

Trond Vegar Eriksen
Lars Petter Myrene

Fra politikk til bærekraftige enhetsledere

Er FNs bærekraftsmål blitt en styrende strategi
for enhetsledere i Trondheim kommune?

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Knut Ingar Westeren

Mai 2022

Trond Vegar Eriksen
Lars Petter Myrene

Fra politikk til bærekraftige enhetsledere

Er FNs bærekraftsmål blitt en styrende strategi for
enhetsledere i Trondheim kommune?

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Knut Ingar Westeren
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

FNs bærekraftsmål er beskrevet som det politiske hovedsporet nasjonale myndigheter vil følge i møte med vår tids store utfordringer. Trondheimspolitikere fulgte opp dette i 2020 ved å vedta at bærekraftsmålene skal innarbeides i alle kommunens planer, budsjetter og rapportering. Det snakkes og skrives mye om bærekraftsmålene både politisk og i mediene, men hvordan ser dette ut på enhetene som produserer tjenester for kommunens befolkning? Har bærekraftsmålene befestet seg og vektlegges de i enhetsledernes beslutninger? Vi har i denne masteroppgaven forsøkt å forstå hvordan enhetsledere i Trondheim Kommune ser på FNs bærekraftsmål. Vi har konkretisert dette i problemstillingen:

I hvilken grad vektlegges FNs bærekraftsmål blant enhetsledere i Trondheim kommune?

Politikernes klare mål for administrasjonen om FNs bærekraftsmål er sentralt. De ønsker at målene skal være kjent for alle kommunens ansatte og medarbeiderne skal kunne være gode ambassadører for målene. For å kunne belyse vår problemstilling nærmere, formulerte vi tre forskningsspørsmål vi ønsket å se nærmere på. For det første lurte vi på om enhetslederne opplever å ha tilstrekkelig kunnskap om FNs bærekraftsmål og hvilke holdninger de har til målene? Videre så vi på om enhetslederne opplever at bærekraftsmålene er brukt i styringsdokumenter og i hvor stor grad disse dokumentene blir benyttet i daglige beslutninger. Og til slutt spurte vi enhetslederne om hvilke barrierer de opplever i arbeidet med FNs bærekraftsmål i sin hverdag.

Vi valgte å gjennomføre en flermetodestudie der vi kombinerte data innhentet fra en spørreundersøkelse sendt til alle kommunenes enhetsledere, samt data fra intervju med et mindre utvalg enhetsledere. Gjennom å bruke prinsipal-agent teori, translasjonsteori og teorier om kunnskapsdeling har vi belyst enhetsledernes vurdering av hvordan bærekraftsmålene påvirker deres daglige beslutninger. Våre funn er i hovedtrekk at bærekraftsmålene i liten grad vektlegges i enhetsledernes daglige avgjørelser. Lederne synes å ha både kunnskap, ønske og handlingsrom til å jobbe med bærekraftsmålene, men da målene i liten grad kommer til syne i enhetsavtalene eller i rapportering tilbake til administrasjonen, får de lite fokus. Enhetenes ressurser bindes i stor grad opp i daglig drift, og manglende kunnskapsdeling internt i kommunen, samt vanskeligheter med å oversette målene til den lokale konteksten fremstår som betydelige barrierer for videre arbeid med målene.

Abstract

The UNs sustainable developments goals (SDG) is described as the main political lead that the national government of Norway wants to pursue to meet our times greatest challenges. The political establishment of Trondheim followed suit with a resolutions in 2020. The resolution proclaimed that the SDGs should be visible in all of the municipal documents, budget and reporting. The SDGs is to a great extent talkt about in media and in politics, but how does this appear in the units that produces the majority of public services for the residents in the city of Trondheim? Has the SDGs manifested itself amongst the unit leaders? In this master thesis we have tried to understand how the unit leaders in Trondheim muicipality looks upon the SDGs. We have abstracted this to a thesis question:

To what extent is the UNs SDGs emphasized by the unit leaders in Trondheim?

The politicians have a clear view about the SDGs for the municipality of Trondheim. They wish that the SDGs is known by all employees and that the employees should act as good ambassadors for the goals. To be able to shed some light on the thesis questions, we formulated 3 research questions that we want to investigate. To begin with, we want to look at if the unit leaders have enough knowledge about the SDGs. We then wonder if the unit leaders think that the SDGs is visible in the management documents and to what degree these documents is used in day to day decisions. Lastly we asked the unit leaders which barriers they experience in their everyday work setting regarding the SDGs.

We chose to perform a mixed methods study where we combined data from a survey sent to all unit leaders, and data from interviewing a small number of unit leaders. By using pricipal-agent theory, translations theory and knowledgemanagement theory, we have tried to illiminate the unit leaders decisions on how the SDGs affect their daily choices. The unit leaders seems to have ample knowledge, the wish for and the room for maneuver to work with the SDGs, but the SDGs is to a small degree visible in the units agreement and it is sparingly mentioned in the reports for the leaders of the administration.

The units resources is largely connected to the day to day operations, and the internal sharing of knowledge is lacking. This combined with problems with the translations of the SDGs to local context is seemingly great obstacles for further work with the goals for the units.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en svært lærerik prosess. Oppgaven er siste del av et studium som har vært sterkt preget av Covid-19 pandemien gjennom begrensning av fysiske samlinger og digital undervisning. Til tross for dette har vi fått et godt utbytte og mange gode samtaler mellom oss studenter og eksperter fra inn og utland. Vi har begge erfaring fra offentlig forvaltning og studiet har gitt oss god innsikt i hvor komplisert forvaltningen i offentlig sektor kan være.

Det har videre vært lærerikt for oss begge å se hva en kan få til i en travel hverdag med jobb og familie. En kan ikke nekte for at det har blitt mange timer foran skjerm og egentid fremfor familie og vennetid. Videreutdanning kombinert med full jobb og familie, er definitivt et prosjekt som angår hele familien. Så en spesiell takk til partnere og familie som tålmodig har akseptert at vi har forsvunnet inn i vår verden med problemstillinger, teorier og datamateriale.

Takk også til Trondheim kommune som lot oss gjennomføre studien, alle enhetslederne som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse og en spesielt stor takk til dere som stilte opp til intervju med oss. Uten deres engasjerte og ærlige innspill hadde ikke denne studien blitt det samme. Vi vil også takke vår veileder Knut Ingar Westeren for meget god hjelp og velvilje til å møte oss til digitale møter samme hvor du har vært i verden. Takk for de gode refleksjonene og innspill som har vært av stor betydning for å finne vår vei fremover. Men innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim 20.05.22

Trond Vegar Eriksen

Lars Petter Myrene

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	v
Abstract	vi
Forord	vii
1 Innledning.....	1
1.2 Problemstilling	2
1.2.1 Forsknings spørsmål.....	3
1.3 Presentasjon av Trondheim kommune	4
2 Teori	5
2.1 Historiske utvikling av begrepet bærekraftig utvikling.....	6
2.1.1.Bærekraftsmålene og det lokale plan	7
2.2 Styring	9
Styring i Trondheim kommune	12
2.2.1 Prinsipial agent teori.....	13
2.2.2 Mål og resultatstyring.....	15
2.3 Translasjoner - eller dekontekstualisering og kontekstualisering.	17
2.4 Kunnskapsdeling og kompetanse – barrierer og delingsprosesser.....	20
3 Metode.....	24
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	24
3.2 Eksisterende eller ny empiri	26
3.3 Populasjon – utvalg av enheter.....	27
3.4 Valg av metode.....	27
3.4.1 Flermetodestudie - triangulering	28
3.5 Forskningsdesign.....	28
3.5.1 Ekstensiv vs. Intensivt design	29
3.6. Spørreundersøkelse	30
3.6.1 Formuleringen av spørsmål	31

3.6.2 Oppbygging av undersøkelsen	32
3.6.3 Gjennomføring	32
3.7 Intervju	33
3.7.1 Oppbygging og formulering av spørsmål.....	34
3.7.2 Utvalg	35
3.7.3 Gjennomføring	35
3.8 Reliabilitet og validitet eller troverdighet og bekreftbarhet.	36
3.9 Forskningsetikk	37
3.9.1 Forskning på egen organisasjon	38
3.9.2 NSD	39
4 Empiri.....	39
4.1 Statistikk fra spørreskjema om bærekraftsmålene og enhetsledere i Trondheim kommune	39
4.1.1 Innledende statistikk over populasjonen	39
4.1.2 Statistikk om kunnskap og holdninger	42
4.1.3 Statistikk om styringsdokumenter	46
4.1.4 Statistikk om utfordringer og barrierer.....	51
4.2 Empiri fra intervju med enhetsledere i Trondheim Kommune	54
4.2.1 Empiri fra intervju, kunnskap og holdninger	54
4.2.2 Empiri fra intervju, enhetsavtale og arbeid med målene på enhet	58
4.2.3 Empiri fra intervju, barrierer	62
5 Diskusjon.....	67
5.1 Har enhetsledere tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene og påvirker personlige holdninger enhetsledernes valg eller adferd?	67
5.2 Er bærekraftsmålene implementert i aktuelle styringsdokument og i hvor stor grad vektlegges disse ved daglige beslutninger i kommunale enheter?	73
5.3 Hvilke barrierer opplever enhetslederne i arbeidet med FNs bærekraftsmål?	77
6 Konklusjon	82

6.1 Oppsummering forskningsspørsmål.....	83
6.2.1 Betydning for praksisfeltet	87
6.2.2. Styrker, begrensninger og videre forskning	87
Referanseliste	90
Vedlegg	95
Vedlegg 1 - samtykkeerklæring	95
Vedlegg 2 – Semistrukturert intervjuguide	98
Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse i google skjema	100
Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD	113

1 Innledning

Etter at FN lanserte bærekraftsmålene i 2015, har alle verdens land begynt å etterstrebe involvering av disse målene i sin forvaltning. FN har satt 2030 som året målene skal være nådd, og ikke minst innen miljø og klimapolitikk er 2030 en viktig milepæl for å stoppe de menneskeskapte klimaforandringene. I Norge vedtok regjeringen i 2019 at bærekraftsmålene skal være «det politiske hovedsporet» for å ta tak i utfordringene vi står ovenfor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Politikerne i Trondheim vedtok i 2020 at kommunen skal ha en helhetlig tilnærming til målene, og at de samme målene skal innarbeides i kommunens plan- og budsjettprosesser og i rapportering (Trondheim kommune, 2020). Trondheim kommune ble i 2019 utnevnt av FN som foregangskommune innen bærekraftig utvikling, og det ble samme år etablert et bærekraftsenter i kommunen som skal være et sekretariat for aktører i regionen knyttet til bærekraftsmålene (Trondheim Kommune, 2021). Bakgrunn for statusen er flere prosjekter finansiert av både FN og EU, samt samarbeidet med kunnskapsmiljøene i byen om å være en universitetskommune med sikte på å bedre den bærekraftige utviklingen av kommunen.¹ Så i norsk kontekst synes det som Trondheim kommune står i bresjen for målene FN har etablert.

