare å nå målene. Videre påpeker leder 4 at klimabudsjettet har gjort ord om til handling, fordi det nå følger med penger: “[...] Det er ikke lenger bare ord, men det er beskjeder om hva vi skal gjøre og penger til å gjennomføre det.” Flere av informantene forteller at klimabudsjettet også har gjort klimaarbeidet mer systematisk, ved at det inneholder en oversikt over de gjeldende tiltakene, hvem som skal gjennomføre tiltakene, hvor de er i prosessen og hva målet er.

“Det er så enkelt at har du et mål og en status på hvor du er, og du vet hvilke tiltak som virker så har du kommet langt på vei i å realisere målene. Det har på en måte satt det her litt i system.” (Leder 2)

“Vi jobber mye mer systematisk i hele organisasjonen med å utvikle tiltak og virkemidler. Vi er mye mer tydelig i handlings- og økonomiplanen om hvilke tiltak som gjennomføres, og hvem som gjør det, og vi har et bedre system på plass for oppfølging og rapportering på gjennomføring av tiltakene. Vi er mye mer tydeligere.” (Rådgiver 1)

Flere av informantene forteller at de bruker klimabudsjettet som en huskeliste for hvilke tiltak som pågår eller skal iverksettes for å kutte utslippene, og for å undersøke om det er lagt noen politiske føringer knyttet til midlene som er tildelt enheten.

“Det kan være at jeg går inn i klimabudsjettet for å lese meg opp en ekstra gang på hva er det som står om midlene. Da går jeg inn og så sjekker, og bruker det litt som et slags oppslagsverk for å se hva det var politikerne ville med dette. Er det noen føringer her eller kan vi jobbe som vi vil mot målet?” (Leder 4)

Rådgiver 3 mener at det er for tidlig å uttale seg om hvorvidt kommunen har endret hvordan de arbeider med å kutte klimagassutslipp etter at klimabudsjettet ble innført. Informanten tror likevel at det vil være mer synlig om et år, når det har blitt mer innarbeidet i kommunen.

“[...] Om et år så kommer det til å fremstå som en større milepæl. For da er det tydeligere, og mer innarbeidet i organisasjonen. Jeg tror det er litt tidlig å si at det har endret hvordan kommunen har jobbet med å redusere klimagassutslipp, men jeg har troen på at det kan ha en stor effekt over tid.” (Rådgiver 3)

En av lederne i kommunen opplever at innføringen av klimabudsjettet ikke har ført til en endring i hvordan kommunen arbeider med å kutte klimagassutslippene. Lederen forteller at det allerede før klimabudsjettet var tydelige krav til utslippskutt og at denne endringen ville kommet uansett: “Kravene til utslippskutt lå egentlig ute før vi begynte med bærekraftsmålene og det styret, så det tror jeg ikke har påvirket så mye.” Den samme informanten understreker at det er lettere og mer håndfast å kun forholde seg til klimagassutslippene og målene, og at klimabudsjettet bare blir enda et element å forholde seg til.

4.6.5 Diskusjoner og debatter rundt klimabudsjettet

Innad i kommunen foregår det diskusjoner rundt klimabudsjettet. De fleste av diskusjonene som foregår rundt klimabudsjettet finner sted i ledergruppene og mellom miljø- og finansenheten.

“Internt i Trondheim kommune så er det mye som gjøres og diskuteres av miljøenheten sammen med finans. Det har ikke vært noen store diskusjoner i bredere forum internt.” (Leder 1)

“Vi har hatt noen diskusjoner når vi fikk presentert en evaluering av klimabudsjettet i ledergruppen i [spesifikt virksomhetsområde], men utover det så har vi ikke hatt så mye debatt rundt det. Det er litt som jeg kritiserte i sted at de som driver med det er litt sånn opp i her [Lederen gestikulerer ved å peke opp] og så er resten av organisasjonen her [Lederen gestikulerer ved å peke ned]. Det er litt strekk i feltet som det heter på sykkelspråket.” (Leder 3)

Når det gjelder informantenes oppfatning om det har vært debatter relatert til klimabudsjettet er det også delte meninger. Enkelte av informantene opplever at det har vært mange diskusjoner og debatter, og at de ikke bare har funnet sted i ledergruppen og mellom miljø- og finansenheten. Det er ulike grunner til at diskusjonene har oppstått, en av grunnene er at klimabudsjettet oppleves for ambisiøst og at de ansatte er frustrerte over dette. Diskusjonene har derfor handlet om å finne gode løsninger på problemer, og informantene forteller at det har vært gode diskusjoner som har bidratt positivt og skapt engasjement.

“Det er hele tiden diskusjoner og debatter rundt klimabudsjettet. Det er klart at det kan virke som at klimabudsjettet er vel ambisiøst i enkelte situasjoner, og da blir det diskusjoner. Etter at man har diskutert og fått ut litt frustrasjon så går man over til å diskutere hvilke løsninger vi kan få til for å nå målene våre. Så det skaper diskusjoner, men det skaper også engasjement. Etter hvert har de diskusjonene fått et positivt fortegn sammenlignet med hvordan det var for 5-6 år siden.” (Leder 5)

“Det er en god diskusjon, det går på dette med data for klimagassutslipp, altså hvor store er klimagassutslippene i Trondheim by og hvor store er utslippene i fra kommunens egen virksomhet. Så det er mye debatt, fordi at man er blitt stadig mer opptatt av å se resultater på at det man gjør fører til reduserte utslipp.” (Leder 1)

Gjennom slike diskusjoner får klimabudsjettet økt oppmerksomhet i tillegg til at det kan være med på å skape nye innovative løsninger på utfordringene ved budsjettet. Ved at klimabudsjettet er gjenstand for debatt blir de ansatte minnet på verdien til budsjettet og potensialet som ligger i det.

4.7 Klimabudsjettets fremtid

Kommunen jobber kontinuerlig med å koble sammen klima og økonomi. Klimaplanen har på lik linje med klimabudsjettet blitt integrert i kommunens handlings- og økonomiplan, likevel gjenstår det fortsatt arbeid for å få til en fullstendig integrering. Kommunedirektøren ser for seg at en full integrering av klimaplanen i handlings- økonomiplanen vil bidra til å styrke gjennomføringen av tiltakene og gjøre klimabudsjettet til et enda kraftigere styringsverktøy og beslutningsgrunnlag for

Trondheims klimamål (Trondheim kommune, 2021d). De fleste informantene er enige med kommundirektøren i at en full integrering vil styrke klimabudsjettets posisjon i kommunen. De tror klimabudsjettet vil bli mer synlig og at kjennskapen til budsjettet vil øke internt i organisasjonen, og at det vil kunne bidra til å synliggjøre kommunens klima- og miljøarbeid internt og eksternt. En av informantene forteller også at klimabudsjettet vil være enda viktigere administrativt og politisk fremover, når kommunen skal arbeide mot å nå sine utslippsmål.

“Jeg ser for meg at klimabudsjettet kommer til å bli enda viktigere. Hvis vi innenfor 10 år skal klare å redusere klimagassutslipp med 80% som er et politisk vedtatt mål, vil klimabudsjettet som verktøy være enda viktigere fremover, både administrativt og politisk.” (Rådgiver 2)

Klimabudsjettet synliggjør tiltakene som gjennomføres, og det gjør det lettere for kommunens innbyggere å ettergå politikernes arbeid, samtidig som det er lettere for politikerne å ettergå kommunens administrasjon. Som nevnt tidligere vil klimabudsjettet også tydeliggjøre hvordan ressursene blir benyttet og resultatet av arbeidet med å kutte klimagassutslippene. Det forteller informantene at vil føre til, og allerede har ført til mer ressurser øremerket klima og miljø.

“Det er veldig viktig det med at det er politisk forankret, politisk vilje til alle de gode tiltakene våre, men vi må ha penger for å gjøre det. Det tror jeg er veldig på gli nå. Så i år så har vi fått 4 millioner kroner ekstra og det får vi også de neste fire årene. Så det er jo veldig viktig å få med midler, man er litt hjelpeløs hvis man bare får beskjed om at ja vi skal gjøre sånn og sånn.” (Leder 4)

“I år er det bra med rammer for å få gjort ting, 2021 er faktisk det første året det virkelig er midler tilgjengelig for at vi kanskje får ‘boosta’ og gjort en del ting på miljøsidene.” (Leder 3)

Det var ikke slik at alle informantene var enstemmige om klimabudsjettets fremtid. En av informantene trodde at klimabudsjettet kom til å bli avvirket på bakgrunn av kompleksitetsnivået. Den samme informanten nevnte gjentatte ganger at klimabudsjettet er for komplisert og at det er for mange mål knyttet til budsjettet.

“De ansvarlige for klimabudsjettet må gjøre det enklere, det er for komplisert og for mange mål. Det er mulig at det ser fint ut på ‘foilene’ men de når aldri ned til de 14 000 ansatte som enten jobber på sykehjem eller bydrift eller andre steder. Det er viktig å nå ned til alle ansatte fordi det er hverdagshandlingen som vil utgjøre en forskjell.” (Leder 3)

Det har allikevel vist seg at klimabudsjettet fått fotfeste både nasjonalt og internasjonalt. Trondheim kommune har gjennom et samarbeid med Oslo og Hamar kommune, og med støtte fra Miljødirektoratets Klimasats, utarbeidet en veileder for klimabudsjett som styringsverktøy. Veilederen inneholder råd til andre kommuner og fylkeskommuner om hvordan de bør gå frem for å utvikle et klimabudsjett. Arbeidet med veilederen har ifølge en av informantene også kommet Trondheim kommune til gode.

“Noen ganger når du gjør en jobb, så blir du bedre når du skal forklare andre hvordan jobben skal gjøres. Sånn sett synes jeg at vi nå har en dobbel rolle, vi utarbeider vårt eget klimabudsjett, og samtidig er en del av mine kolleger med på å forklare hvordan arbeidet i kommunen gjøres for de andre kommunene som ikke har begynt enda, eller er i andre faser. Jeg synes at vi har kommet ganske langt, og jeg har veldig troa på måten det jobbes på.” (Rådgiver 2)

Siden klimabudsjettet først ble tatt i bruk av Oslo i 2017 har det blitt tatt i bruk i en rekke andre kommuner, følgende uttalelse fra en av informantene viser dette: “[...] Nå tipper jeg det er flere titalls kommuner, hvis ikke flere, som jobber med klimabudsjett. Det har gått veldig fort siden 2017. I løpet av de siste årene har det også blitt fremmet flere lovforslag vedrørende klimabudsjett. Det har blant annet blitt fremmet et forslag om at alle Norges kommuner skal ha et eget klimabudsjett med konkrete tiltak og ansvarsfordeling som styringsdokument på lik linje med budsjett og økonomiplan (Representantforslag 176 S (2018–2019)). Tidligere har det også blitt fremmet et forslag om at regjeringen i forbindelse med kommende statsbudsjetter, skal legge frem et klimabudsjett som viser hvordan regjeringen har tenkt å nå klimamålene for 2030 og frem mot 2050, og hvordan budsjettet påvirker Norges klimagassutslipp (Representantforslag 48 S (2013–2014)). Lovforslagene viser at klimabudsjettet er høyst aktuelt, og at det skaper politiske debatter. Klimabudsjett har også blitt populært i privat sektor og utenfor landegrensene. En av informantene forteller at flere internasjonale storbyer som New York, Rio de Janeiro og Sydney har utarbeidet

egne klimabudsjett basert på modellen Oslo og Trondheim kommune har benyttet. Klimabudsjettet blir stadig mer utbredt og vil kunne bidra til både små og store reduksjoner i klimagassutslipp verden over.