Trondheim kommune har klart og tydelig satt bærekraftsmålene på agendaen, både når det kommer til visjoner, strategier, planer og budsjettarbeid. Politikerne vil at målene skal trenge gjennom de byråkratiske gangene og befeste seg i hele organisasjonen og på alle tjenestenivå. Målet er at bærekraftsmålene sømløst skal bli en del av den hverdagslige driften av kommunen (Trondheim kommune, 2020). Samtidig murrer det i organisasjonen. I oktober 2021 ba politikerne administrasjonen om å redegjøre for hva midlene brukt på bærekraftsenteret gir i form av konkrete resultater. Politikerne etterlyser videre hvordan bærekraftsmålene er innarbeidet på alle nivå i kommunen og hvilke konkrete resultater dette gir for innbyggerne og byen (Trondheim kommune, 2021c).

Trondheim kommune er en stor organisasjon og avstanden fra den politiske ledelsen til den enkelte tjenesteutøver er lang. Flere nivåer av ledere og systemer for mål- og resultatstyring skal sikre at politiske beslutninger gjennomføres og gir de ønskede resultatene for innbyggerne. Utfordringen med bærekraftsmålene kan være at de forstås ulikt etter hvilken posisjon og rolle en ansatt har. Det er trolig ikke lett for en mellomleder eller ansatt, å vite

¹ For mer lesning om universitetskommunen, se: <https://www.trondheim.kommune.no/trd3/>

hvilke bærekraftsmål de skal fokusere på, eller hvordan de skal utøve sine oppgaver i tråd med målene. Noe som ser fint og fornuftig ut på sakspapiret i kommunen kan være problematisk å operasjonalisere for de som står for driften i kommunen. Det kan være en risiko for at bærekraftsmålene ender opp som symbolpolitikk og ikke medfører reelle endringer.

Det er forholdsvis kort tid siden bærekraftsmålene ble lansert og den norske regjeringen presenterte sine forventninger til hvordan bærekraftsmålene skal implementeres i norske kommuner og fylkeskommuner. Men det er kommet rapporter om hvor arbeidet i Norge står i dag. Allerede i 2018 laget statistisk sentralbyrå en oversikt over tilgjengelige statistikker i Norge for FNs bærekraftsmål (Statistisk sentralbyrå, 2018). I 2020 presenterte Nordlandsforskning rapporten «strek i laget» som tok utgangspunkt i en undersøkelse blant landets kommuner og hvordan de vurderte statusen på eget arbeid med bærekraftsmålene. De konkluderte med at det var stor forskjell blant kommunene, men de store bykommunene syntes å ha kommet lengre enn de mindre (Lundberg et al., 2020). I 2021 gjennomførte Fafo en undersøkelse i tre av Unios fagforbund og konkluderte blant annet med behov for øke kunnskapen blant medlemmene, synliggjøre gode praksiseksempler og styrke samarbeidet både mellom fagforbundene og innad i de ulike organisasjonene (Halvorsen & Tiltnes, 2021).

I denne oppgaven vil vi med utgangspunkt i enhetslederne i Trondheim Kommune, se på hvilke utfordringer kommunene står ovenfor i arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål i organisasjonen. Vi vil benytte teori om mål- og resultatstyring og prinsippal/agent teori med vekt på desentraliseringsproblemet. Videre vil vi se nærmere på hvilke utfordringer som oppstår når overordnede mål skal konkretiseres og tilpasses lokale kontekster med utgangspunkt i translasjonsteori. Til slutt vil vi også benytte teori knyttet til barrierer og kunnskapsoverføring.

1.2 Problemstilling

Trondheim kommune fremstår som et glansbilde i sitt arbeid med FNs bærekraftsmål. Kommunen har status som foregangskommune både i FN og EU, og er sentral i KS sitt bærekraftnettverk. Men prosjektene som trekkes frem og synliggjøres i media, synes i liten grad å involvere de 15.000 ansatte sin daglige tjenesteproduksjon, og politikerne etterspør tydeligere involvering på alle nivå i organisasjonen. Trondheim kommune er opptatt av hvordan lederen i kommunen utøver sin rolle og har tatt aktive grep med å prøve å sikre at ledelsen utøves best mulig. Kommunen hadde en egen ledelsesskole fra 2014 til 2019

(Trondheim Kommune, 2019), en skole de for tiden har under revidering og som vil få nytt innhold med bærekraftsmålene representert. I 2017 ble det innført 2 nye ledernivå, blant annet for å styrke kommunens evne til å gjennomføre politiske beslutninger.

Implementering av strategier har som mål å skape endringer i en ønsket retning. I Trondheim kommune er det ute på de enkelte enhetene tjenester produseres, og resultater skapes. Og det er enhetslederne som har helhetlig økonomi- og resultatansvar for sine respektive enheter. Men å måle resultater knyttet til FNs bærekraftsmål er vanskelig lokalt, når målene omhandler store globale utfordringer. Det vil også ta tid fra en strategi blir besluttet til den får effekter. Det vi derimot kan se nærmere på er om beslutningstakerne ute på enhetene er bevisst bærekraftsmålene og om dette får fokus i daglig drift på de ulike enhetene. Vi kom derfor frem til følgende problemstilling:

I hvilken grad vektlegges FNs bærekraftsmål blant enhetsledere i Trondheim Kommune?

For å besvare denne problemstillingen kom vi videre frem til flere tema som vi vurderte som vesentlige for at bærekraftsmålene skal få fokus i beslutningsprosesser ute på enhetene. For det første ønsket vi å vite mer om enhetslederne opplever at de har nok kunnskap om bærekraftsmålene og om personlige holdninger påvirker deres beslutninger. Videre ønsket vi å få mer innsikt i hvordan mål- og resultatstyringen i kommunen er organisert, hvordan de ulike styringsdokumentene benyttes og om bærekraftsmålene er gjennomført i tråd med politiske beslutninger. Til slutt ønsket vi mer kunnskap om hvilke barrierer enhetslederne opplever i arbeidet med bærekraftsmålene. Ut fra dette formulerte vi tre forskningsspørsmål vi ønsket å strukturere datainnsamlingen rundt.

1.2.1 Forskningsspørsmål

Tema	Forskingsspørsmål
Holdninger og kunnskap om bærekraft	<i>Har enhetslederne tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene og påvirker personlige holdninger valg eller adferd?</i>
Forhold til kommunale planer og enhetsavtale	<i>Er bærekraftsmålene implementert i aktuelle styringsdokument og i hvor stor grad vektlegges disse ved daglige beslutninger i kommunale enheter?</i>

Barrierer	<i>Hvilke barrierer opplever enhetslederne i arbeidet med FNs bærekraftsmål?</i>
-----------	--

For å besvare våre forskningsspørsmål innhentet vi data fra enhetsledere i Trondheim. Vi valgte en flermetodestudie der vi både gjennomførte en spørreundersøkelse hvor vi samlet data fra et bredt utvalg informanter, samt intervju med et utvalg enhetsledere for å kunne gå i dybden og få mer spesifikk informasjon om enkelte tema.

1.3 Presentasjon av Trondheim kommune

Trondheim kommune har et ønske om å være en bærekraftig kommune. Kommunen er den tredje største kommune i Norge med rundt 210 000 innbyggere per 4 kvartal 2021 (Statistisk sentralbyrå, 2022). Som en universitetskommune ønsker kommunen å bruke alle de muligheter de har til å fremme og innovere bærekraftsmålene. Videre er det flere andre statlige og private kompetansmiljø kommunen samarbeider med. Til rådighet selv har kommunen 15 000 ansatte som innehar kunnskap og erfaringer som vil være til god nytte for å oppnå bærekraftsmålene innen 2030.

Politisk er Trondheim ledet av et kommunestyre, i Trondheim kalt bystyre, bestående av 85 representanter. Kommunen styres etter formannskapsmodellen der det utøvende politiske organet, formannskapet, velges likt eller proposjonalt blant det folkevalgte bystyrets medlemmer. Det er formannskapet som innstiller saker til bystyret som deretter velger hvilken strategi eller plan Trondheim kommune skal ha. Ikke minst vedtar handlings- og økonomiplan og budsjett. Kommunens 15 000 tusen ansatte er organisert i 203 enheter med respektive enhetsledere og avdelingsledere. Kommunen var tidligere organisert med kun to ledernivå; Rådmann med sin ledergruppe og enhetsledere, men innførte i 2017 to nye nivå for å styrke nærledelsen og sikre at politiske beslutninger ble gjennomført (Trondheim kommune, 2017). Det øverste nivået består av kommunedirektøren og hans 7 direktører for organisasjonsområdene: Hele og velferd, oppvekst og utdanning, byutvikling, kultur og idrett, organisasjonen, økonomi og finans og næring, samferdsel og miljø. På dette nivået utarbeides de strategier og visjoner som kommunen skal ledes etter. Disse 7 virksomhetsområdene er videre delt inn i flere fagområder som ledes av egne kommunalsjefer (nivå 2). Videre har hver enkelt enhet en enhetsleder (nivå 3) som har det overordnede ansvaret for økonomi, fag og personal. For enheter med flere enn 50 ansatte erstatter kommunen i 2017 fagledere med avdelingsledere (nivå 4) som fikk ansvar for personal, fagutvikling og økonomi på sin

avdeling. Disse avdelingslederne ble ikke tillagt noe eget budsjett, men de utgjør sammen med enhetslederne lederteamet på enhetene.

Kommunen gjennomførte etter innføringen av nye ledernivå et prosjekt om helhetlig ledelse som en intern ledelsesutvikling i perioden 2017-2019. Målet med prosjektet var å styrke ledernes kompetanse og skape større fellesskap omkring kommunens arbeidsgiverpolitiske plattform (Trondheim kommune, 2016). Den interne ledelsesutviklingen hadde videre fokus på tillit til lederne gjennom verdiene åpen, modig og kompetent, samt kommunens styringsfilosofi med «fasthet på mål, frihet i tilnærming og tillit til ressursbruk» (Trondheim Kommune, 2019).

De fleste av kommunens enheter driver med direkte tjenesteproduksjon, som for eksempel helsesenter og barnehager, men det er også tjenesteproduksjon som er drevet av private aktører. Her er renovasjon en typisk produksjon. Kommunen har også tjenester som de drifter, men som ikke er lovpålagte. Kultur og idrett er eksempel på dette. Felles for all tjenesteproduksjon er likevel behovet for kontroll over kostnader og ressursbruk. Her trenger Trondheim kommune godt oversikt og styring for å sikre at økonomien holder til den produksjonen kommunen er lovpålagt. Av naturlige grunner er da handlings- og økonomiplanen et sentralt verktøy. Bakteppe for økonomiplanen finner en i kommuneplanens samfunnsdel og arealdel. Kommunen har mange veiledere og temaplaner for de ulike sektorene. Disse skal bistå i forståelsen av hva pengene går til. Til sist så har alle enheter i Trondheim kommune en egen enhetsavtale bestående av mål og hvilke tiltak den enkelte enheten skal nå og løse.

2 Teori

FNs bærekraftsmål står sentral i denne oppgaven og det er nødvendig å ha en tydelig avklaring for hva dette begrepet innebærer for Norge og offentlig forvaltning. I dette kapitlet vil det bli redegjort for utviklingen av bærekraftsbegrepet globalt og veien frem til bærekraftsmålene lokalt. Forståelse av denne prosessen er viktig for å kunne se konteksten bærekraftsmålene ble til i og hvordan prosessen fremover kan bli. Videre vil vi se på styring av offentlig sektor og Trondheim kommune spesielt. Så vil vi se på teori knyttet til transformasjon og translasjon av ideer, før vi til slutt vil se på teori knyttet til barrierer.

2.1 Historiske utvikling av begrepet bærekraftig utvikling

FN har siden 1987 arbeidet med bærekraft. Det var da bærekraft virkelig ble satt på agendaen. I rapporten fra Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, kalt «vår felles framtid», ble bærekraft satt på den politiske dagsordenen. Rapporten definerer hva den ser som bærekraftig utvikling; «sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs», (World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987, s. 41). Kommisjonen pekte på ulike faktorer som fattigdom og tilstanden til kloden som store utfordringer for verden fremover. Følgene av rapporten har ført til økt bevissthet og etter Stortingsmeldingen nr 26, 2006-2007, så har den «...også gjort mye for å motvirke miljøskader» industrien har fått det på dagsordenen og fått ned sine utslipp (St.meld. nr 26 (2006-2007)). Denne stortingsmeldingen hevder at det en har den økte effektiviseringen og mer moderne og renere teknologi ikke har vært nok ettersom produksjonen og forbruket har økt mer.

FN setter seg nye mål i år 2000. Da vedtas FN tusenårsmålene. FNs medlemsland satte seg 8 mål for å bekjempe verdens fattigdom før 2015. Igjen er det globale mål og de er ment å forplikte rike land så vel som fattige land. Målene omfatter det å utrydde ekstrem fattigdom og sult, sikre grunnskoleutdanning for alle barn, fremme likestilling og styrke kvinners stilling, redusere barnedødeligheten, forbedre helsen til gravide og fødende kvinner, bekjempe hiv/aids, malaria og andre sykdommer, sikre en miljømessig bærekraftig utvikling.

Effekten av tusenårsmålene var gode, og de ga resultater som FN arbeidet vider med. Alle målene ble riktignok ikke nådd og måloppnåelsen var ujevn. De fattigste og svakeste ble ikke godt nok tatt vare på. Målene greide ikke å nå disse gruppene. Det ble også fremmet kritikk på at tusenårsmålene ikke fjernet problemene/årsakene som tusenårsålet hadde på agendaen; fattigdom, ulikheter og klimaendring. Derimot viste tusenårsmålene at en slik agenda faktisk fungerer. Lærdommen er viktig og er til hjelp med hvordan en kan jobbe videre (UN, 2015a).

Det er her FNs bærekraftsmål kommer til. Søkelyset er rettet på følgende udelelige og integrerende dimensjoner: økonomiske, sosiale og miljømessige. Målene innehar 17 hovedmål og 169 delmål. FN vedtok disse målene på generalsamling i 2015 (UN, 2015b). Alle 195 medlemsland sluttet seg enstemmig til. For å forstå målene kan det være greit å vise til et eksempel. FNs bærekraft 1 – utrydde fattigdom har videre 7 delmål. Alle målene har et

helhetsbilde og kan ikke ses på enkeltvis. Naturlig nok kan ikke FN lage en bruksanvisning til alle målene som greier å favne alle medlemslandene. Alle land må selv finne ut hvordan målene best mulig kan tilpasses de enkelte landene og kulturene og de regionale og lokale forholdene som eksisterer. Landene har forskjellige forutsetninger og muligheter og de står på forskjellige plasser. Noen er godt utviklet, mens andre ikke er det. De kan endre lover og de kan be industri i landet eller andre store aktører om å delta. Dette gjør at landene selv må se muligheten de har og hvordan de kan løse målene. Ansvar ligger hos medlemslandene. Det er dette FN appellerer til i agendaen de har satt (UN, 2015b). Samtidig er det sentralt å se at alle målene totalt sett forsøker å binde verden sammen, globale mål, men forankret fra lokale, regionale steder i alle medlemslandene. Har skapes kanskje en global forbindelse eller fellesskap og muligheten det kan gi mellom landene med tiden.

For å nå målene må en ha oppfølging av en eller annen art. FNs 169 delmål må en kunne måle, går de fremover eller bakover. I dette arbeidet har FN etablert et globalt indikatorsett på cirka 230 indikatorer. Disse indikatorene blir evaluert og justert hvert år av generalforsamlingen. Norge har vært delaktig i utviklingen av disse indikatorene. Det er oppfordret til at landene kommer med innspill til nasjonale indikatorer også. Et annet sentralt prinsipp som FN har nedlagt i alle målene, at ingen skal etterlates, noe som innebærer at løsningene på målene fremover i tid, ikke kan skje på bekostning av individer, grupper eller land. Dette gjelder da spesielt sårbare og marginaliserte grupper.

2.1.1. Bærekraftsmålene og det lokale plan

FNs tanke om at målene må løses etter lokale forhold har blitt møtt med lettere forvirring. Hvem skal avgjøre om en kommune eller fylke har nådd målene, eller hvilke mål de skal eller burde gå etter? Tvilen som kan oppstå i tolkning og vurdering av målene kan lede til at en får mange forskjellige målbilder. Kommunal- og moderniseringsdepartement ga i 2019 ut en veileder kalt nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023. Dette for å fremme bærekraftig utvikling for alle. Regjeringen viser til fire store utfordringer. De setter søkelyset på velferdssamfunnet, bedre økologisk bærekraftig, også på det sosiale, og til sist å skape trygge samfunn for alle. Enda viktigere er det nok at Regjeringen uttrykkelig sier at «Regjeringen har bestemt at FNs bærekraftsmål, som Norge har sluttet seg til, skal være det politiske hovedsporet for å ta tak i vår tids største utfordring, også i Norge» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 3). Dette er klar tale, et hovedspor en må kunne si forventes å gjennomføre alt arbeidet fylkeskommuner og kommuner gjør.

Trondheim kommune er en av de kommunene som har tatt et aktivt politisk valg om å følge FN's bærekraftsmål (Trondheim Kommune, 2020). Kommunens politikere har vedtatt at administrasjonen skal legge til rette for at bærekraftsmålene innarbeides i kommunens prosesser. Deriblant plan, budsjett og rapportering. Politikerne ønsker også at innovasjon skal fremmes og poengterer at ansattes erfaring og kompetanse blir tatt med i dette arbeidet. Samtidig ønskes det fra politikerne økt kommunikasjonen intern og eksternt med tanke på tiltak og hendelser. De ser gjerne at kommunedirektøren tar ansvar og skaper en helhetlig kommunikasjonsplan med bærekraftsmålene som tema. Det å vise til gode eksempler fra de mange avdelingene og enheten som finnes i kommunen skal synliggjøres.

Kommunene og fylkeskommune har en sentral rolle i hvordan samfunnet kan utvikle seg og de kjenner naturlig nok landskapet best, de kan lokale skikker, kjenner industrien og hva som vil være smart og bærekraftig utvikling. De fleste handlingene som berører borgerne i Norge, skjer på det lokale planet. Trolig har kommunen og fylkeskommunen størst påvirkningskraft når det gjelder påvirkning av sine innbyggere. Når regjeringen sier at bærekraftsmålene skal være hovedsporet, så fordrer det også en del fra statens side. Etersom staten har vedtatt at bærekraftsmålene skal rapporteres årlig, så rapporteres det etter en nasjonal målestokk og ikke en regional eller lokal. Kommunene står likevel ikke stille. Trondheim kommune har blitt utpekt av FN som foregangskommune innen bærekraftig utvikling. En del av dette er at kommunen er med på et FN program som heter United for Smart and Sustainable Cities Implementations Program, forkortet til U4SSC.² Kommunen har også etablert et bærekraftssenter i juni 2019. Et senter som skal fungere som bindeledd mellom FN og Norge på utviklingen av smarte og bærekraftige byer. Sentret skal veilede kommunene i bærekraftsnettverket i bruken av FN's målestandard. Bærekraftsnettverket er sammensatt av kommuner, fylkeskommuner og KS om samarbeid om bærekraftig utvikling av byer og lokalsamfunn.³ Bærekraftsnettverket samarbeider videre med U4SSC.

Statistikk er bærebjelken for hvordan en kan bruke de indikatorene som FN har skapt for å kunne vurdere oppnåelsen av målene. Trondheim kommune og flere andre norske byer blitt målt i hvor bærekraftig de er. Kommunene har selv samlet inn informasjon og så har U4SSC vurdert og verifisert dette opp mot 100 indikatorer fordelt på tre hoveddimensjonene: økonomi, sosiale forhold og klima og miljø. Som en del av programmet for smarte og

² Les mer om dette på sidene til Trondheim kommune: <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/bk/barekraft/>

³ Se: <https://www.ks.no/fagomrader/barekraftsmalene/barekraftsnettverket/om-barekraftsnettverket/>

bærekraftige utvikling, har U4SSC etablert en standard for vurdering av indikatorene for smarte byer. Dette for å gi byene mer kontekst til sin egen data (International Telecommunication Union, 2020).

Det er tydelig at det skjer flere saker samtidig når det gjelder FNs bærekraftsmål og at de skjer på forskjellige plan. Det at staten sender ut en nasjonal veileder og påpeker viktigheten av bærekraftsmålene, viser hva myndighetene mener. Samtidig ser en at kommuner ikke kun tar føringer fra staten, men at de også selv vil grep. Kommunale politikere vil trolig vise handlekraft når det gjelder bærekraft. Akkurat slik en ser med Trondheim kommune hvor det var bred politisk enighet om beslutningen om å innarbeide bærekraftsmålene som en kommunal strategi (Trondheim kommune, 2020). Her har politikerne bedt administrasjonen om at bærekraftsmålene skal operasjonaliseres for kommunens drift og også rettet kritikk til egen administrasjon når arbeidet ikke har gitt de resultatene politikerne forventer (Trondheim kommune, 2021c). Det er her enhetsledere blir interessant som de ledere som står for det meste av den operative driften i kommunen. Politikerne har videre erkjent behovet for økt kunnskap blant lederne og bedt om at bærekraftsmålene implementeres i kommunens interne lederutvikling. Dette samsvarer med konklusjonen i Fafos undersøkelse blant tillitsvalgte i 3 ulike fagforeninger, der økt kunnskap og «bestepsiseseksampler» trekkes frem som viktige tiltak videre (Halvorsen & Tiltnes, 2021).