4.8 Oppsummering av empiriske funn

Kommuneplanens samfunnsdel, handlings og økonomiplanen, klimaplanen, budsjettet og klimabudsjettet er kommunens viktigste styringsverktøy i arbeidet med klima, miljø og bærekraft. FNs bærekraftsmål fremstår som viktig i kommunens styring, men på tross av dette mangler kommunen en nedfelt bærekraftstrategi. Likevel har bærekraft en førende rolle i kommunen, og er et synlig arbeidsfelt.

Et sentralt funn er at det er ulike årsaker til at klimabudsjettet har blitt innført i kommunen, som handler om alt fra å kutte klimagassutslipp til at kommunen vil fremstå innovativ og moderne. Miljø- og finansenheten har hatt hovedansvaret for implementeringen, og de har i varierende grad inkludert de øvrige ansatte i denne prosessen. Klimabudsjettet er et tiltak for å nå bærekraftstrategien og har en viktig rolle i klima, miljø- og bærekraftsarbeidet. Mål og tiltak blir tydeliggjort gjennom klimabudsjettet og det bidrar til å ansvarliggjøre enhetene. Klimabudsjettet har blitt en del av den ordinære økonomirapporteringen i kommunen og har fått et større fokus gjennom at det blir rapportert, evaluert og fulgt opp som en del av årshjulet.

Flere av informantene opplever at det har vært for lite kommunikasjon knyttet til klimabudsjettet, og at kommunen må jobbe med å øke forståelsen av klimabudsjettet i flere enheter. Det er variasjoner mellom enhetene i hvor stort fokus det er på klimabudsjettet og bærekraftstrategien, og hvor stort fokus det er avhenger i stor grad av enhetslederen. I tillegg er det flere deler av kommunen som ikke har klima som en del av deres kjernevirksomhet. Det har resultert i at det er store forskjeller mellom enhetene i hvordan klimabudsjettet brukes. Likevel er klimabudsjettet et viktig styringsverktøy i kommunens arbeid mot bærekraftstrategien og når det gjelder klimabudsjettets fremtidsutsikter tror de fleste informantene at budsjettet vil være enda viktigere både administrativt og politisk.

5 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil vi ta for oss styringssystemene Trondheim kommune benytter i deres bærekraftsarbeid, med fokus på klimabudsjettet, og diskutere disse med utgangspunkt i Simons (1995a) Levers of Control rammeverk og tidligere forskning. Vi skal blant annet se på hvordan Trondheim kommune benytter klimabudsjettet som en “lever” i arbeidet mot å nå bærekraftstrategien. Først skal vi diskutere kommunens klima-, miljø- og bærekraftsarbeid og hvordan det styres, deretter skal vi analysere de ulike kreftene bak implementeringen av klimabudsjettet i kommunen. Videre skal vi diskutere implementeringsprosessen før vi går inn på den konkrete anvendelsen av styringsverktøyene som benyttes i bærekraftsarbeidet som diagnostiske systemer, interaktive systemer, grensesystemer og trossystemer, med klimabudsjettet i fokus.

5.1 Formidling av bærekraftstrategien

Trondheim kommune er en stor og kompleks organisasjon bestående av sammensatte mål på tvers av ulike enheter og bransjer. De siste årene har Trondheim kommune rettet spesielt fokus mot klima, miljø og bærekraft i sin styring. I den sammenheng har FNs 17 bærekraftsmål fått en viktig rolle, og informantene forklarer at FNs bærekraftsmål er grunnleggende for all samfunnsutvikling og planlegging i kommunen. Nyland og Pettersen (2010) forteller at offentlige virksomheter, i motsetning til private virksomheter, gjerne har andre hovedmål enn å maksimere eiernes avkastning. Det ser vi at også gjelder for Trondheim kommune som har hovedmål koblet til blant annet klima, miljø og bærekraft. Nyland og Pettersen (2010) forklarer at slike mål er vanskelig å formulere og de lar seg ikke kvantifisere på samme måte som tall fra en privat virksomhets overskudd, noe som gjør økonomistyringen mer kompleks. Disse utfordringene har også gjort seg gjeldende i Trondheim kommune og en av informantene forteller at det er vanskelig å formulere målene og danne et godt tallgrunnlag. I tillegg opplever kommunen en utfordring knyttet til å veie disse målsetningene opp mot kommunens øvrige målsetninger, noe som skaper dynamiske spenninger. Det er behov for å jobbe med klima, miljø og bærekraft selv om det ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomt. I denne sammenheng kan klimabudsjettet benyttes for å skape en balanse ved at det er fokus på klima, miljø og bærekraft samtidig som det er fokus på en fornuftig ressursbruk. Denne avveiningen ser vi også igjen i Simons (1995a) som forklarer at det dras i

motstående “spaker” for å oppnå dynamiske spenninger, som muliggjør en effektiv strategiimplementering. Det er viktig å skape en balanse mellom de ulike målene og kravene innad i kommunen for å få til den effektive strategiimplementeringen som Simons (1995a) referer til.

Våre funn viser at Trondheim kommune er godt i gang med å innføre klima, miljø og bærekraft i styringsverktøyene, og kommunen jobber stadig med å fremme og tydeliggjøre klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet i styringen. De viktigste styringsverktøyene i arbeidet med klima, miljø og bærekraft er kommuneplanens samfunnsdel, handlings- og økonomiplanen, klimaplanen, budsjettet og klimabudsjettet. Kommuneplanens samfunnsdel inneholder informasjon om kommunes planer, strategier og mål, sammen med kommunens verdier og etiske retningslinjer. Fokuset rettes mot kommunes verdier ved å inkludere de i kommuneplanens samfunnsdel og kan relateres til Simons (1995a) presentasjon av trossystemer. Bruk av verdier i kommuneplanens samfunnsdel kan bidra til å inspirere de ansatte til å søke muligheter og løsninger i tråd med kommunens strategi. I kommuneplanens samfunnsdel er det også formulert visjoner knyttet til en bærekraftig utvikling, som er med på å fremme mulighetssøkende atferd som tar utgangspunkt i bærekraftsarbeidet. Samtidig finner vi etiske retningslinjer i kommuneplanens samfunnsdel som gir klare rammer for hva som er akseptabel organisatorisk atferd og ikke. I tråd med Simons (1995a) presentasjon av grensesystemer skal etiske retningslinjer forsøke å hindre atferd som svekker organisasjonens omdømme eller som i verste fall kan føre til juridiske konflikter. Vi ser dermed at kommuneplanens samfunnsdel har elementer fra både trossystemer og grensesystemer, og at de i realiteten kan være nært knyttet til hverandre.

Handlings- og økonomiplanen skal reflektere føringene som fremkommer i kommuneplanens samfunnsdel. Handlings- og økonomiplanen og kommunens budsjett som inngår i denne planen er prestasjonsmålingssystemer og kan beskrives som diagnostiske styringssystemer i henhold til Simons (2000), på bakgrunn av at ledelsen i Trondheim kommune bruker dette som et tilbakemeldingssystem. Gjennom periodiske rapporteringer blir ledelsen holdt oppdatert på den økonomiske statusen i kommunen. FNs bærekraftsmål har blitt innført i handlings- og økonomiplanen og skal innføres i den kommende kommuneplanens samfunnsdel. Som et resultat av innføringen i handlings- og økonomiplanen har FNs bærekraftsmål i større grad blitt integrert i arbeidet som gjøres av og i kommunen. Handlings- og økonomiplanen justeres etter strategiske prioriteringer, noe som kan ha en stor betydning for bærekraftsarbeidet i kommunen. Dette kan ses

i sammenheng med Simons (1995a) presentasjon av interaktive styringssystem. Ved å løfte FNs bærekraftsmål inn i handlings- og økonomiplanen tydeliggjør ledelsen overfor de ansatte at kommunen har et fokus rettet mot FNs bærekraftsmål. Det økte fokuset har bidratt til å skape debatter og dialoger rundt bærekraft mellom ansatte, ledelsen og på tvers av enhetene.

På tross av at klima, miljø og bærekraftsarbeidet står i fokus i Trondheim kommune understreker flere av våre informanter at det mangler en klart kommunisert bærekraftstrategi. Informantene har ulike oppfatninger om hva som inngår i kommunens bærekraftstrategi, og det kan tyde på at bærekraftstrategien er uklart formulert eller at den ikke er godt nok formidlet til de ansatte. Simons (1995a) argumenterer for at trossystemer kan benyttes til å videreføre retninger og verdier til de ansatte, og da er det viktig at ledelsen formidler verdiene eller retningene de ønsker å overføre til sine ansatte for å understreke at det er noe som står sentralt i kommunen. Empirien viser at bærekraftsarbeidet mangler tydelige ansvarslinjer og det er ikke lagt til rette for at det skal gjennomføre aktivitet i hverdagen. Det kan indikere at ledelsen ikke har klart å veilede de ansatte i samme retning, noe som kan tyde på at kommunens trossystemer ikke har blitt benyttet tilstrekkelig.

Det er ulike meninger om hvorvidt bærekraft er godt forankret i organisasjonen, noe som kan skyldes at det mangler en nedfelt bærekraftstrategi i kommunen. Ledelsen på hver enkel enhet er avgjørende for hvor mye klima, miljø og bærekraft prioriteres i enheten, og det kan være med på å påvirke hvorvidt de ansatte opplever at bærekraft er forankret i kommunen. Fem av informantene er ledere i Trondheim kommune, og alle har ulike oppfatninger av kommunens bærekraftstrategi. Det kan indikere at lederne ikke har viet oppmerksomheten til bærekraftstrategien hyppig nok og at den ikke er tilstrekkelig diskutert og tolket mellom lederne og de ansatte, som er to av Simons (1995a) kriterier for interaktiv styring. Det kan derfor virke som at styringssystemene i kommunen ikke har blitt brukt interaktivt nok under strategiimplementeringen og -formidlingen. En mer interaktiv bruk av styringssystemene kunne i tråd med Simons (1995a) bedret kommunikasjonen og informasjonsflyten, og på den måten bidratt til en felles forståelse og forankring av kommunens bærekraftstrategi.