2.2 Styring

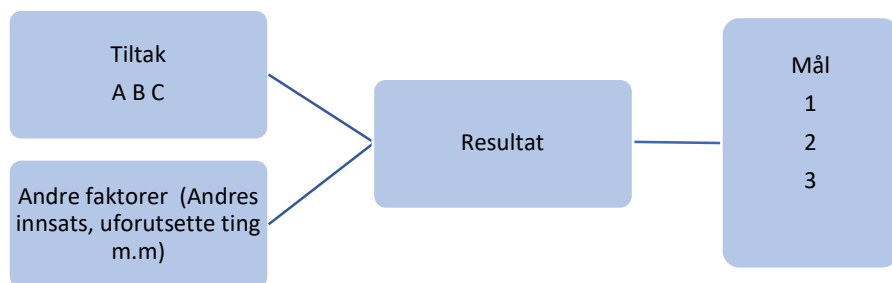
Styring av offentlig sektor har i gjennomgått store endringer i takt med fremveksten av en stadig sterkere velferdsstat. Frem til midten av 80-tallet var offentlig sektor dominert av direkte styring gjennom hierarkiske modeller, en sterk administrasjon, prosessstyring med detaljerte budsjetter og planer definert av toppledelsen. Offentlig sektor ble kritisert for å være for stor, regelstyrt, byråkratisk og for lite brukerorientert. Som en reaksjon på dette kom New Public Management (NPM) reformene utover 80-tallet, der hensikten var å lære av det private markedet og innføre prinsipper om markedsstyring i det offentlige. Men med NPM og mer indirekte styring oppstår også et større desentraliseringsproblem (Johnsen, 2007, s. 88) For når fokus endres fra prosessstyring til mål og resultatstyring, og ansvaret for tjenesteproduksjonen legges ut til enhetsleder og avdelingsledere, må det innføres kontroll og rapporteringsrutiner for å sikre at resultatene er i tråd med toppledelsens ønsker. Dette medfører igjen kostnader og administrasjon, slik at enkelte hevder kostnadene snarere øker enn reduseres.

Med NPM økte også bruken av kontraktstyring i offentlig sektor. Kontrakter er avgjørende for å styre produksjonene ved konkurranseutsetting og privatisering av offentlige tjenester, men også internt i offentlige enheter ses økt bruk av kontrakter. Ved å etablere kontrakter gir det mulighet for økt handlingsrom og frihet for enhetene, men også økt kontroll fra sentralt hold. Kontrakter kan videre oppleves som positivt fordi de bidrar til å tydeliggjøre forventninger til enhetens produksjon og tjenestenes innhold, men på den andre siden kan de bidra til å legge føringer og redusere innbyggernes mulighet for å påvirke tjenestene.

For det politiske nivået i en kommune vil bruken av kontrakter ha flere både muligheter og utfordringer. For det første kan økt bruk av kontrakter og rapportering gi politikerne nyttig informasjon om den faktiske tjenesteproduksjonen.

Norsk offentlig sektor domineres fortsatt av mange av prinsippene som ble innført med NPM, men flere nye ideer om samskaping og ikke minst de nye mulighetene med digitale verktøy preger offentlig sektor i dag (Westeren, 2015). Spesielt digitale verktøy som e-post, internett og ulike former for web basert kommunikasjon, har revolusjonert kommunikasjonen både internt i organisasjoner, mellom organisasjoner og mellom organisasjonen og dens brukere. Digitale løsninger letter dermed styring og rapportering og innebærer på mange måter et paradigmeskifte. I Trondheim kommune ser vi gode eksempler på økt bruk av digitale styrings- og rapporteringssystemer i form av portalen «styringskraft» (Trondheim kommune, 2022a, s. 24) hvor enhetene både rapporterer resultater og får styringsinformasjon tilbake.

Men før vi ser nærmere på desentraliseringsproblemet gjennom prinsipal-agent teorien og mål- og resultatstyring, er det viktig å stoppe opp ved noen generelle styringsutfordringer. På tross av de endrede styringsparadigmene, så kan fortsatt økonomisk styring oppsummeres gjennom en enkel mål-middel-analyse. Leiv Opstad (2020, s. 204) presenterer en forenklet mål-modell som beskriver de viktigste styringsutfordringene en organisasjon står ovenfor.



Figur 2.1 Opstad 2020, En enkel mål-middel modell s. 204

Modellen tar utgangspunkt i at en organisasjon vil gjennomføre rasjonelle handlinger, der målet er å utnytte ressursene best mulig. For det første er det viktig å definere hvilke mål organisasjonen ønsker å oppnå. Målene bør være tydelige, tidsbestemte og målbare. Deretter må organisasjonen definere hvilke tiltak eller virkemidler som kan iverksettes med bakgrunn i de tilgjengelige ressursene. Tiltakene bør være treffsikre og unngå bivirkninger, og en må klare å få kunnskap om tiltakets effekt. En utfordring er gjerne målkonflikter der tiltak for å oppnå et mål går utover muligheten for å oppnå andre mål. Videre er det viktig å ta høyde for andre faktorer som ikke kan styres, men som vil påvirke både mål og tiltak. Et meget godt eksempel på dette er Covid-19 pandemien som har medførte store organisasjonsmessige og økonomiske utfordringer siden mars 2020. Til slutt må resultater kunne måles, både resultater i forhold til de oppgitte målene, men også andre utilsiktede resultater. New public management reformene på 80-tallet var på mange måter et svar på de utfordringene som synliggjøres i mål-middel modellen.

Et interessant aspekt for offentlige organisasjoner er hvordan en faktor kan flytte seg fra å være et tiltak på et nivå til å bli en ikke kontrollerbar faktor på neste nivå. FNs bærekraftsmål er et godt eksempel på dette. Regjeringen har besluttet at FNs bærekraftsmål skal være det politiske hovedsporet (tiltak/ virkemiddel) for arbeidet med bærekraftig utvikling, og stilt krav til at dette skal inn i kommunal og regional planlegging (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Politikerne i Trondheim Kommune har fulgt opp dette med et politisk vedtak (Trondheim Kommune, 2020) og dermed definert dette som et mål på kommunalt nivå. For de enkelte enhetene er derimot forventningen om å arbeid med FNs bærekraftsmål en annen ikke-kontrollerbar faktor som vil påvirke den enkelte enhets mål. En kan også oppleve en målforskyvning, der viktig mål sentralt i organisasjonen får mindre betydning og taper konkurransen mot andre mål på ute i de enkelte avdelingene. Her vil andre

mål bli oppfattet som viktigere og tiltak og ressurser settes derfor heller inn mot å nå disse målene.

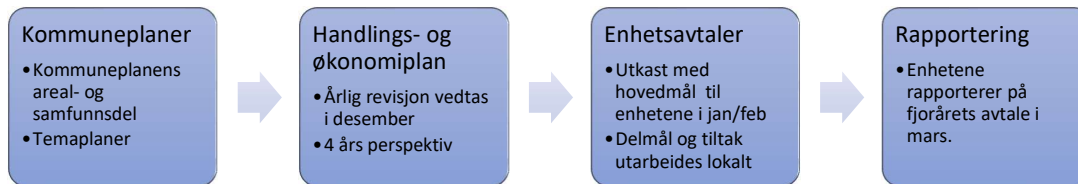
Styring i Trondheim kommune

Styring av en stor offentlig organisasjon som Trondheim Kommune er komplekst, og veien fra en politisk beslutning til endring i tjenester og ønsket effekt oppnås, er lang. Tidligere var offentlig administrasjon styrt av sterke hierarkiske system. Men jo større en organisasjon blir, jo vanskeligere blir det både å lage gode budsjetter og planer, og sikre at disse blir fulgt.

I 1998 vedtok Trondheim kommune å fjerne et administrativt nivå, etatsnivået, og etablere en to-nivåmodell med kun rådmann og enhetsledere (Nilsen et al., 2008). Målet var å bedre kvaliteten på tjenestene og sikre et større handlingsrom for lederne nært der tjenesteproduksjonen foregikk. Kommunen innførte også resultatorientert tjenesteproduksjon, der målstyring og resultatrapportering skulle overta for den tradisjonelle etatsstyringen.

Tidligere styrte etatsledelsen virksomhetene gjennom detaljerte budsjetter og behandling av enkeltsaker (Nilsen et al., 2008). I 2017 innførte Trondheim kommune 2 nye ledernivå for å styrke strategisk og operativ ledelse. Kommunalsjefer ble etablert på flere av virksomhetsområdene som et ledd mellom kommunaldirektør og enhetsleder, og avdelingsledere ble innført under enhetslederne (Trondheim kommune, 2017).

Norske kommuner er gjennom både kommuneloven og plan- og bygningsloven pålagt ha ulike planer som skal styre virksomheten. Kommunene skal ha en overordnet planstrategi som omfatter kommuneplan med samfunnsdel og arealdel, og kommunedelplaner for viktige tema eller virksomhetsområder (Plan og bygningsloven, 2008). Videre skal kommunene ha en økonomiplan som viser strategier og hvordan kommunene jobber med langsiktige mål og utfordringer (Kommuneloven, 2018). Den videre organiseringen og styringen av den kommunale virksomheten er ikke styrt av lovverket og ivaretas ulikt i de ulike kommunene (Opstad, 2020). Ser vi konkret på Trondheim kommune kan de viktigste dokumentene synliggjøres med følgende figur:



Figur 2.2 Trondheim kommunes planverktøy

Trondheim Kommune har et omfattende planverktøy, og vedtok 20. mai 2021 en ny planstrategi som omfatter revidering eller nyetablering av til sammen 25 nye planer i løpet av bystyreperioden. I denne strategien ligger blant annet revidering av både kommuneplanens arealdel og samfunnsdel, samt at alle planer knyttes til ett eller flere av kommunens vedtatte perspektiver og FNs bærekraftsmål (Trondheim kommune, 2021b). I tillegg til de ulike planene vedtar kommunen hvert år en handlings- og økonomiplan (HØP) som inkluderer neste års budsjett og foreløpig budsjettforslag for de påfølgende 4 år. Planen viser hvordan kommunen vil iverksette mål og strategier i de ulike kommuneplanene. HØPen revideres årlig, men går i sykluser der periodemål besluttes for en 4 års periode. Til slutt etableres en enhetsavtale mellom hver enhetsleder og kommunens sentrale ledelse. Hovedmål og delmål settes inn i enhetsavtalene av kommunedirektørens fagstab, men det blir opp til enhetene å vurdere hvilke tiltak som skal iverksettes på egen enhet.

2.2.1 Prinsipal agent teori

Trondheim kommune er en politisk styrt organisasjon, og politikerne er avhengige av at enhetslederne på tross av større handlingsrom likevel følger opp vedtatte strategier og politiske beslutninger. Prinsipal-agent-teorien beskriver nettopp denne utfordringen der prinsipalen opplever utfordringer med å styre agenten. I store organisasjoner er eieren (prinsipalen) avhengig av agenter som utfører eller leder arbeidet i de ulike avdelingene, og det oppstår da et desentraliseringsproblem. Teorien tar utgangspunkt i at både prinsipal og agent er opportunistiske og handler for å oppnå maksimal egen nytte. Agenten kan skjule både informasjon og handlinger for prinsipalen, og det er nødvendig å etablere kontrollrutiner i form av en avtale eller kontrakt for å ivareta at arbeidet skjer i tråd med prinsipalens interesser (Greve & Ejersbo, 2011). Det må også innføres rapporteringsrutiner som viser hvordan avtalen følges opp. Kontrollrutinene vil medføre kostnader (transaksjonskostnader) for prinsipalen, og det er derfor viktig å finne den riktige balansen med kontrolltiltak.

En utfordring i samarbeidet vil ofte være at agenten har egne motiver og interesser, som ikke handler om å oppfylle prinsipalens interesse og mål (Opstad, 2020). I dette ligger det flere ting. For det første kan prinsipalen ha fokus på, og vektlegge, overordnede mål, mens agenten som står nærmere brukerne er mer opptatt av deres behov og interesser. Videre vil de ulike aktørene kunne ha egeninteresse i å vektlegge andre forhold som vil gi større personlig vinning. En annen stor utfordring er prinsipalen og agentens ulike virkelighetsoppfatning, samt asymmetrisk informasjon der faktaopplysninger og kunnskap er ulik mellom partene. Partene kan også ha ulike holdninger til å ta risiko, der den ene partene er villig til å risikere mer enn den andre. Til slutt vil det kunne oppstå en målforskyvning, der målene som er bestemt i avtalen ikke er de målene det faktisk jobbes etter. Dette kan skyldes at målene omhandler fjorårets problemer og ikke speiler de viktigste utfordringene i dag, eller at målene ikke er operasjonalisert slik at de faktisk måler det som er viktig. Desentraliseringsproblemet er ikke unikt for offentlig sektor, men i aller høyeste grad også til stede i privat sektor. De samme mekanismene oppstår her, selv om prinsipalen kan bruke andre insitamenter (f.eks. bonusordninger) for å påvirke agentens adferd i ønsket retning.

Men i moderne tid finnes det også forskere som ser mer positivt på agentens egeninteresse i å bidra til gode resultater for organisasjonen (Jacobides & Croson, 2001). Det er viktig å huske at agenten opplever kostnader knyttet til omfattende måling og rapportering. Agenten kan bruke sin kunnskap og informasjon om produksjonen gjennom å selv definere og gjennomføre resultatmålinger for å vise prinsipalen gode resultater og unngå annen og mindre meningsfull rapportering. Spesielt i offentlig tjenesteproduksjon, der tjenestene ofte både er komplekse og effekter vanskelig å måle, vil agenten ha en interesse i å finne frem til gode resultatindikatorer som viser effekter av tjenesteproduksjonen.

Egentlig kan vi i en kommune snakke om flere lag av prinsipal/agent nivå. Politikerne vil være prinsipal overfor kommunedirektøren, mens kommunedirektøren igjen er prinsipal overfor enhetslederne. Som nevnt har også Trondheim kommune innført kommunalsjefer og avdelingsledere, men det er enhetene som regnes som resultatenheter. I Trondheim kommune kan vi dermed snakke om at handlings- og økonomiplanen er avtalen mellom politikerne og kommunedirektøren, mens enhetsavtalene er avtalen mellom kommunedirektøren og de enkelte enhetslederne. Til slutt kan vi også se på relasjonen mellom leder og medarbeider som en prinsipal/agent relasjon, men det finnes ikke her noen formell kontrakt med mål og definerte tiltak.

2.2.2 Mål og resultatstyring

Resultatstyring i offentlig sektor har en lang historie, lenge før New public management (NPM) reformene som kom på starten av 80-tallet. Likevel er det vanlig å se dagens mål- og resultatstyring i offentlig sektor i sammenheng med NPM-reformene og ønsket om å forbedre offentlig sektor med verktøy og prinsipper hentet fra det private markedet. Men mål og resultatstyring er et viktig verktøy for å løse prinsipal/ agent forholdets desentraliseringsproblem. For mål og resultatstyring blir viktig for at prinsipalen kan signalisere ovenfor agenten hva som skal vektlegges (Opstad, 2020) s 339. Kort fortalt innebærer mål og resultatstyring at en organisasjon systematisk gjennomfører ulike resultatmålinger for å vurdere, måle og sammenligne sine arbeidsmetoder og resultater. Resultatene av målingene brukes både for å vurdere om produksjonen gir de ønskede effekter eller resultater, er ressurseffektiv og om den kan forbedres (Johnsen, 2007). Mål- og resultatstyring er på denne måten et godt verktøy for å motvirke flere av utfordringene som påpekes i prinsipal-agent teorien.

Mål og resultatstyring kan deles opp i tre ulike prosesser; målformulering, medvirkning og resultatvurdering (Johnsen & Larsen, 2015). Ser vi på Trondheim Kommune og utforming av enhetsavtaler som et eksempel, så skjer formuleringen av felles målene for hvert område i stor grad av kommunedirektørens fagstab ut fra politiske vedtak, kommunale planer og handlings- og økonomiplan (Nilsen et al., 2008). Enhetslederne kan påvirke fellesmålene gjennom ulike fora, men medvirkning skjer først og fremst igjennom enhetenes arbeid med å utvikle tiltak og definere delmål på enhet. Resultatrapportering skjer først og fremst ved årsslutt.

En utfordring med resultatmålinger i offentlig sektor er at det kan være vanskelig å måle effekt eller resultater direkte (Opstad, 2020). F.eks. er det vanskelig å gjøre direkte resultatmålinger av FNs bærekraftsmål. Et alternativ er da å finne en indikatorer som kan uttrykke det vi faktisk ønsker å måle. Et eksempel på dette er EU sin omfattende taksonomi (sett av indikatorer) som skal måle om økonomiske investeringer er bærekraftige. Kommunenes sentralforbund (KS) og statistisk sentralbyrå (SSB) har på sin side utviklet en egen taksonomi for å hjelpe norske kommuner og fylkeskommuner til å måle om deres aktivitet er bærekraftig (Statistisk sentralbyrå, 2021).

Det finnes mange myter omkring nytten av resultatmålinger i det offentlige og om dette passer for offentlig tjenesteyting (Johnsen, 2007). Kritikere hevder blant annet at verktøyene

er lite egnet for å måle kvalitet på offentlige tjenester og at rapporteringen tar mye ressurser. Tiltak som lett kan måles eller «telles» kan bli prioritert på bekostning av andre mål som ikke så lett kan vises som resultater på en måling (Johnsen, 2007). Men på tross av at det finnes mange som kritiserer kost/nytte effekten av mål- og resultatstyring, er dette viktige verktøy for å styre offentlig sektor i dag. I kommunesektoren benyttes for eksempel KOSTRA (Kommune-stat-rapportering) som et viktig verktøy for å rapportere sammenlignbare tall fra ulike kommuner. KOSTRA-tall brukes både for å gi et bedre grunnlag for styring i de enkelte kommunene, men også som grunnlag for prioriteringer gjort av nasjonale myndigheter (Opstad, 2020). De 10 største norske kommunene har også gjennom mange år hatt et samarbeid om å utvikle gode resultatindikatorer gjennom ASSS nettverket. ASSS står for aggregerte styringsdata for samarbeidende storkommuner og ble startet som et prosjekt i 1986. Hensikten med ASSS er at kommunene og KS sammen skal bidra til læring og utvikling av kommunale tjenester gjennom å utvikle og rapportere sammenlignbare styringsdata (KS, 2020).

Kommunene skiller seg fra vanlige produksjonsbedrifter ved at de produserer tjenester og ikke varer. Når man skal gjennomføre mål- og resultatstyring av kommunale tjenester er det andre faktorer som er viktig. For eksempel vil høy eller lav etterspørsel bli målt som venteliste eller ledig kapasitet. Kvalitet på en vare har gjerne en fast standard, mens en tjeneste måles etter hvor fornøyd brukeren er og om tjenesten svarer til brukernes forventninger. Vi kan også skille mellom 3 ulike kriterier for måling av effektivitet. Kostnadseffektivitet, eller produktivitet, handler om å produsere flest mulig tjenester med lavest mulig ressursbruk. Resultateffektivitet handler om å oppnå formålet med tjenesten med lavest mulig ressursbruk sammenlignet med alternativ bruk av ressursene og allokeringseffektivitet handler om å prioritere mellom oppgaver og resultater for best mulig resultat for samfunnet (Johnsen & Larsen, 2015). Eksempler på dette er bruk av kommunale fysioterapeuter. Kostnadseffektivitet omhandler hvor mange pasienter en terapeut kan gi behandling pr dag. Resultateffektivitet omhandler hvilke tiltak skal benyttes for å få størst mulig effekt med lavest mulig innsats. Et gruppetilbud til 10 pasienter vil trolig være mer effektivt enn individuell oppfølging. Og til slutt allokeringseffektivitet; skal pasienter på helse og velferdssenter prioriteres før pasienter med potensiale for å gjenvinne funksjon og fortsatt bo hjemme.

I 2007 gjennomførte Trondheim Kommune en intern revisjon av sitt eget mål- og resultatstyringssystem (Nilsen et al., 2008). Kommunen brukte på dette tidspunktet begrepet

lederavtaler om avtalen mellom de enhetslederne og rådmannen, avtalene som i dag benevnes som enhetsavtaler. Hovedkonklusjonen i revisjonsrapporten var at kommunene da hadde et godt fungerende system, mål i handlings- og økonomiplan ble fulgt opp i lederavtalene, men rapporteringsrutinen hadde et klart forbedringspotensiale. I rapporten kom det frem at målene i lederavtalene i varierende grad var målbare og lederavtalene var lite kjent blant ansatte. Revisjonsgruppen fant også at flere av enhetslederne opplevde at lederavtalene ikke fungerte godt som styringsverktøy og ble lite vektlagt i den daglige driften (Nielsen 2008, s. 7). Resultatvurdering gjennomføres i form av midtveissamtaler og egenvurdering ved årsslutt. I revisjonsrapporten fra 2007 kommer det frem at midtveissamtalene fungerer godt, men det mangler en felles forståelse av kriterier i den skriftlige egenvurderingen og vurderingene blir i liten grad dokumentert og begrunnet.