5.2 Klimabudsjettet

Det er besluttet gjennom statlige planer at kommuner bør iverksette virkemidler og tiltak for å redusere klimagassutslipp (KS, 2021a). Dette har Trondheim kommune tatt i betraktning og har innført et klimabudsjett som styringsverktøy for å oppnå kutt i klimagassutslipp. Hopwood (1990) beskriver at økonomistyring har en rolle i å gjøre ting synlig som ellers ikke ville ha vært det, og i Trondheim kommune vil klimabudsjettet ha som rolle å bidra til å gjøre klimagassutslippene synlige. Målet for klimabudsjettet er ikke at det skal være i balanse pengemessig, men å kutte klimagassutslipp. Det kan relateres til det Otley (2006) forteller om at budsjetter tradisjonelt sett har omhandlet finansielle prestasjonsmål, men at de i senere tid også inkluderer ikke-finansielle prestasjonsmål, som klimagassutslipp i dette tilfellet. Det er først gjennom klimabudsjettet at kommunen har fått en kobling mellom klima og økonomi, og informantene forteller at det har vært et viktig steg for kommunens klimaarbeid at klima har blitt en del av kommunens viktigste styringsdokument, budsjettet. Dette kan ses i sammenheng med det Hopwood et al. (2010) skriver om at økonomistyringspraksiser har en viktig rolle når det skal legges til rette for at en organisasjon opptrer bærekraftig, og at budsjett- og regnskapspraksisen bør bevege seg bort fra å kun ha et tradisjonelt fokus på økonomi til å også inkludere sosiale og miljømessige aspekter.

Klimabudsjettet har blitt inkludert i handlings- og økonomiplanen og vil dermed følges opp gjennom kommunens øvrige økonomirapportering og ved bruk av eksisterende rapporteringsverktøy. Klimabudsjettet har blitt en del av en kontinuerlig prosess bestående av rapportering, evaluering og oppfølging. Det er satt forhåndsbestemte mål og tiltak gjennom klimabudsjettet som det rapporteres inn status på flere ganger i løpet av den årlige budsjettprosessen. Etter rapporteringen vil eventuelle avvik fra målene beregnes, før budsjettet blir evaluert. Under evalueringen blir det gjort vurderinger på om innsatsen må intensiveres eller omprioriteres, eller om det trengs nye tiltak. Dette er i tråd med Simons (2000) fire kriterier for at et formelt informasjonssystem kan brukes diagnostisk. Det er mulig å sette et forhåndsbestemt mål, måle resultatet, beregne avvik og det er mulig å bruke informasjonen om avviket til å gjøre endringer og justeringer slik at det kan forbedres for å oppnå de forhåndsbestemte målene (Simons, 2000). Klimabudsjettet kan derfor omtales som et diagnostisk styringssystem.

I tillegg til at det rapporteres på klimabudsjettet flere ganger årlig i forbindelse med den kommunale budsjettprosessen, er det også ulike rapporteringsrutiner innenfor hver enhet. For eksempel er det i kommunens byggeprosjekter også en sluttevaluering etter endt prosjekt, samt flere evalueringer underveis i prosjektene etter hvert som deres entreprenører og leverandører rapporterer inn utslipp. Dette kan kobles opp mot det Simons (2000) skriver om at diagnostiske styringssystem kan åpne opp for at ledelsen ved hjelp av kontrollsystemet får rapporter periodevis, slik at de ikke konstant må overvåke de ulike prosessene og sammenligne de med forhåndsbestemte mål. En rapporteringsansvarlig på hver enhet har ansvar for å samle inn og få oversikt over samlet status på tiltakene, og rapportere dette videre til miljøenheten i kommunen. Tilbakemeldingene som kommer inn gjennom denne prosessen vil ifølge Simons (1995b) gjøre det mulig å forbedre de fremtidige resultatene. Etter at alle enhetene har rapportert inn til miljøenheten blir det utarbeidet en samlet rapport for kommunen som sendes til bystyret. Rapporten brukes til prestasjonsmåling og evaluering og i tråd med Henri og Journeaut (2010) vil kommunen på den måten få muligheten til å gi informasjon om sosiale og miljømessige aktiviteter og måloppnåelse til eksterne interessenter.

Gond et al. (2012) hevder at diagnostiske prosesser er avgjørende for en oppnåelse av bærekraftsmål, fordi bærekraftsarbeidet som ikke er knyttet til målbare resultater, sannsynligvis vil bli oversett til fordel for vanlige virksomhetstiltak. Det er mye av klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet i Trondheim kommune som ikke er knyttet til målbare resultater, og klimabudsjettet inkluderer også tiltak som ikke er mulig eller hensiktsmessig å kvantifisere og som det dermed også er vanskeligere å måle. Ved at disse tiltakene likevel er inkludert i tradisjonelle verktøy som budsjett og planer gjennom klimabudsjettet, blir det lagt til rette for at de blir gjennomført, rapportert på og evaluert på lik linje med øvrige kommunale tiltak.

Klimabudsjettet innehar også noen egenskaper som kan relateres til Simons (1995a) grensesystemer. I en klima- og miljøsammenheng inkluderer grensesystemer operasjonelle retningslinjer og forretningsprinsipper koblet til klima og miljø (Journeault et al., 2016), og tiltakene som inngår i klimabudsjettet kan ses på som slike operasjonelle retningslinjer. Disse grensene er satt for at de ansatte ikke skal kaste bort organisasjonens ressurser. Et budsjett er med på å begrense de ansattes handlingsrom ved at de ikke kan sette i gang eller gjennomføre tiltak som det ikke er rom for innenfor budsjettets rammer. Samtidig som det er med på å tydeliggjøre hvilke ressurser som er satt av til klimaarbeidet og sørger for at tiltak blir gjennomført og strategien blir

realisert, slik at kommunen opprettholder sitt omdømme som en foregangskommune innenfor klima, miljø og bærekraft. Gjennom å inkludere de potensielle miljøtruslene og miljøhensynene i slike interne rapporter blir kommunens ansatte ifølge Schaltegger og Burritt (2010) minnet på store risikoer for organisasjonen. Vi ser dermed at klimabudsjettet kan knyttes til ulike deler av Levers of Control rammeverket, og at det har egenskaper av både diagnostiske systemer og grensesystemer.

5.3 Sentrale elementer i kommunens styring av klima-, miljø- og bærekraftsarbeid

Trondheim kommune bruker blant annet budsjetter, klimabudsjettet og plandokumenter som inneholder kommunens retningslinjer og verdier i sin styring mot bærekraftstrategien. Disse styringssystemene har både samspills- og motspillseffekter og ifølge Fallan og Pettersen (2010) bør styringssystemene derfor ikke utarbeides separat uten at effektene mellom de ulike systemene blir tatt hensyn til. Trondheim kommunes klimabudsjett er som nevnt tett koblet til kommunens øvrige budsjetter, og ved at klimabudsjettet har blitt inkludert i kommunens plandokumenter gjennom handlings- og økonomiplanen indikerer det at klimabudsjettet ikke har blitt utarbeidet separat uten hensyn til effektene Fallan og Pettersen (2010) trekker frem.

Til tross for den store kritikken mot tradisjonell budsjettering (Bjørnenak, 2013; Hope & Fraser, 2003a; Otley, 2006; Hansen et al., 2003) brukes budsjetter mye i offentlig sektor (Johansson & Siverbo, 2014), og det gjelder også i Trondheim kommune. De empiriske funnene viser at i likhet med klimabudsjettet kan kommunens budsjett ses i sammenheng med det Simons (1995a) presenterer som et grensesystem. I kommunen setter budsjettet rammebetingelser i form av klare føringer for tiltak og målsetninger. Budsjett har tradisjonelt sett blitt ansett som et hinder for innovasjon og utvikling (Goode & Malik, 2011; Hope & Fraser, 2003a; Hansen et al., 2003), men til tross for dette beskriver en av informantene at kommunens budsjett vil være med på å skape trygghet, som er et viktig grunnlag for innovasjon. Ledelsen bruker budsjettet til å begrense ansattes handlingsrom, det vil redusere risikoen for at de ansatte handler på en måte som kan skade organisasjonens omdømme, for eksempel i form av svekket tillit fra politikerne eller kommunens innbyggere. Samtidig kan det å inkludere klima i budsjettet, som blir gjort gjennom

klimabudsjettet, bidra til å rette oppmerksomheten mot klima. Klimabudsjettet inkluderer nye elementer som krever nye løsninger, og det blir dermed lagt til rette for innovasjon og utvikling.

Våre funn viser at kommunens verdier blir brukt i klima-, miljø- og bærekraftsarbeid gjennom blant annet pitche-arbeidet. Verdiene oppfattes å bidra til å skape en trygghet og et engasjement blant de ansatte, og det kan kobles opp med Simons (1995a) beskrivelse av trossystem. De ansatte blir oppfordret til å være innovative, kreative og til å tørre å tenke nytt. Kommunens verdier er angitt i brede termer og fokuset på verdiene vil kunne bidra til å lede de ansatte i en retning hvor klima, miljø og bærekraft står i fokus i all organisatorisk aktivitet. Gjennom pitche-arbeidet som blir gjennomført i en av kommunens enheter får de ansatte mulighet til å presentere sin idé for ledelsen. Et slikt samspill mellom ansatte og ledelsen kan tyde på at verdiene som er sentrale i trossystemet brukes på en interaktiv måte i enheten. I litteraturen beskrives interaktive prosesser som avgjørende for å stimulere og veilede fremvekst og insentiver som gir drivkraft til strategisk endring og fornyelse (Simons, 1995; Arjaliès & Mundy, 2013). Pitche-arbeidet skaper en åpenhet for innspill fra de ansatte og har bidratt til nye og bedre løsninger på mange små og store problemstillinger kommunen står ovenfor. De øvrige informantene har ikke trukket frem lignende eksempler og den interaktive bruken av trossystem som beskrives her reflekterer ikke nødvendigvis bruken i resten av kommunen.

Ledelsen i Trondheim kommune jobber med å flytte beslutninger ned i organisasjonen, for å la de ansatte som blir direkte påvirket avgjørelsen og som har høyest kompetanse ta beslutningen. Hoper og Fraser (2003b) argumenterer også for å flytte beslutningsansvaret nedover i organisasjonen, da de mener at det er en viktig del av hvordan en organisasjon burde bli ledet. Å flytte beslutningsansvaret nedover i organisasjonen vil kreve at styringssystemet brukes interaktivt slik at ledelsen får innsikt i kritisk informasjon. Klimabudsjettet er et eksempel på et styringsverktøy som kan brukes interaktivt ved bruk av Simons (1995a) fire kriterier. Ved at klimabudsjettet justeres etter strategisk prioritet i kommunen, ledelsen og de øvrige ansatte har jevnlig kontakt og ledelsen oppdateres på status om mål og tiltak, samt at klimabudsjettet bidrar til korrigerende og debatt rundt fremtidige planer. Klimabudsjettet er på den måten med på å gjøre det mulig for ledelsen å flytte beslutningsansvaret ned i organisasjonen, uten å samtidig miste kontrollen. Interaktiv bruk legger til rette for at ledelsen og de ansatte har jevnlig kontakt og ledelsen blir regelmessig oppdatert med relevant informasjon (Simons, 1995a).