2.3 Translasjoner - eller dekontekstualisering og kontekstualisering.

FNs bærekraftsmål er mange, sammensatte og skal gjelde for alle FNs 193 medlemsland. I dette ligger en stor utfordring, da verdens stater har enorme forskjeller i rammer og utfordringer. Norge vil for eksempel med en forventet levealder i befolkningen på 82 år, ha helt andre utfordringer i arbeid med mål nr. 3, «god helse og livskvalitet», enn Sierra Leone som har en forventet levealder på 54 år.⁴ En viktig, men krevende oppgave for alle som ønsker å jobbe med bærekraftsmålene, blir derfor å oversette målene og finne tiltak som er relevante for egen kontekst. Røvik (Røvik, 2007) beskriver en slik translasjonsprosess (oversettelse) knyttet til kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Prinsippene er hentet fra teori knyttet til oversettelse av språk, men i denne sammenheng omfatter translasjon kunnskapsoverføringen av f.eks. en vellykket praksis eller en formulert ide. Røvik deler opp translasjonsprosessprosessen i to. For det første må kunnskapen fra en organisasjon dekontekstualiseres. I dette ligger det å ta en ide eller praksis og strukturere denne slik at den kan overføres til andre organisasjoner. Et godt eksempel på dette er formulering av såkalt «best practice» eksempler og «benchmarking», der ulike organisasjoner kan sammenligne seg med hverandre (Opstad, 2020). Organisasjoner som lykkes godt på et område analyseres, og virkemidler og tiltak beskrives, slik at andre kan etterligne dette med mål om samme gode resultat. I kommunesektoren ser vi f.eks. bruken av KOSTRA-tall som viktig for kommunene i arbeidet med å utvikle egne tjenester. Dekontekstualiseringsprosessen er kompleks og kan ha mange utfordringer. Røvik (2007) beskriver spesielt om kunnskapen er eksplisitt eller taus,

⁴ <https://www.fn.no/Statistikk/levealder>

hvor kompleks praksisen er og hvor innvevd den er i organisasjonen. I denne oppgaven er det derimot hvordan ny kunnskap blir oversatt inn i organisasjonen som er interessant, og vi vil derfor rette fokus mot neste steg i translasjonsprosessen; hvordan kunnskap tas i bruk og tilpasses en ny kontekst.

Selv om noe fungerer godt i en organisasjon, kan resultatet av samme virkemidler få en helt annen effekt hos andre. Det er altså ikke nok å bare dekontekstualisere godt, men organisasjonen må også oversette teorien til å stemme med egen kontekst. Røvik (2007) beskriver dette som kontekstualisering. Noen ganger kan ideene en organisasjon skal ta i bruk være konkrete og lett å overføre i praksis, mens andre ganger kan ideene være abstrakte og kreve en omfattende transformasjon for å kunne tas i bruk. Røvik (2007) beskriver «den hierarkiske oversettelseskjeden» som et eksempel på hvordan en ide tas inn i en organisasjon. Nye ideer tas inn via toppledelsen og innføres via en top-down modell nedover i organisasjonen. For hvert nivå konkretiseres den mer abstrakte ideen til mer konkrete praktiske løsninger, men det er toppledelsen som sitter med styring og planlegger hvordan ideen skal implementeres nedover i organisasjonen.

Men stadig oftere skjer også utvikling av ideer utenfor den tradisjonelle hierarkiske organiseringen. Fagpersoner møtes på tvers av både organisasjoner og enheter i samarbeidsfora eller på kurs, og disse arenaene kan være vel så viktige for å bearbeide ideer om til praksis. Også selve ideene kan komme inn i en organisasjon via engasjerte fagpersoner og ikke den hierarkiske veien ovenfra og ned. En organisasjon kan dermed utvikle ulike versjoner av samme grunnide, uten at det finnes en grunnleggende strategi fra toppledelsen. Ideer kan også gå i ring eller spiral før de manifesterer seg som en etablert praksis. Om ikke første forsøk får ønsket effekt, kan organisasjonen gjøre nye forsøk på å oversette ideen inn i egen kontekst. Til slutt finnes det også eksempler på at samme grunnide kan komme til syne i praksis samtidig på ulike steder i en organisasjon uten at toppledelsen har iverksatt klare strategier eller at ideene overføres mellom de ulike enhetene. Kontekstualisering av ideen skjer da mer eller mindre tilfeldig på samme tid, men trolig som et resultat av at ideen blomstrer frem når gode vekstvilkår oppstår samtidig i ulike kontekster. Så oppsummert kan kontekstualisering av ideer skje både som klare hierarkiske ovenfra og ned styrte prosesser, eller det kan skje mer eller mindre styrt av fagpersoner lengre ned i organisasjonen.

Kontekstualiseringen av ideer eller kunnskaper inn i nye organisasjoner følger gjerne noen faste regler. Disse kan deles i generelle innskrivningsregler for hvordan kunnskapen

transformeres og materialiseres i et lokalt preg, og mer spesifikke oversettelses- og omformingsregler (Røvik, 2007) Innskrivningsreglene kan igjen deles inn i to.

Lokaliseringsregler omhandler å skrive inn den nye ideen i en lokal kontekst, f.eks. forankre kunnskapen i en ny sektor eller i en ny kulturell kontekst, mens tidsmarkering omhandler å gi ideen en lokal tidsforankring. Et eksempel på dette er begrepet «Trondheimsmodellen» som er brukt om en modell for økt samskaping blant hjemmebaserte tjenester i Trondheim Kommune (Trondheim kommune, 2022b). Selve modellen har store likhetstrekk med andre modeller for økt samskaping og hverdagsmestring for hjemmeboende eldre, men ved å bruke begrepet Trondheimsmodellen gis modellen en lokal markør.

Røvik (2007) beskriver den neste gruppen av kontekstualiseringsregler som 3 ulike modus med utgangspunkt i 4 oversettelses- og omformingsregler fra tradisjonell translasjonsteori; kopiering, addering og fratrekking og omvandling. Dette er regler som omhandler hvordan selve innholdet i ideene tilpasses konteksten. De tre modusene kan videre plasseres på en rekke i forhold til grad av forvandling av grunnideen. Reproduserende modus preges av ren kopiering av ideen. Modifiserende modus beskriver når ideer kontekstualiseres med enten addering av nye elementer eller fratrekking av deler av ideen. Og til slutt den radikale modusen som kjennetegnes ved at ideen gjennomgår stor grad av omvandling.

FNs bærekraftsmål er sammen med FN's menneskerettigheter gode eksempler på ideer som har høye ambisjoner globalt, men som må løses lokalt og dermed oversettes til lokal kontekst. I en artikkel fra 2021, beskrives FN's bærekraftsmål som et «social imaginary», en etablert sannhet eller moralsk verdi som er anerkjent av en sosial gruppe eller samfunn (Immler og Sakkers, 2021). Artikkelforfatterne kritiserer FN for å vektlegge en for enkel enveis implementeringsstrategi, som i liten grad tar hensyn til lokale forhold og gir mulighet for å påvirke strategiene. Rettnok er det etablert flere tiltak for å identifisere «best practice» og hvordan bærekraftsmålene kan implementeres lokalt, men politikken utformes på den internasjonale scene, mens lokale organisasjoner er passive mottagere som skal implementere strategiene. Immler og Sakkers (2021) trekker frem behovet for kultur som en fjerde dimensjon i bærekraftsmålene, i tillegg til sosiale, økonomiske og miljømessige faktorer. De hevder det er nødvendig å vektlegge den lokale kulturelle konteksten i større grad og argumenterer for å endre fra en implementeringsstrategi til en translasjonstilnærming, der lokale løsninger i mye større grad tilpasses, og mål og tiltak oversettes til lokale forhold.

2.4 Kunnskapsdeling og kompetanse – barrierer og delingsprosesser

I enhver organisasjon eller bedrift er det sentralt at det skjer kunnskapsdeling. I Trondheim kommune er det som nevnt ca. 15 000 ansatte. Alle de ansatte har kunnskap, kompetanse og egne kulturer og erfaringer. Det er nærmest utenkelig at en nyansatt ikke vil få ta del i en annen ansatts erfaringer og kompetanse. Kommunen kan heller ikke ha manualer eller dokumentasjon for alt. Det har tidligere blitt nevnt både handlings- og økonomiplan, enhetsavtaler og andre planer. Disse dokumentene har kunnskap knyttet til seg som alle ansatte kan lese. Det sier ikke hvordan en sykepleier skal vise omsorg for en pasient, eller hvordan en rektor bruker sin erfaring når hun utføre lederoppgaven sin og samhandler med sine ansatte. Dette kalles for taue kunnskap, den kunnskapen som vi alle besitter i våre egne hoder, som er sammensatt av kunnskap og erfaringer (Riege 2005,s.19). I motsetning til den tause kunnskapen, har vi den eksplisitte kunnskapen. kunnskap som vi finner i dokumenter og manualer eller bøker.

Vi lever i en tid hvor kunnskap er en viktig økonomisk drivkraft. Bedrifter og organisasjoner har blitt mer bevisst at den kompetansen de ansatte har utgjør en betydning for om en organisasjon når sine mål og kan være konkurransedyktige (Gagné, 2009). Den kunnskapen de ansatte besitter må samtidig holdes oppdatert og utvikles. Et godt bilde på dette er debatten vi i dag ser, spesielt innen teknologisektoren, at når en nyutdannet entrer jobbmarkedet så er kunnskapen de har fra skolebenken allerede utdatert eller mangelfull. En utfordring også regjeringen belyste gjennom en offentlig utredning i 2019 (NOU 2019:12) Samtidig gjelder det å holde på kompetansen en har i bedriften. For den tause kunnskapen som eksisterer er ikke kunnskap som organisasjonen eier. Det er dermed fare for at kompetanse kan forsvinne så raskt en ansatt slutter. Det er ikke lett å sette en verdi på den samlede tause kunnskapen som en organisasjon har, men det er liten tvil om at den er viktig. Det kan være nøkkelfaktoren som gjør at en bedrift med erfarne ansatte løser arbeidet smidigere enn om alle vare helt nye. Organisasjonens kunnskaper skapes i interaksjonen mellom mennesker som deler sine kunnskaper. Hovedmålet er «better and purposeful sharing of useful knowledge translates into accelerated individual and organizational learning and innovation through the development of better products that are brought faster to a target marked, thus enhancing marked performance» (Riege, 2005, s. 18). Det at Riege i hovedsak har sin forskning knyttet til varehandel og markedsføring betyr ikke at dette ikke har sin plass for offentlig forvaltning.

Kunnskapsdeling er ikke noe som har en lik løsning for alle organisasjoner eller bedrifter. Det er ikke slik at det er en strategi som vil fungere for alle. Av den grunn må bedrifter selv finne den metoden for kunnskapsdeling som passer for seg. I hvor stor grad dette er et tema på styremøter og i de riktige fora, er viktig (Singh & Kant, 2013). Forskningen innen kunnskapsledelse viser at det i altfor liten grad vies nok oppmerksomhet til temaet kunnskapsdeling i møter eller i strategier i organisasjoner og bedrifter. Kunnskapsdeling er å dele kunnskap ved at en rettleder en kollega gjennom rasjonell tekning eller bruk av innsikt for å hjelpe andre til å forstå deres egen situasjon bedre. Samtidig er det viktig at den som deler kompetanse er bevist på den delingen av kunnskap som finner sted. Den bør helst dekke mangelen på kunnskap som den andre har og som de trenger. Hvis den ikke blir brukt, kan dette lede til at den ikke kommer til nytte (Riege 2005, s19) En vil fra en organisasjonsmessig side også ha kunnskapsdeling der kunnskap treffer eller gjelder for alle ansatte. Dette vil være et tidsbruksspørsmål så vel som et økonomisk spørsmål. For Trondheim kommunes del blir dette relativt synlig når det er snakk om ca. 15.000 ansatte. Hvem trenger å vite hva og når? Noen organisasjoner deler all kunnskap, mens andre skjærer deler av kunnskap innenfor bestemte avdelinger eller team. Den kan være forskjellig på ulike nivåer i organisasjonen, mellom funksjoner, samt formelle og uformelle arenaer. Hvordan kan en sikre eller skape gode forhold for at kunnskapsdeling kan finne sted og til beste for organisasjonen? Det er tydelig at det burde være en bevissthet rundt nettopp disse tingene for å sikre at kunnskapsdelingen får gode forhold.