5.4 Sammensatte årsaker til implementeringen av klimabudsjettet

Empirien viser at det er flere årsaker til at klimabudsjettet er innført i Trondheim kommune, og at det er et sammensatt bilde av både instrumentelle og institusjonelle årsaker. Den mest åpenbare årsaken til at klimabudsjettet har blitt implementert er for å bidra til å kutte klimagassutslippene i kommunen. I tillegg manglet kommunen et målstyringsverktøy som kunne koble mål og handling tettere sammen i klimaarbeidet. De ansatte, og bystyret som besluttet at klimabudsjettet skulle innføres i kommunen har ifølge informantene hatt en indre driv til å bidra i klimaarbeidet. Dette er noen av de instrumentelle eller rasjonelle årsakene til at klimabudsjettet har blitt implementert. I tillegg kan også institusjonelle krefter i tråd med Campbell (2007) være forklarende for hvorfor kommunen har bestemt seg for å integrere miljø- og samfunnsansvar som en del av sin forretningspraksis.

Trondheim kommune er en del av et organisatorisk felt, og som DiMaggio og Powell (1983) belyser vil kommunen bli påvirket av sine omgivelser. Informantene forteller at et ønske om å få et godt image, og et ønske om å fremstå innovativ og moderne også har vært bakenforliggende faktorer for implementeringen av klimabudsjettet i kommunen. Det er i tråd med det Nyland og Pettersen (2010) skriver om at organisasjoner tar i bruk nye styringsverktøy for å fremstå som moderne. Det er ifølge flere av informantene viktig for kommunen å fremstå som en attraktiv by og arbeidsplass for å tiltrekke seg nye innbyggere og innovative ansatte. DiMaggio og Powell (1983) forteller at en organisasjon ikke bare er avhengig av ressurstilførsel i form av fysisk kapital, men også en symbolsk kapital i form av legitimitet fra omgivelsene. Årsakene som informantene nevner indikerer at Trondheim kommune har implementert klimabudsjettet for å oppnå legitimitet fra sine omgivelser. For at kommunen skal oppnå legitimitet er det viktig at den tilpasser seg de institusjonelle omgivelsene, som vil si det eksterne presset via forventninger, sosiale normer, krav og regler.

Informantene forteller at kommunen opplever et press utenfra til å opptre mer klimavennlig og bærekraftig. I tillegg til at Trondheim kommune kjenner på et press fra sine institusjonelle omgivelser, forteller informantene at kommunen også bidrar til et press på sine omgivelser. Gjennom at de stiller krav til og forsøker å lede andre kommuner, næringslivet og kommunens innbyggere i en grønnere retning. Dette kan relateres til det Eriksson-Zetterquist et al. (2014)

skriver om at organisasjoner vil bidra til å skape et organisasjonsfelt, og vil bli gjensidig påvirket av de andre organisasjonene innenfor samme felt. Ifølge DiMaggio og Powell (1991) vil organisasjoner innenfor samme felt bli like hverandre. Dette ser vi også i vår empiri gjennom at Oslo kommunes innføring av klimabudsjettet har vært en inspirasjonskilde til å innføre budsjettet i Trondheim, i tillegg til at flere andre kommuner senere har tatt i bruk et klimabudsjett.

Kommunens initiativer til å innføre klimabudsjettet kan også ses i sammenheng med det DiMaggio og Powell (1983) kaller tvangsmessig isomorfisme, fordi kommunen har blitt utsatt for et eksternt formelt og uformelt press. Det uformelle presset er fra samfunnet som har forventninger til at kommunen skal opptre klimavennlig og bærekraftig. En av informantene forteller også om et press fra næringslivet og at kommunen kjenner på en forpliktelse og et samfunnsansvar for å være i fremste rekke på arbeidet med klima, miljø og bærekraft.

Kommunen har blitt utsatt for formelt press i form av politisk påvirkning fra myndighetene, ved at det har blitt besluttet i statlige planretningslinjer at kommuner bør iverksette virkemidler og tiltak for å redusere klimagassutslipp (KS, 2021a). I tillegg er det bystyret i Trondheim kommune som har tatt den endelige beslutningen om at kommunen skal ta i bruk et klimabudsjett. Bystyret har høye ambisjoner og forventninger til Trondheim kommune når det gjelder klimaarbeidet, og bidrar til et tvangsmessig press. Det kan ofte være vanskelig å skille instrumentelle eller formålsrasjonelle grunner fra de institusjonelle, og de kan være nært knyttet til hverandre som i dette tilfellet. Myndighetene har ikke pålagt kommunen å innføre et klimabudsjett, men de har besluttet at kommuner bør iverksette virkemidler og tiltak for å redusere klimagassutslipp. Det kan derfor også ses på som formålstjenlig og rasjonelt at kommunen i denne sammenheng innfører et klimabudsjett, da det er et virkemiddel og et tiltak som vil kunne bidra til å nå målet til myndighetene om å redusere klimagassutslippene.

Initiativene bak innføringen av klimabudsjettet kan også ses på som det DiMaggio og Powell (1983) omtaler som mimetisk isomorfisme på bakgrunn av at Trondheim kommune bevisst har imitert Oslo kommune som en fremgangsrik organisasjon når det gjelder klima-, miljø- og bærekraftsarbeid, for å oppnå legitimitet. Det at Trondheim kommune har innført klimabudsjettet på bakgrunn av at Oslo kommune har gjort det kan også ses på som en instrumentell årsak, ved at

det er rasjonelt at Trondheim kommune vil innføre et klimabudsjett på lik linje med Oslo kommune når de ser at det har bidratt til å redusere klimagassutslippene der. Det vil derfor også i denne sammenheng være en tett kobling mellom den instrumentelle og rasjonelle årsaken til at klimabudsjettet har blitt implementert. Trondheim kommune er også med i ulike faglige nettverk der klimabudsjett blir diskutert, noe som kan kobles til det DiMaggio og Powell (1983) skriver om normativ isomorfisme. DiMaggio og Powell (1983) forteller om hvordan praksiser spes gjennom profesjonelle nettverk av organisasjoner innenfor samme felt, som er sammenfallende med det informantene forteller om spredningen av klimabudsjettet. Vi ser dermed at det er mange og sammensatte grunner til at klimabudsjettet har blitt innført i kommunen. For å forstå implementeringen av klimabudsjettet holder det ikke å bruke institusjonell teori eller instrumentelle forklaringer alene, for det er summen av de instrumentelle og institusjonelle kreftene som har ført til implementeringen av budsjettet.

De ulike årsakene til implementering kan også ha en betydning for den fremtidige bruken av klimabudsjettet i kommunen. De institusjonelle årsakene til implementeringen som følge av tvangsmessig, mimetisk og normativ isomorfisme og et ønske om å oppfattes som legitim av sine omgivelser vil kunne ha en annen påvirkning på hvordan styringsverktøyet brukes i praksis sammenlignet med de instrumentelle årsakene. Det kan derfor være naturlig å forvente at de institusjonelle og instrumentelle årsakene bringer med seg ulike intensjoner og motivasjonsgrunnlag knyttet til bruken av klimabudsjettet, og at de ulike årsakene dermed kan være med på å påvirke i hvilken grad klimabudsjettet blir en naturlig del av Trondheim kommune.

5.5 Miljø- og finansenheten implementerer klimabudsjettet

Ved implementeringen av klimabudsjettet i Trondheim kommune har miljøenheten stått i spissen og hatt ansvaret. Senere har miljøenheten gått inn i et tett samarbeid med finansenheten i kommunen, noe som informantene trekker frem som nøkkelen til suksess. Informantene understreker betydningen av kommunens ildsjeler på miljø- og finansenheten når det kommer til klimaarbeidet og spesielt arbeidet tilknyttet klimabudsjettet. Klimabudsjettet formes av de enkeltes innsats til å utforme og bruke det, og de ansatte får muligheten til å prøve seg frem og ta initiativ til endring. På den måten kan nye strategier vokse frem nedenfra og opp (Simons, 1995a). Ildsjelene på miljø- og finansenheten kan ses på som institusjonelle entreprenører eller endringsagenter i

kommunen i tråd med Battilana et al. (2009), på bakgrunn av at de initierer og driver endringer i kommunen. Garud et al. (2007) beskriver institusjonelle entreprenører som aktører som ønsker å utnytte ressurser til å sette i gang forandringer innenfor de institusjonelle rammene de har interesser i. Ildsjelene på miljø- og finansenheten forsøker å benytte kommunens ressurser til å få gjennom de nødvendige endringene som må til for å nå bærekraftsmålene og de vedtatte klimatiltakene. Pitche-kurset og åpne ledermøter på en av enhetene i kommunen legger i tråd med Garud et al. (2007) til rette for at flere entreprenører kan få innflytelse i den nåværende prosessen mot en mer klimavennlig og bærekraftig kommune, og slike tiltak bør følgelig også vurderes i de resterende enhetene.

Når det gjelder graden av involvering fra de ansatte under implementeringen av klimabudsjettet er det delte meninger. Våre funn viser at informantene som sitter med ansvaret for implementeringen gir uttrykk for at alle kommunens ansatte har blitt inkludert i prosessen, noe som tyder på en interaktiv styring i implementeringsprosessen (Simons, 1995a). De øvrige informantene opplevde derimot at det ikke var en fullt så åpen prosess, og en av informantene fortalte at de ansvarlige var lite lydhør for innspill. Andre elementer som ble trukket frem i implementeringsprosessen var mangelen på struktur i arbeidet, som gjorde det vanskelig for de resterende enhetene å følge opp arbeidet til finans- og miljøenheten. En av informantene fortalte at prosessen har vært “top-down” og at de har skapt en distanse til resten av organisasjonen ved å snakke et internt “språk”. De bruker et fagspråk med ord og vendinger som ikke resten av organisasjonen forstår, noe som kan tyde på at det ikke har vært interaktivitet i prosessen rundt implementeringen. Det kan ifølge Simons (1995a) gjøre det vanskelig for de ansatte å ta initiativ og gripe muligheter som er i tråd med organisasjonens overordnede strategi og visjon, og nye strategier vil følgelig ikke vokse frem nedenfra i organisasjonen.

Informantene forteller videre at har vært lite opplæring for enhetene i forbindelse med implementeringen av klimabudsjettet, og at det er opp til hver enkelt å sette seg inn i dette på egenhånd. Videre kommer det frem at miljøenheten har rettet fokuset mot enhetene med størst potensiale for utslippsreduksjon. Dette kan ha ført til store forskjeller innad i organisasjonen når det gjelder kunnskaper om klimabudsjettet. I tillegg formidles det meste av informasjonen kun til enhetsledere, og det blir derfor opp til hver enhetsleder hvor mye det fokuseres på klima, miljø og

bærekraft i enheten. Dette kan ikke omtales som interaktiv styring i henhold til Simons (1995a), for det er tydelig at ikke alle enhetslederne vier sin oppmerksomhet til klimaarbeidet og klimabudsjettet hyppig og regelmessig, og at flere av enhetslederne heller ikke tolker og diskuterer informasjonen sammen med sine ansatte. I tråd med Simons (1995b) burde kommunen derfor hatt en mer interaktiv styring da interaktive styringssystemer kan brukes til å stimulere organisatorisk læring som er viktig i en opplæringsfase.

I kommunen er det en utfordring knyttet til at de som har ansvar for koordinering og gjennomføring av klimaplanen ikke sitter med virkemidlene, og at arbeidet med klima er ved siden av kjernevirksomheten til de som faktisk sitter med virkemidlene. Det er en utfordring for ledelsen og miljøenheten ved at de må finne en balanse i styringen. De må ta i bruk både det Simons (1995a) omtaler som negative krefter som gjør at de som sitter på virkemidlene forholder seg til ledelsens ønsker og den overordnede strategien, og det han omtaler som positive krefter slik at de kan inspirere de til å benytte virkemidlene på en så klimavennlig måte som mulig. Gode ledere vil ifølge Simons (1995a) kunne balansere spenningen og vil kunne gjøre tilpasninger i styringen slik at klima blir prioritert uten at det blir dominerende og går på bekostning av kjernevirksomheten til de ansatte. Det er derfor viktig at ledelsen i kommunen gjør de nødvendige tilpasningene i styringen, slik at denne spenningen blir balansert.

Implementeringen av klimabudsjettet har ført til at kommunens klimaarbeid er mer synlig både innad i kommunen, og utad til blant annet politikerne i bystyret. Klimabudsjettet har også gjort det lettere for kommunen å legge frem forslag relatert til klimaarbeidet for bystyret. En av informantene begrunner synliggjøringen med at klimabudsjettet har fått et større fokus etter at det ble koblet til den ordinære budsjettprosessen og årshjulet for rapportering. Ved at klimabudsjettet har blitt koblet til rapporteringssystemet som ellers benyttes til resultatstyring i kommunen, er det lettere å inkludere hele organisasjonen i planleggingen, gjennomføring og rapportering av tiltak. Denne koblingen har ført til det Simons (1995a) omtaler som en mer interaktiv bruk av styringsverktøyet, ved at både de ansatte og ledelsen blir inkludert i prosessen.

Flere av informantene gir uttrykk for at kommunen må jobbe med kommunikasjon og økt forståelse av klimabudsjettet på tvers av enheter og uavhengig av stilling. Det kan også ses i sammenheng

med Simons (1995a) og interaktiv styring. Det er behov for at kommunen bruker verktøyet mer interaktivt for å sørge for organisatorisk læring, og for at det skal utvikles nye planer, ideer og strategier knyttet bærekraft og klima i kommunen. De ansatte må i større grad inkluderes både når det gjelder informasjonsformidling, samt innspill til og realisering av klimabudsjettet. De ansatte som jobber lenger ned i organisasjonen har bedre innsikt i mange av kommunens oppgaver og er gode ressurser når det gjelder videreutvikling av tiltak og den overordnede strategien.

5.6 Klimabudsjettets ulike bruksområder

Klimabudsjettet blir brukt på flere måter i kommunen og bruken varierer mellom de ulike enhetene. Det viktigste bruksområdet til klimabudsjettet i kommunen er ifølge våre informanter at det skal være et virkemiddel i arbeidet med å redusere klimagassutslippene, som er en sentral del av Trondheim kommunes bærekraftstrategi. Det kan ses i sammenheng med Gond et al., (2012) som forklarer at bruk av styringsverktøy spiller en viktig rolle for å sikre at miljømessige og sosiale aktiviteter blir inkludert i strategiske planer og mål. Gond et al., (2012) presiserer også at dersom styringssystemene brukes riktig kan de være med på å skyve organisasjonen i en bærekraftig retning.

Våre funn indikerer at kommunen har stor påvirkning når det gjelder å lede befolkningen i en bærekraftig retning gjennom forskrifter og økonomiske midler. Det kan relateres til Simons (1995a) beskrivelse av grensesystemer, som kan bidra til å sette klare rammer. En av informantene forklarer at det å sette rammer kan være med på å lede befolkningen til å ta miljøvennlige valg, slik at klimagassutslippene blir redusert. På samme måte som at kommunen legger føringer for innbyggerne legger bystyret føringer for kommunen. Bystyret legger til rette for at kommunen skal ta klima- og miljøvennlige valg ved at de har tiltak og mål knyttet til klima, miljø og bærekraft som skal oppfylles, og på den måten blir de ansattes handlingsrom begrenset. Ved å sette klare rammer for hva som ikke er akseptabelt, kan individuell mulighetssøkende atferd tillates innenfor de gitte rammene (Simons, 1995a). I tråd med Simons (1995a) vil det føre til at de ansatte får mulighet til å tenke nytt og være kreative når de arbeider med klima, miljø og bærekraft. I tillegg har bystyret formidlet viktigheten av klima, miljø og bærekraft ved at de har tildelt øremerkede midler som for

eksempel kun kan brukes på å kutte klimagassutslipp, og legger på den måten føringer for Trondheim kommune.

Tradisjonell budsjettering har blitt kritisert for å ha svakheter som at det bidrar til en kamp om ressurser, et for stort fokus på detaljer og målforskyvning (Bjørnenak, 2013; Bogsnes, 2009; Hansen et al., 2003). Det er også en kamp om ressursene i Trondheim kommune, og det er utfordrende å koble målene knyttet til klimabudsjettet sammen med de øvrige målene i kommunen. Det fører til at målene som følger med klimabudsjettet må prioriteres opp mot de øvrige målene. Motstridende krav og målsetninger kan være utfordrende å håndtere, og kan i tråd med Simons (1995a) skape dynamiske spenninger. En av informantene forteller at klimabudsjettet gir et fortrinn i kampen om ressursene, fordi det bidrar til å synliggjøre klima når bystyret skal vedta det endelige budsjettet. Derfor vil tiltak som tar hensyn til klima, miljø og bærekraft ofte vinne over tiltak som ikke tar dette hensynet.

De ulike enhetene er ansvarlig for gjennomføring av tiltak og oppfyllelsen av de gjeldende målene. Ledelsen og de ansvarlige på miljøenheten blir holdt oppdatert på kritisk informasjon om status på hvor de er i prosessen med å nå målene og om de gjeldende tiltakene er tilstrekkelige. Klimabudsjettet kan derfor ses på som et tilbakemeldingssystem til lederne, som er i tråd med det Simons (1995a) beskriver som et diagnostisk styringssystem. Klimabudsjettet bidrar til å sette mål og tiltak i system slik at ledelsen oppdateres jevnlig og behovet for overvåking reduseres. I tillegg har målene blitt tydeligere og lettere å måle gjennom klimabudsjettet, noe som forenkler den diagnostiske bruken. Ledelsen og de ansvarlige på miljøenheten kan på den måten raskt sette seg inn i den kritiske informasjonen og vurdere om det er behov for justeringer av tiltak for å nå de forhåndsbestemte målene. Samtidig er en diagnostisk bruk av klimabudsjettet med på å synliggjøre langsiktige mål for Trondheim kommune og viser på den måten vei for de ansatte og innbyggerne.

En av hovedfunksjonene til økonomistyring har lenge vært og er fortsatt å rette oppmerksomheten mot hva som bør analyseres nærmere i organisasjonen, og på den måten være oppmerksomhetsvridende (Simon et al, 1954; Berg, 2015). Bystyrets oppmerksomhet blir rettet mot kommunens klimaarbeid ved at en diagnostisk bruk av klimabudsjettet synliggjør behovene for økonomiske midler gjennom at mål og tiltak blir kvantifisert. En anerkjennelse i form av økonomiske midler og tilliten som følger med, bidrar til økt motivasjon for de ansatte. Samtidig

viser våre funn at de ansatte blir motivert til å jobbe med klima, miljø og bærekraft ved å tydeligere se resultatene de oppnår ved at klimabudsjettet blir brukt diagnostisk. Dette kan ses i sammenheng med Busch et al. (2005) som argumenterer for at det er viktig at de involverte motiveres og kjenner på et ansvar for å nå målene, i tillegg til å ha krav i form av regelverk og struktur.

Det er imidlertid også noen utfordringer når det kommer til å bruke klimabudsjettet diagnostisk. Selv om målene som nevnt er tydeligere og enklere å måle gjennom klimabudsjettet er det fortsatt mangel på et godt tallgrunnlag på klimagassutslippene i kommunen, noe som vanskeliggjør resultatstyring. Det mangler utslippstall fra flere sektorer og utslippskilder i tillegg til at tallgrunnlaget fra Miljødirektoratet er forsinket, som gjør det vanskelig å måle måloppnåelsen for det inneværende året. En av informantene sier “You can't manage what you can't measure”, en formulering som er veldig lik Kaplan og Nortons (1996) sitat. Måling og resultatstyring er en sentral del av et diagnostisk styringssystem (Simons 1995a), og mangelen på et godt tallgrunnlag kan derfor vanskeliggjøre en diagnostisk bruk av klimabudsjettet. Kommunen har forsøkt å løse dette ved å utarbeide egne indikatorer for å supplere utslippsdataene fra Miljødirektoratet. Likevel er det fortsatt en utfordring at det er usikre antagelser som er lagt til grunn for indikatorene, og at kommunen ikke har lyktes med å kvantifisere alle målene enda. Dette kan også by på problemer når klimabudsjettet skal brukes diagnostisk. For at kommunen skal kunne styre i retning av strategien på en god måte må strategien ifølge Kaplan og Norton (1996) brytes ned til målbare resultater. Dette vil gjøre styringen og kontrolleringen lettere for lederne når det gjelder å følge opp klimabudsjettet.

De diagnostiske utfordringene som fremgår over vil gjøre det enda viktigere med interaktive prosesser, da de representerer en strategisk usikkerhet. Det interaktive systemet skal rette fokuset mot og identifisere strategisk usikkerhet, samt tilrettelegge for strategisk utvikling (Simons, 1995b). Kommunen kan rette fokus mot utfordringene ved å problematisere og diskutere, både på grunnlag av selve målingene og fortolkningen av de. Slike interaktive prosesser kan være avgjørende for å få de diagnostiske systemene til å fungere som gode styringsverktøy.

Tiltak og mål knyttet til klimabudsjettet blir utarbeidet og justert i et samarbeid mellom miljøenheten og de ulike enhetene. Interaktive systemer legger til rette for dialog og debatt (Simon, 1995b), og samarbeidet mellom miljøenheten og de ulike enhetene kan ses på som en interaktiv prosess. Samarbeidet åpner opp for deling av informasjon og erfaringer, og kan føre til et økt fokus

på å ta klima- og miljøvennlige valg som bidrar til å kutte klimagassutslippene. Samtidig viser våre funn at ikke alle informantene opplever at det er et samarbeid, men at det heller er miljøenheten som tar ansvaret for utarbeidelsen av tiltakene og målene. Informanter fra miljøenheten beskriver at de er åpne for innspill, men empirien viser at det er forskjeller i hvor stor grad informanter fra de ulike enhetene opplever at de får muligheten til å være med på å påvirke tiltakene og målene for den gjeldende enheten. Dette kan tyde på at klimabudsjettet i større grad blir brukt interaktivt i noen enheter enn andre. Ved å bruke klimabudsjettet mer interaktivt i de enhetene som opplever liten grad av involvering, vil variasjonen mellom enhetene kunne reduseres, og det vil bli en mer enhetlig bruk av klimabudsjettet i kommunen. Ved å oppfordre til diskusjon og informasjonsdeling kan kommunen i tråd med Simons (1995b) redusere usikkerhet knyttet til utfordringer de står overfor når det gjelder utforming av for eksempel mål og tiltak.