Kunnskapsledelse er det viktigste ankeret i de fleste organisasjoner og bedrifter. Det kan være mange barrierer som kan forhindre eller gjøre det vanskelig å dele kompetanse og kunnskap. For å gjøre det oversiktlig deler Riege (2005) inn barrierer i tre grupper. Den første er individuelle/personlige barriere, den andre er organisasjonen og den tredje er de teknologiske barrierene. Disse vil vi komme tilbake til senere. Årsakene eller perspektivet til hvorfor det eksisterer barrierer til kunnskapsdeling kan være mange. Organisasjonskulturen, og da spesielt om en ser på selskapene som sosiale fellesskap. Det kan være den sosiale kapitalen og de sosiale interaksjonene, altså hvordan skapes og etableres arenaer for deling, tillit mellom de ansatte, hvordan den overbærende formen for samarbeid innad i selskapet er og da spesielt med fokus på ansattes holdninger, alder, utdanning og erfaringer. Ulikhetene kan videre være en følge av individer, som da mangler interpersonale ferdigheter, strukturer, prosesser og systemer i organisasjonen. Som hierarkiske strukturer. Teknologi kan være en annen årsak til dette. Er det mangler i programvaren som brukes eller annet ved det tekniske.

Videre kan det være vanskelig å måle effektiviteten av delingen og dette sett opp mot mål og strategier.

Organisasjonell kunnskap er delt av individer og belyses best gjennom fire roller for kunnskapskonversasjoner. Den første er sosialisering. Hvor observasjon og etterlikning skaper taus kunnskap fra taus kunnskap. Den andre er eksternalisering. Hvor en omformer taus kunnskap til eksplisitt kunnskap, en henter metaforer fra bøker og manualer. Den tredje er kombinasjonsmetoden hvor en bruker eksisterende konsepter ved å analysere og reorganisere informasjon inni organisasjonen fra en arena til en annen. For eksempel til data nettverk og databaser. Den fjerde er internalisering. Her overfører en eksplisitt kunnskap til taus kunnskap som henviser til praktiske tilnærminger ved å bruke ekte erfaringer eller simuleringsmodeller (Gagné, 2009).

Riege (2005) har skapt en matrise basert på eksplisitt og taus kunnskap og satt dette i system med individuell og sosial kunnskap. Dette gir et bilde av en organisasjons kunnskap. Disse fire typene representerer kollektivt kunnskapen som finnes i en organisasjon delt mellom dets aktiva og ferdigheter. Det er individuell eksplisitt kunnskap, individuell taus kunnskap, organisasjonens sosiale og eksplisitte kunnskap og til sist sosial taus kunnskap. Det er denne siste som er av størst betydning for en organisasjon. Rettferdighet kan også bidra til deling av taus kunnskap. Dette representere all kunnskap som finnes i sosiale og institusjonelle praksiser, arbeidsflyt og kultur. Han hevder vider at dette er et interessant sted, for i dag anser de fleste vestlige bedrifter individualisme som noe bra og at ansatte tar valg og løser utfordringer selv, samtidig ønsker bedrifter at ansatte er villige til å arbeide i team. Denne dualiteten må ikke trekkes for mye i den ene eller andre retningen. Organisasjonen må ha begge verdiene med seg og verdsette individuelle verdier og kollektive verdier.

I det fleste organisasjoner eller bedrifter ville det finne sted en eller annen form for kunnskapsdeling. Noe vi kan se på som en prosess enten det er bevist eller ikke. Hvordan denne prosessen finner sted i en organisasjon kan være av betydning; Valg av metode og prosedyrer, hvor ofte det finner sted og hvem mottakeren er? Er det alle, en gruppe, eller individer? I artikkelen til Riege (2005) viser han til fem måter en kan dele kunnskap på. Det er serieoverføring (serial tranfer), der taus eller eksplisitt kunnskap deles innen team i en eller annen setting etter varierende tidspunkt. Neste er næroverføring (near transfer) hvor replisering av eksplisitt teamkunnskap i andre team som gjør liknende oppgaver. Fjern overføring (far tranfer) replisering av taus kunnskap i andre team som gjør liknende

oppgaver. Organisasjonsmessig know-how, enten taus eller eksplisitt. Noe Riege (2005) påpeker trengs for å gjennomføre strategiske oppgaver som oppstår med ujevne mellomrom i organisasjonen. Igjen er pandemien et godt eksempel på dette. Til sist er det ekspertoverføring. Hvor team krever og søker eksplisitt kunnskap fra andre i organisasjonen for å kunne gjennomføre en oppgave.

Størrelsen på en organisasjon vil også påvirke hvordan delingsprosessen finner sted og utarter. Mye av forskningen som er gjort innen kunnskapsdeling, er gjort på store bedrifter. Det er lite som skiller store fra små bedrifter når det gjelder barrierer innen kunnskapsdeling. Likevel hevdes det at små bedrifter og organisasjoner har større problem når de vokser og får flere avdelinger (Nam Nguyen & Mohamed, 2011). Dette viser seg i dårligere kommunikasjon, det blir mindre deling av kunnskap og kommunikasjonen utad til kundene blir dårligere. Videre har små organisasjoner vanskeligere for å utnytte kunnskapen de har. Hvordan de skal utnytte den eksisterende kunnskapen i et større fellesskap, og da det større strategiske bildet for så å skape en fordel for bedriften i markedet. Dag til dag driften er mer fremtredener og det skortes på evnen til å absorbere kunnskap og skape ny kunnskap. Her blir ressurser og infrastruktur og teknologi viktige aspekter å fokusere på. I hvor stor grad dette kan overføres til offentlige organisasjoner er utfordrende å se. Det kan være seg at det er andre mekanismer eller prosesser som finner sted i en mindre offentlig enhet enn hvordan en liten bedrift anser disse barrierene. Likevel gir det et bilde som kan gi innsikt. Videre er det naturlig å tenke seg at en stor bedrift har større fysiske rom og samleplasser enn små bedrifter. Dette skaper muligheter for flere samlingspunkt, det være seg arbeidsgrupper, fora og andre former for samarbeid og deling av kunnskap. Riege (2005) hevder videre at det i større bedrifter er menneskene som driver kunnskap fremover, ikke nødvendigvis de teknologiske. Derimot vil mindre organisasjoner i mer mekanisk form forholde seg til kunnskap. Mangfoldet i møteformer som større organisasjoner har, samt at de har en større andel av mennesker leder trolig til muligheten for flere sofistikerte former for deling. Størrelsen på bedriften gir også utslag på hvordan organisasjonen tenker. Små bedrifter vier større oppmerksomhet mot markedsplaner og planlegging, mens større bedrifter oftere har strategi og effektivitet innen bedriften som et mål i seg selv.

Bevisstheten rundt hvordan kunnskapsdeling finner sted og hvor bedriften eller organisasjonen ser på barrierene knyttet til dette er sentralt. Hvis en organisasjon ikke kan erkjenne at de har utfordringer knyttet til hvordan kunnskap hindres i bedriften, så har de et problem. Skal en kunne ha en god eller bra strategi om kunnskapsdeling så må en vurdere de

barrierene som er vist her. Uten en eller annen målestokk for å kunne si om en gjør det bra med deling av kunnskap, så kan ikke en bedrift skape en strategi knyttet til det. Skal en ta ledelsen av kunnskapen som eksisterer i bedriften vil det trolig være nyttig å ha noen verktøy for å vurdere hvordan en kan se på kunnskapsbarrierer og utfordringer knyttet til det. Eller kan det lede galt av sted, som å forsøke å endre organisasjonskulturen til kunnskapsdelingsstrategien. De fleste ser at dette blir feil vei. Organisasjonskulturen burde lage premissene for kunnskapsdelingen, ikke motsatt. En bør også sikre at det er en kobling mellom strategiene. Forskingen hevder at det i for stor grad er slik at bedrifter og organisasjoner ser på strategien knyttet til kunnskapsdeling som noe separat fra selskapets overordnede mål (Singh & Kant, 2013).

3 Metode

Vi vil i dette kapittelet først gjøre rede for vårt vitenskapelige ståsted, før vi forklarer vår bruk av et flermetodedesign. Vi vil forklare hvordan vi har gjennomført både kvalitativ og kvantitativ metode enkeltvis og hvordan vi har brukt metodene samlet. Dette for å synliggjøre at vi har forsøkt å gjennomføre både spørreundersøkelse og intervju korrekt metodisk. Til slutt vil vi se på forskerens rolle i en studie og hvordan vi har forholdt oss til ulike vitenskapelige utfordringer.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

På tross av århundrer med diskusjoner mellom vitenskapsmenn, er det fortsatt store uenigheter om grunnleggende syn på hvordan vi skal forstå verden og hvordan vi fremskaffer kunnskap. Det finnes flere ulike retninger innen vitenskapen og de ulike retningene bygger på ulike måter å betrakte verden på (ontologi) og ulike kunnskapssyn (epistemologi). Ontologi er et begrep som stammer fra filosofien og omhandler hvordan en ser på virkeligheten. Hva består den virkeligheten vi observerer egentlig av og hvordan kan vi se etter lovmessigheter i det vi observerer? Epistemologi omhandler hvordan vi etablerer kunnskap om det vi undersøker og de begrensninger kunnskapen har. Som forsker er det viktig å reflektere over disse ulike perspektivene for å definere hva vi legger til grunn i analysen av våre empiriske data.