Innad i kommunen foregår det debatter og diskusjoner om klimabudsjettet. Noen av informantene forteller at de fleste av diskusjonene som foregår rundt klimabudsjettet finner sted i ledergruppene og mellom miljø- og finansenheten. Andre informanter forteller at diskusjoner også har foregått i andre deler av organisasjonen og at det blant annet har oppstått diskusjoner på bakgrunn av at kommunen har for ambisiøse mål og at det er for mange mål knyttet til klimabudsjettet. Selv om diskusjonene i utgangspunktet har oppstått på grunn av frustrasjon knyttet til klimabudsjettes utfordringer, har det likevel vært gode diskusjoner som har skapt nye løsninger og et engasjement blant de ansatte. Dette samspillet kan i tråd med Simons (1995a) ses på som en interaktiv bruk av klimabudsjettet.

Noen av informantene forteller at klimabudsjettet ikke har ført til en endring i hvordan de arbeider med klima-, miljø- og bærekraftsmålene. De forteller at det i hovedsak blir brukt som en huskeliste eller et oppslagsverk for å holde seg oppdatert på de gjeldende tiltakene og de politiske føringene som ligger til grunn for tiltakene. Dette kan ifølge Pilonato og Monfardini (2020) skyldes at ledelsen ikke har forstått viktigheten av at de jobber med en administrativ kultur som støtter opp om utvikling og bruk av organisasjonens styringsverktøy, noe som vil kunne påvirke hvordan de ansatte oppfatter og aksepterer, bruker eller avviser styringssystemet. Andre informanter opplevde imidlertid at klimabudsjettet har ført til en endring i hvordan de arbeider med klima-, miljø- og bærekraftsmålene. En årsak til at informantene er uenige kan være den varierende graden av involvering som de ulike enhetene opplever.

For å forstå kommunens klima-, miljø- og bærekraftsarbeid kan det også være relevant å trekke inn elementer fra institusjonell teori. For de fleste enhetene er ikke klima, miljø og bærekraft en del av deres kjernevirksomhet eller primære arbeidsoppgaver, og kommer ikke i første rekken av prioriteringer. Meyer og Rowan (1977) forklarer at en dekobling er et gap mellom den formelle strukturen og arbeidsoppgavene. I Trondheim kommune kan vi se tendenser til dekobling ved at informantene på de ulike enhetene forteller at klima-, miljø- og bærekraftsarbeidet har en sentral rolle i kommunen, samtidig som det er store forskjeller på hvorvidt dette arbeidet faktisk blir prioritert innad i enhetene. En informant forteller også at det kan være flere som har ansvar for klima uten å faktisk være klar over det. Dette kan ses i sammenheng med Brunsson (2003) som forklarer at det ikke alltid er slik at man følger og handler etter den formelle strukturen i organisasjonen.

Vi har sett at bruken av klimabudsjettet varierer mellom de ulike enhetene og mellom ansatte innad i enhetene. I noen enheter er det et sentralt styringsverktøy som benyttes løpende, i andre enheter brukes det mer som en huskeliste enn som et styringsverktøy. Klimabudsjettet er i utgangspunktet et diagnostisk styringssystem, men i kommunen brukes det også som et grensesystem og som et interaktivt styringssystem. Klimabudsjettet har derfor elementer fra flere av styringssystemene i Simons (1995a) Levers of Control rammeverk. Vi har erfart at det ikke alltid er så lett å skille mellom de ulike systemene, og at de i praksis glir over i hverandre. Det kan skyldes at systemene er gjensidig avhengig av hverandre, og styrken i de fire systemene ligger i hvordan de virker sammen, fordi de ulike delene komplementerer hverandre og sammen bidrar de til en balanse i styringen (Simons, 1995a). Dette synliggjør at bruken av klimabudsjettet er kompleks, og at det har mange ulike funksjoner i kommunen. Klimabudsjettet har i tråd med Simons (1995a) en motstridende rolle ved at det skal bidra til å skape positive og inspirerende krefter samtidig som det skal sette begrensninger og sørge for at de ansatte forholder seg til ledelsens ønsker. På bakgrunn av at klimabudsjettet har mange ulike roller og funksjoner i kommunen som gjør at det brukes diagnostisk, interaktivt og som et grensesystem, kan klimabudsjettet omtales som et helhetlig styringssystem.

5.7 Klimabudsjettets lyse fremtid

Empirien viser at både kommunedirektøren og informantene har troen på at klimabudsjettet vil få en styrket posisjon i kommunen, og at det kommer til å bli enda viktigere for å nå utslippsmålene. Klimabudsjettet er med på tydeliggjøre hvordan ressursene blir benyttet og resultatet av arbeidet med å kutte klimagassutslippene, det kan som nevnt kobles til det Simons (1995a) omtaler som diagnostiske styringsverktøy. Informantene forteller om hvordan de tror denne tydeliggjøringen vil føre til, og allerede har ført til mer ressurser øremerket klima og miljø. Det er viktig for kommunen at det følger med midler til tiltakene hvis de skal få gjennomført de. I empirien kommer det også frem at en av informantene derimot så for seg at klimabudsjettet ville bli avvirket, på bakgrunn av budsjettets kompleksitetsnivå og at det inneholdt for mange mål. Dette kan også ses i sammenheng med Simons (1995a) diagnostiske styringssystem, ved at informanten ser for seg at klimabudsjettet ikke vil være mulig eller hensiktsmessig å benytte diagnostisk, og at det derfor ikke burde benyttes som et prestasjonsmålingssystem og som et overordnet styringsverktøy i arbeidet med bærekraftstrategien. klimaarbeidet.

Trondheim kommune har vært med på å lage en nasjonal veileder for klimabudsjett som styringsverktøy sammen med Oslo og Hamar kommune. I veilederen blir det forklart hvordan andre kommuner i Norge kan gå frem for å implementere et klimabudsjett. I løpet av de siste årene har klimabudsjettet også blitt tatt i bruk i en rekke andre kommuner. Norges kommuner utgjør samlet det DiMaggio og Powell (1991) omtaler som et organisatorisk felt. DiMaggio og Powell (1991) beskriver at organisasjoner innenfor samme felt blir like hverandre. I denne sammenheng blir kommunene like hverandre ved å benytte det samme styringsverktøyet, klimabudsjettet, i deres klima-, miljø- og bærekraftsarbeid. Klimabudsjettet har også blitt populært i privat sektor og utenfor landegrensene. En av informantene forteller at flere internasjonale storbyer har utarbeidet egne klimabudsjett basert på modellen Oslo og Trondheim kommune har benyttet. Det er likevel store forskjeller mellom norske kommuner og internasjonale storbyer, samt mellom privat og offentlig sektor, og det må tas hensyn til i tråd med det Busch et al. (2009) skriver om at styringssystemer må tilpasses den konteksten de skal brukes i.

Stadig flere organisasjoner får et fokus på klima, miljø og bærekraft. Denne ekstra dimensjonen har kommet inn i styringsverktøyene og må tas hensyn på lik linje med styring av andre

virksomhetsområder. Det vil ikke lenger være mulig å snakke om økonomistyring i en kommune uten å ta hensyn til klima, miljø og bærekraft, da det har blitt en naturlig del av et styringssystem. Det vil være vanskelig å se for seg at en kommune i fremtiden kan ha en sammensetning av Levers of Control som er uten et klimabudsjett.

5.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvordan Trondheim kommune bruker ulike styringsverktøy relatert til Simons (1995a) Levers of Control rammeverk i implementeringen og bruken av et klimabudsjett. Vi har diskutert hvordan klimabudsjettet kan brukes diagnostisk, interaktivt og som et grensesystem, og hvordan kommunen ved å kombinere og balansere bruken kan bidra til å lette oppnåelsen av kommunens strategiske mål knyttet til klima-, miljø- og bærekraft. Vi har også diskutert kommunens bruk av trossystemer, blant annet gjennom hvordan kommunens verdier kommer til uttrykk i pitche-arbeidet.

Videre har vi diskutert både instrumentelle og institusjonelle årsaker til implementeringen av klimabudsjettet, og vi har ved hjelp av institusjonell teori og DiMaggio og Powells (1983) inndeling i mimetisk, normativ og tvangspreget isomorfisme belyst hvordan kommunen blir påvirket av eksterne institusjonelle krefter. I tillegg har vi diskutert hvordan institusjonelle entreprenører har vært drivere bak en endring i klimaarbeidet til kommunen, gjennom blant annet innføringen av klimabudsjettet.

6 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan Trondheim kommune bruker klimabudsjettet som en del av en bærekraftstrategi. Vi har sett på hvordan kommunen drar i styringsverktøy eller “spaker” som klimabudsjett, budsjett og handlingsplaner, for å rette oppmerksomhet mot klima, miljø og bærekraft. Våre funn viser at selv om kommunen forsøker å rette de ansattes oppmerksomheten mot klima, miljø og bærekraft er det forskjeller mellom enhetene i hvorvidt kommunen har lyktes med dette. Videre er enhetslederne avgjørende for hvor mye det fokuseres på klima, miljø og bærekraft i enhetene. Det er ulike oppfatninger av hva som inngår i Trondheim kommunes bærekraftstrategi og det mangler tydelige ansvarlinjer, noe som kan indikere at kommune mangler en klart kommunisert bærekraftstrategi. Det tyder igjen på at trossystemer ikke har blitt brukt tilstrekkelig for å veilede de ansatte i samme retning.

For å si noe om bruken av klimabudsjettet har vi også analysert implementeringen av budsjettet. Våre funn viser at bakgrunnen for implementeringen er kompleks og består av et sammensatt bilde av både instrumentelle og institusjonelle årsaker. Under implementeringsfasen har enkelte enheter og ansatte stått i spissen, hatt ansvar og initiert endringer som må til for å nå bærekraftsmålene, disse kan ses på som kommunens endringsagenter eller institusjonelle entreprenører.

Etter at kommunen har tatt i bruk klimabudsjettet har mål og tiltak blitt tydeligere og lettere å måle gjennom at de kvantifiseres, og på den måten har det blitt lagt til rette for en diagnostisk bruk av klimabudsjettet. Våre funn viser at den diagnostiske bruken kan sies å være dominerende og gjennom periodevis rapportering reduseres ledelsens behov for overvåkning. Klimabudsjettet har ifølge flere av informantene vært med på å sette rammer og har begrenset de ansattes handlingsrom når det gjelder å sette mål og tiltak, noe som indikerer at klimabudsjettet har egenskaper som inngår i et grensesystem. I tillegg ser vi at bruken av klimabudsjettet varierer mellom enhetene. I noen deler av kommunen oppleves klima, miljø og bærekraft som en naturlig og viktig del av arbeidshverdagen. I andre deler er det ikke et like stort fokus på klima, miljø og bærekraft og arbeidet blir i mindre grad prioritert, i disse enhetene ser vi tendenser til en dekolpling i tråd med Meyer og Rowan (1977). En økt interaktiv bruk i enkelte enheter vil i tråd med Simons (1995a) kunne bidra til å redusere forskjellene mellom enhetene når det gjelder i hvilken grad de prioriterer

klima, miljø og bærekraft, og det vil kunne bedre informasjonsflyten og kommunikasjonen innad i organisasjonen. Ved å øke den interaktive bruken, vil den diagnostiske bruken blir mindre dominerende og kommunen vil kunne oppnå dynamiske spenninger og en balanse i styringen (Simons, 1995a). De dynamiske spenningene vil kunne bidra til å føre organisasjonen i en mer bærekraftig retning.

Vi ser at klimabudsjettet fungerer som et diagnostisk styringssystem, et interaktivt styringssystem og som et grensesystem. Det er ikke alltid så lett å skille mellom systemene, da de i praksis glir over i hverandre. Bruken av klimabudsjettet er kompleks, og den varierer mellom de ansatte og på tvers av de ulike virksomhetsområdene i kommunen. Vi har studert hvordan et utvalg av kommunens ansatte opplever bruken av styringsverktøyet i dag, men klimabudsjettet er fortsatt under utvikling og bruken av klimabudsjettet vil forandre seg. Til tross for utfordringene kommunen opplever med klimabudsjettet har det blitt et viktig styringsverktøy og våre funn indikerer at klimabudsjettet kommer til å forbli en “lever” i Trondheim kommunes arbeid med bærekraftstrategien.

6.1 Bidrag og implikasjoner

6.1.1 Praktiske implikasjoner

Selv om vår studie tar for seg en kommune, kan flere av funnene ha praktisk overførbarhet til andre kommuner og virksomheter. Det er begrenset med studier som ser på implementering og bruk av klimabudsjett. Våre funn vil derfor kunne være lærerike for andre kommuner eller virksomheter som ønsker å ta i bruk klimabudsjett som styringsverktøy. Studien vil også gi innsikt i hvordan klimabudsjett som styringsverktøy kan brukes for å skape en strategisk endring i retning av en bærekraftstrategi.

De empiriske funnene viste at informantene har ulike oppfatninger av hva bærekraftstrategien inneholder, og bærekraftsarbeidet oppleves å være noe uklart og uorganisert. Noe som indikerer at kommunens bærekraftstrategi ikke er godt nok forankret eller kommunisert innad i organisasjonen. Det kan komme av at kommunen ikke har et eget strategidokument der bærekraftstrategien er nedfelt. For å få de ansatte i en organisasjon til å jobbe målrettet med strategi er det ifølge Simons

(1995a) rammeverk viktig å benytte organisasjonens trossystemer tilstrekkelig, det vil kunne gi en mer konkret og inspirerende retning, som er i tråd med strategien som ledelsen forsøker å formidle til de ansatte. På den måten vil de ansatte kunne bli inspirert til å jobbe mer målrettet med bærekraft.

Den empiriske analysen viste at Trondheim kommune har opplevd noen utfordringer med både implementeringen og bruken av klimabudsjett som styringssystem. Flere av utfordringene var knyttet til at kommunen hadde en for lite interaktiv bruk av styringsverktøyet, slik at det ikke ble stimulert til læring og utvikling blant de ansatte, i tillegg til at det var mangelfull kommunikasjon og en begrenset informasjonsflyt mellom ledelsen, miljøenheten og de øvrige ansatte i kommunen. Ved å vektlegge interaktiv styring, kan en organisasjon unngå at diagnostisk styring dominerer, og dermed legge til rette for dynamiske spenninger (Simons, 1995a).

6.1.2 Teoretiske implikasjoner

Studien er med på å bidra til eksisterende forskning på flere måter. Langfield-Smith (1997) beskriver et behov for studier som går i dybden på bruken av styringssystemer. Gjennom denne studien går vi i dybden på hvordan klimabudsjettet som styringsverktøy brukes i Trondheim kommune. Studien gir videre en innsikt i hvordan kommunen kombinerer og tilpasser sine styringsverktøy, som et virkemiddel for å nå en langsiktig strategi, i tråd med Simons (1995a) Levers of Control rammeverk. Gjennom studien bidrar vi til å øke forståelsen av rammeverket, ved at vi gir innsikt i de ulike styringssystemene og spenningene mellom de, og en innsikt i hvordan rammeverket kan benyttes i studier av offentlig sektor. Det er også et empirisk bidrag innenfor forskning med et helhetlig perspektiv på styring, i tråd med Otley og Berry (1980).

Integrering av bærekraft i styringsverktøy er noe Gond et al. (2012) hevder at kan styrke bærekraftstrategien og kommunens arbeid mot å nå denne strategien. Dette er tilfellet i vår studie. Ved at deler av bærekraftstrategien har blitt inkludert i kommunens budsjett gjennom klimabudsjettet har Trondheim kommune fått styrket deres bærekraftstrategi. Den har blitt styrket ved at klima-, miljø og bærekraftsarbeidet synliggjøres og gjennom at arbeidet mot å nå strategien blir prioritert som følge av økte ressurser og målrettede tiltak. Budsjettet kan ifølge Hansen et al. (2003) brukes som et grunnlag for andre mer omfattende og detaljerte styringsverktøy. I likhet med dette ser vi at kommunen har implementert og tatt i bruk et klimabudsjett som har budsjettet som

et grunnlag, men som inneholder mer detaljer rundt fordelingen av ressurser til kommunens klimaarbeid.

Våre funn viser at enkelte individer og grupper har en stor påvirkning på kommunens klima-, miljø- og bærekraftsarbeid. Blant annet ved at de er ansvarlige for implementering og legger til rette for bruken av styringsverktøyene som benyttes i dette arbeidet. Dette tyder på at det Battilana et al. (2009) omtaler som institusjonelle entreprenører fungerer som endringsagenter og er drivere bak institusjonelle endringer i kommunen. I tillegg viste våre funn at instrumentelle og institusjonelle krefter i form av tvangsmessig, normativ og mimetisk isomorfisme kan være forklarende årsaker til at en kommune implementerer et styringsverktøy i tråd med DiMaggio og Powell (1983).

6.2 Forslag til videre forskning

Klimabudsjettet i Trondheim kommune er fortsatt under utvikling. Det ville derfor vært interessant å studere kommunen igjen om noen år, og se hvor langt de har kommet i arbeidet med klimabudsjettet og hvordan det da brukes som styringsverktøy. Forskingen har foregått blant ansatte som jobber i kommuneadministrasjonen, det ville også vært spennende å undersøke hvordan de ansatte på hver enkelt skole eller sykehjem forholder seg til og jobber med klimabudsjettet og den overordnede bærekraftstrategien. En komparativ casestudie som ser på forskjellen i bruken av klimabudsjettet i to kommuner som benytter styringsverktøyet, hadde også vært interessant og kunne vært med på å belyse hvordan ulike tilnæringsmetoder, arbeidspraksiser og kontekstuelle forhold er med på å påvirke implementering og bruk av styringsverktøyet. En komparativ casestudie som ser på forskjellen i bruken av klimabudsjettet i en kommune og en bedrift i privat sektor vil også være nyttig, for å se om det er noen forskjeller i hvordan det brukes når organisasjonens overordnede målsetninger i utgangspunktet handler om å skape profitt til eierne.

Interessante studier på enhetsnivå vil være å sammenligne hvordan ulike enheter arbeider med å realisere bærekraftstrategien, hvordan bruken av klimabudsjettet varierer mellom enhetene og hva som er årsaken til at kommunen i større grad har lyktes med å implementere klimabudsjettet i noen enheter enn i andre. Våre funn indikerte at bærekraftstrategien til kommunen ikke var godt nok kommunisert til de ansatte i enkelte enheter som følge av blant annet en for liten vektlegging av

kommunens trossystemer. En studie som ser på hvordan kommunen kan bygge en kultur som legger til rette for bærekraftig utvikling og støtter opp om bruk av klimabudsjettet kan derfor være nyttig. Alternativt kunne det vært studert fra motsatt perspektiv ved å se på hvordan bruken av klimabudsjettet påvirker organisasjonskulturen. Det kan også være relevant å studere styring av andre konkrete bærekraftsprosjekter som er satt i gang i kommunen. Disse studiene kunne gjerne vært longitudinelle studier med observasjon for å undersøke utvikling og endringer i kommunen.

Våre funn tyder på at det har vært en dekobling i bærekraftsarbeidet i deler av Trondheim kommune. Det kunne vært interessant å gå mer i dybden på hva som er årsakene til denne dekoblingen, noe som kan studeres med utgangspunkt i blant annet institusjonell teori. Vi har sett at det både er instrumentelle og institusjonelle årsaker til implementeringen av klimabudsjettet i Trondheim kommune, og en studie som ser på hvilke årsaker som ligger til grunn for en implementering av klimabudsjett i privat sektor kunne vært interessant og kan også ses i sammenheng med institusjonell teori.

Litteraturliste

- Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Ashworth, R., Boyne, G. & Delbridge, R. (2009). Escape from the Iron Cage? Organizational Change and Isomorphic Pressures in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum038>
- Bastholm, U. (2019). *Representantforslag 176 S (2018-2019)*.
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2018-2019/dok8-201819-176s/?all=true>
- Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65–107. <https://doi.org/10.5465/19416520903053598>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Berg, T. (2015). Teori vs. praksis i økonomistyringen - noen betraktninger. *Praktisk økonomi & finans*, 31(03), 219-226.
- Bhimani, A., & Horngren, C. T. (2008). *Management and cost accounting* (4.utg.). Pearson Education.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringsystemer og lønnsomhet: en studie av norske sparebanker. *Magma*, 16(6), 31-36.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons.

- Brignall, S. & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3), 281–306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Brundtland, G. H. (1987). Our common future—Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294.
- Brunsson, N. (2003). Organized hypocrisy. I B. Czarniawska & G. Sevón (Red.), *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*. Copenhagen Business School Press.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen K. K. & Vanebo, J. O. (2005). *Modernisering av offentlig sektor* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2009). *Økonomistyring i det offentlige* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Busch, T. (2005) Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv. I E. Døving & Å. Johnsen (Red.), *Organisasjonsteori på norsk*, 141-158. Fagbokforlaget.
- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Chapman, C. S. (2005) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford University Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its oranzizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappellen Damm Akademisk
- Fallan, L. & Pettersen I. J. (2010). Mål og mening? - Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk økonomi og finans*, 26(1), 99-111.
- 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/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- FN (2019a, 15.januar). *Bærekraftig utvikling*. Hentet 20.januar 2021
<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN (2019b, 24.september). *Klimaendringer*. Hentet 20. januar 2021 fra
<https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>
- FN (2021, 19.april). FNs bærekraftsmål. Hentet 21.april 2021 fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

- Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue*. Sage Publications.
- Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (2000). Case Study and Generalization. I R. Gomm, M. Hammersley & P. Foster (Red.), *Case Study Method: Key Issues, Key Texts* (s. 98–115). Sage Publishing.
- Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management controlsystems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Goode, M., & Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward? *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 31(2), 207-214.
- Gulbrandsen, E. A. (2015) Implementering av bærekraftstiltak. *Magma*, 18(6), 62-71.
- Gulbrandsen, E. A., Jørgensen, S., Kaarbøe, K., & Pedersen, L. J. T. (2015). Developing management control systems for sustainable business models. *Beta*, 29(01), 10-25.
- Guthrie, J., Ball, A. & Farneti, F. (2010). Advancing Sustainable Management of Public and Not For Profit Organizations. *Public Management Review: Sustainable Management of Public and Not For Profit Organizations*, 12(4), 449-459.
- Hansen, S. C., Otley, D. T. & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. I C. Greenwood, K. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1. utg., s.198-217). Sage Publications.
- Hardy, C. & Maguire, S (2017). Institutional entrepreneurship and change in fields. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (2. utg., s.261-281). Sage Publications.

- Henri, J. F., & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 63-80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.001>
- Hoff, K.G. & P.A. Holvin (2002). *Balansert målstyring: balanced scorecard på norsk*. Universitetsforlaget.
- Holmås, H. E. & Valen, S. S. (2014). *Representantforslag 48 S (2013 2014)*. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Representantforslag/2013-2014/dok8-201314-048/?lvl=0>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Management Review*, 45(4), 104-119.
- Hopper, T. (2019). Stop accounting myopia:—think globally: a polemic. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(1), 87-99. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2017-0115>
- Hopwood, A. G. (1990). Accounting and organisation change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/09513579010145073>
- Hopwood, A. (2009). Accounting and the environment. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 433-439. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.03.002>
- Hopwood, A., Unerman, J., & Fries, J. (2010). *Accounting for sustainability, practical insights*. Earthscan Publications.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Abstrakt forlag AS.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag* (4.utg.). Abstrakt forlag AS.
- Johansson, T. & Siverbo, S. (2014). The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research*, 25(4), 271-283. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>
- Journeault, M., De Ronge, Y., & Henri, J. F. (2016). Levers of eco-control and competitive environmental strategy. *The British Accounting Review*, 48(3), 316-340. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.06.001>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review (July-August)*, 150-161.
- Klimaloven. (2017). *Lov om klimamål mv.* (LOV-2017-06-16-60). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2017-06-16-60>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Kommuneproposisjonen 2020.* (Prop. 113 S (2018-2019)). [Prop. 113 S \(2018–2019\) \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)
- Kommunal- og regionaldepartementet. (2013). *Veileder: Økonomiplanlegging i kommuner og fylkeskommuner.* [okonomiplanveileder_krd_net.pdf \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no)
- Kruis, M., Speklé, R. F. & Widener S. K. (2016) The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32(1), 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>

- KS. (2021a, 21. januar). *Hva er et klimabudsjett?* Hentet 23. februar 2021 fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/hva-er-et-klimabudsjett/>
- KS. (2021b, 25. januar). *Forarbeid til klimabudsjett.* Hentet 23. februar fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/forarbeid-til-klimabudsjett/>
- KS. (2021c, 25. januar). *Rapportering og oppfølging.* Hentet 23. februar fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/rapportering-og-oppfolging/>
- KS. (2021d, 20. januar). *Avgrense klimabudsjettet.* Hentet 23. februar fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/avgrense-klimabudsjettet/>
- KS. (2021e, 25. januar). *Hvordan gjøre klimabudsjettet til et styringsverktøy?* Hentet 7. mars fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/hvordan-gjore-klimabudsjettet-til-et-styringsverktoy/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Langfield-Smith, K. (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Larrinaga-Gonzalez, C., & Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation?—A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical perspectives on accounting*, 12(3), 269-292. <https://doi.org/10.1006/cpac.2000.0433>
- Leca, B. & Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627–651. <https://doi.org/10.1177/1350508406067007>

- Lukka, K. (2014). Exploring the possibilities for causal explanation in interpretive research. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 559-566.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.06.002>
- Lukka, K., & Modell, S. (2017). Interpretive research in accounting. I Z. Hoque, L. D. Parker, M. A. Covaleski & K. Haynes (Red.), *The Routledge Companion to Qualitative Accounting Research Methods* (s. 36-54). Taylor & Francis.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK organisation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031. <https://doi.org/10.1002/smj.271>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Miljødirektoratet. (2020a, 12.oktober). *Klimabudsjett kan være et nyttig verktøy for kommunene*. Hentet 19. april 2021 fra <https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/fagmeldinger/2020/oktober-2020/klimabudsjett-kan-vare-et-nyttig-verktoy-for-kommunene/>
- Miljødirektoratet. (2020b, 25. september). *Hva er et klimabudsjett*. Hentet 20. januar 2021 fra <https://www.miljodirektoratet.no/myndigheter/klimaarbeid/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/klimabudsjett/hva-er-et-klimabudsjett/>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Moll, J., Burns, J. & Major, M. (2006). Institutional Theory. I Z. Hoque (Red.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues* (s.183-205). Spiramus Press Ltd.

- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), July 2010, 499-523.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nadim, M. (2015). Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23(3), 129-148.
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget.
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten – likhet eller mangfold? *Magma*, 13(4), 27-35.
- Oppen, M., Mørk, B. J. & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon* (1.utg.). Cappelen Damm AS.
- Opstad, L. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Otley, D. (2006). Trends in budgetary control and responsibility accounting. *Contemporary Issues in Management Accounting*, 291-307. Open University Press.
- Otley D. T. & A. J. Berry (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Persson, K. D. & Hosking, L. (2019). *Digitalisering i offentlig sektor* [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open:
<http://hdl.handle.net/11250/2617270>
- Pettersen, I. J. (2013). Økonomistyring – teori møter praksis. I L. O. Elvegård, E. Gressetvold & I. J. Pettersen (Red.), *Bedriftsledelse. Ulike perspektiver og tilnærminger til ledelse, økonomistyring og samfunnsansvar* (s.17-36). Akademika.
- Pilonato, S. & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review*, 52(3), 100908. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>

- Regjeringen. (2009). § 11-2. *Kommuneplanens samfunnsdel*.
https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kmd/veiledninger_brosjyrer/2009/lovkommentar-til-plandelen-i-/kapittel-11-kommuneplan/-11-2-kommuneplanens-samfunnsdel/id556798/
- Regjeringen (2017, 31. mars). *Lovfester klimamål for Norge i ny klimalov*. Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-klimalov/id2547098/>
- Regjeringen (2020, 11. november). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Roberts, J. & Scapens, R. (1985) Accounting systems and systems of accountability – understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 443-456. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90005-4)
- Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281. [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)
- Schaltegger, S & Burritt, R.L. (2010). Sustainability accounting for companies. Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.002>
- Simons, R. (1995a). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Prentice Hall.

- Simsek Z, Heavey C, Veiga J.F, & Souder D. (2009). A Typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Fagbokforlaget
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Toumela, T. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3), 293-320. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.003>
- Trondheim kommune. (2009). *Kommuneplanens samfunnsdel 2009-2020*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/planer/kommuneplanen/kommuneplanens-samfunnsdel-2009-2020.pdf>
- Trondheim kommune. (2019). *Rådmannens forslag til handlings- og økonomiplan 2020-2023*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/m1530-web.pdf>
- Trondheim kommune. (2020a). *Kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan 2021-2024*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/m1605-nett.pdf>
- Trondheim kommune. (2020b, 19. januar 2020). *Trondheim som fn senter*. Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/nyheter/2020/trondheim-som-fn-senter/>
- Trondheim kommune. (2020c, 8.juni). *Bærekraftsløftet - ikke bare ei nål*. Hentet 12. Februar 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/nyheter/barekraft-nyheter/barekraftsloftet--ikke-bare-ei-nal/>

- Trondheim kommune. (2021a, 18. januar). *Trondheim i tall*. Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/statistikk/trondheim-i-tall/>
- Trondheim kommune. (2021b, 10. februar). *Strategisk ledelse*. Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/organisasjonen/strategisk-ledelse/>
- Trondheim kommune. (2021c, 4. februar). *Klimaplan og klimaarbeid*. Hentet 12. februar 2021 fra <https://www.trondheim.kommune.no/tema/klima-miljo-og-naring/miljo/Klima/klimaplan/>
- Trondheim kommune. (2021d). *Kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan 2021-2024*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/m1605-nett.pdf>
- Westskog, H., Selvig, E., Aall, C., Amundsen, H. & Jensen, E.S. (2018). *Potensial og barrierer for kommunale klimatiltak*. (Oppdragsrapport M-981). Miljødirektoratet/ Cicero, Civitas, Vestlandsforskning. <http://www.miljodirektoratet.no/no/Publikasjoner/2018/April-2018/Potensial-og-barrierer-for-kommunale-klimatiltak/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Klimabudsjett i Trondheim kommune”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge implementering og bruk av klimabudsjettet i Trondheim kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal i vår masteravhandling studere implementering og bruk av klimabudsjettet i Trondheim kommune. Informasjonen som hentes inn skal utelukkende brukes i masteroppgaven. Vårt formål med studien er å bidra til økt kunnskap om implementering og bruk av klimabudsjett som styringsverktøy.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen i Trondheim er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi søker etter personer som kan uttale seg om klimabudsjettet i Trondheim kommune.

Kontaktinformasjonen til eventuelle informanter har vi fått av vår kontaktperson i Trondheim kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et personlig intervju med en varighet rundt en

time. Spørsmålene vil handle om bærekraftstrategien, styring, implementering og bruk av klimabudsjettet. Dine svar fra intervjuet blir tatt opp på lydopptak.

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 ønsker å delta eller dersom du 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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Studentene Amalie Louise Haugen og Jenny Jahr Olsen vil ha tilgang til lydopptak.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lagrede opplysninger er passordbeskyttet.

Du som deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i den publiserte oppgaven, med mindre dette er avtalt på forhånd.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27. mai 2021. Lydopptak og personopplysninger vil slettes ved prosjektslutt.

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
- å få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- 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:

- Amalie Louise Haugen: 47238539 eller amaliehaugen@hotmail.com
- Jenny Jahr Olsen: 46939968 eller jenny.olsen@gmail.com
- NTNU Handelshøyskolen ved Per Christian Ahlgren: 48228303 eller per.c.ahlgren@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veileder

Student

Student

Per Christian Ahlgren

Amalie Louise Haugen

Jenny Jahr Olsen

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet klimabudsjettet i Trondheim kommune, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27. mai 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