Videre kan vi skille de ulike vitenskapsteoretiske ståstedene i to hovedretninger; de objektivistiske med positivismen som den første og Karl Poppers kritiske rasjonalisme som den dominerende i dag, og de fortolkingsbaserte med blant andre sosial konstruktivisme og hermeneutikk (Ringdal, 2020). Tradisjonene har ulikt ontologisk og epistemologisk

ståsted, samt foretrekker ulike metoder for å innhente data. Ifølge Moses og Knutsen (2019) bruker mange forskere for lite tid på å reflektere over sitt metodologiske perspektiv før valg av metode. Samme metode kan brukes ut fra ulikt vitenskapsteoretisk ståsted, men metodologien vil avgjøre hvordan man analyserer data. Problemstillingen og teorigrunnlaget som legges til grunn vil ofte være styrende for valg av vitenskapsteoretisk ståsted, men man kan også velge en mer pragmatisk holdning. I vår studie har vi valgt en problemstilling der vi vil forsøke å finne et svar på om bærekraft vektlegges når beslutninger tas ute i de kommunale enhetene. Med vårt utgangspunkt kan vi forsøke å samle objektive data som kan bekrefte eller avkrefte dette. Det ville da vært naturlig å se på de faktiske beslutningene som tas og om bærekraftsmålene vektlegges. Samtidig er det mange faktorer som vil påvirke enhetsledernes beslutninger og de ulike virksomhetsområdene vil trolig ha ulike beslutningsveier. Velger vi derimot å legge et fortolkningsbasert syn til grunn, vil det i større grad være interessant å se nærmere på kjennetegn ved enhetslederne og den konteksten de står i. Hva ligger bak de valgene de tar, deres opplevelse av egen kunnskap og personlige holdninger til bærekraftsmålene.

Positivismen og kritisk rasjonalisme kommer fra naturvitenskapen og tar utgangspunkt i at man kan etablere sannheter om virkeligheten ved å finne regelmessigheter i dataene som analyseres. Dette er objektive sannheter uavhengig av hvem som observerer og funnene skal derfor kunne reproduseres i andre studier. Når en sannhet er etablert, kan nye teorier utledes som hypoteser og prøves ut i ny forskning. Den optimale metoden er eksperimenter med kontrollgrupper, men også spørreundersøkelser med mange respondenter, komparative studier eller casestudier kan utlede data som anses som objektive. Nettopp påstanden om at dataene kan vurderes som objektive er kritisert, da forskeren som analyserer også har sitt ståsted og tolker observasjonene ut fra dette. En vanlig metode innen kritisk rasjonalisme er den hypotetisk deduktive metoden der forskeren utleder nye hypoteser fra eksisterende kunnskap og tester dette ved å gjøre nye undersøkelser med ny empiri.

Sosial konstruktivistene ser derimot virkeligheten som konstruert av mennesker som samhandler og skaper ulike konstruksjoner. Det finnes altså ikke en objektiv sannhet forklart ut fra naturlover slik positivismen hevder, men mange unike tolkninger ut fra det enkelte menneskets fortolkning av verden. Innen sosial konstruktivistisk forskning er målet ofte å forstå ulike fenomener ut fra en gitt kontekst, i stedet for å finne objektive sannheter. Med en sosial konstruktivistisk metodologi vil forskeren forsøke å komme frem til nye teorier og kunnskap med en induktiv tilnærming der en observerer virkeligheten.

For å kunne si noe om enhetslederne og FNs bærekraftsmål er det viktig at en har god oversikt over hva det vil si å finne forståelsen og tolke det. Det er ikke alt som like lett lar seg observere eller er tilgjengelig. Det som menes her er at prosessen ikke nødvendigvis blir så god, hvis en ikke tenker på konteksten og helheten i det en forsker på. Hermeneutikken vektlegger den subjektive fortolkningen av verden, men i motsetning til sosial konstruktivismens fokus på at hvert enkelt subjekt selv lager sin virkelighet, vektlegger hermeneutikken at fortolkningene skjer på bakgrunn av allerede etablert kunnskap og en historisk kontekst (Moses & Knutsen, 2019). Kunnskap bygges dermed lag på lag og et subjekts fortolkning må ses i sammenheng med tidligere kunnskap og forståelse. Gadamer oppgis som opphavet til den hermeneutiske sirkel. Denne sirkelen er en prosess eller vei til forståelse, veien mot å forstå ut fra det hele, og forstå delene helheten består av. En har da to deler eller poler, forståelsen i sin helhet av saken og på andre siden de ulike delene. Begge delene integrert, når de er satt sammen, utgår et hele. Når en da kontekstualiserer dette belyses alle delen, noe som igjen klargjør bildet av helheten. De er bundet sammen (Kinsella, 2006; Moses & Knutsen, 2019)

Hvordan våre respondenter forstår begrepet bærekraft og hva de legger i begrepet er derfor interessant. Skal vi for eksempel i vår spørreundersøkelse kunne generalisere våre funn, forutsetter dette at respondentene har samme forståelse for begrepet. Det ble tydelig for oss tidlig i prosessen at vi måtte være bevisst begrepet bærekraft. Det er FNs bærekraftsmål som er vedtatt både på nasjonalt og lokalt plan (Trondheim Kommune, 2020) og vi har derfor hele tiden, både i spørreundersøkelsen og intervjuene, brukt begrepet «FNs bærekraftsmål» og ikke bærekraft generelt. En ren sosial konstruktivistisk tilnærming forutsetter at individet selv konstruerer sin forståelse av begrep. Med en slik forståelse ville det blitt svært vanskelig å generalisere i forhold til vår problemstilling. Vi har derfor valgt et hermeneutisk ståsted i vår undersøkelse og forutsetter med det at respondentene i sine svar har lik forståelse for begrepet FNs bærekraftsmål.

3.2 Eksisterende eller ny empiri

Når en problemstilling skal undersøkes er det viktig å skaffe en oversikt over eksisterende empiri for å avgjøre om en kan bruke tilgjengelig data, eller om det er nødvendig å gjøre en undersøkelse for å innhente ny empiri. Implementering av FNs bærekraftsmål som en kommunal strategi er forholdsvis nytt og vi valgte derfor å fremskaffe egen empiri og innhente primærdata i denne studien. Nordlandsforskning (2019) dokumenterte i sin rapport «strek i laget» at det var stor variasjon mellom de ulike kommunene og fylkeskommunene i

hvor langt de hadde kommet med å etablere FNs bærekraftsmål som en styrende strategi i kommunen. Vi ønsket derfor i vår studie å se nærmere på en konkret kommune for å fremskaffe mer kunnskap om hvordan arbeidet med bærekraftsmålene er ute på de operative enhetene. Trondheim Kommune er en stor kommune med mange enheter og vi så det som interessant å innhente informasjon fra et bredt utvalg av informanter.

3.3 Populasjon – utvalg av enheter

Populasjon og enheter er to begreper som benyttes i forskning og er viktig for å definere hvor dataene som innhentes kommer fra. Enheter er betegnelsen på de forskningsobjektene vi ser nærmere på og analyserer. Populasjonen er den gruppen av enheter vi gjør et utvalg fra. For å kunne sannsynliggjøre at funnene vi finner er representative for hele populasjonen (generalisering), er det viktig at utvalget i en kvantitativ undersøkelse er forholdsvis stort. I en kvalitativ undersøkelse er vi derimot ikke ut etter å generalisere funnene til å gjelde en større populasjon, men ønsker heller å finne aktuelle enheter som kan gi utdypende svar, gi mer innsikt og forståelse for tematikken (Ringdal, 2020). I Trondheim kommune har mange enheter organisert seg slik at avdelingslederne har et delegert ansvar for både økonomi og faglige ledelse, men det er til slutt enhetslederne som har det overordnede ansvaret for at politiske beslutninger og strategier følges opp i på den enkelte enhet. I denne undersøkelsen har vi derfor valgt enhetsledere som de enhetene vi vil se nærmere på.

Vi har videre valgt å begrense populasjonen til å gjelde enhetsledere i Trondheim Kommune. Innføringen av FNs bærekraftsmål i kommunale planer og budsjett er en nasjonal strategi, og vi kunne her valgt å se hvordan arbeidet er i ulike kommuner. Vi valgte derimot å begrense studien til å gjelde kun Trondheim kommune, og heller se nærmere på flere forhold hos denne populasjonen. Det er da viktig å være klar over at eventuelle funn ikke kan generaliseres for å gjelde enhetsledere i andre kommuner.

3.4 Valg av metode

I hovedsak skilles moderne forskning mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode er ofte brukt i naturvitenskapen og mange forskere ser på randomiserte, kontrollerte studier som gullstandarden innen forskning. Hensikten er å analysere større mengder data for å kunne generalisere funn og dermed fastsette årsak-virkning til de fenomener som undersøkes. Store spørreundersøkelser eller analyse av «Big data» er mye brukte metoder. Kvalitative metoder har blitt mye brukt innen samfunnsvitenskapen, men er blitt mer anerkjent innen andre fagområder de siste 20 årene. I en verden som blir stadig mer

kompleks, ser forskere seg mer nødt til å bruke andre metoder for å forklare og forstå (Tjora, 2021).

3.4.1 Flermetodestudie - triangulering

Ser vi på vår problemstilling er det klare argumenter både for og imot ulike metoder. På den ene siden finnes det allerede teori (Halvorsen & Tiltnes, 2021; Lundberg et al., 2020) om hvordan norske kommuner jobber med bærekraft i dag, og en spørreundersøkelse for å verifisere tidligere funn kan forsvares. På den andre siden kan vi hevde at eksisterende forskning i liten grad sier noe om enhetslederens rolle i forhold til bærekraftsmålene og vi bør derfor gå mer grundig til verks for å forsøke å finne nye teorier som så kan testes ut ekstensivt (deduktivt). De ulike metodenes styrker og svakheter gjør at de senere årene har blitt mer vanlig å kombinere flere metoder med et flermetodedesign eller triangulering (Moses and Knutson s. 92). Ofte vil en kombinasjon av ulike metoder være gunstig (Tjora, 2020 s.26) Dette gjelder både å kombinere flere kvalitative eller kvantitative metoder i en studie, men også å kombinere en kvalitativ og en kvantitativ metode i samme studie. I vår studie så vi det som en klar fordel om vi kunne bruke flere metoder for å både kunne generalisere enkelte funn å se etter mulige trender, men også gå i dybden for å se hva som ligger bak de eventuelle funnene vi fant gjennom en ekstensiv datainnsamling. Vi valgt derfor å innhente data fra både en spørreundersøkelse med et stort antall respondenter, og data fra semistrukturerte intervju med et mindre antall respondenter.

I en flermetodestudie er det viktig å bestemme seg både for rekkefølge og eventuell vektning av de ulike metodene (Ringdal, 2020). Metodene kan vektes likt, eller en metode kan brukes som en forundersøkelse til den andre. Vi kunne valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med et lite utvalg enhetsledere og brukt svarene fra disse intervjuene til å utlede hypoteser og utarbeide en spørreundersøkelse med sikte på å verifisere eller avkrefte hypotesene. Dette ville vært en hensiktsmessig fremgangsmåte ut fra et positivistisk ståsted. Vi har derimot valgt et hermeneutisk utgangspunkt og målet da er å forstå hva som påvirker de ulike enhetslederene. Vi gjennomførte derfor spørreundersøkelsen først og brukte så disse funnene til å utforme en intervjuguide med sikte på å få utdypende forståelser.

3.5 Forskningsdesign

For å belyse en problemstilling, er det viktig å vurdere nøye hvilket forskningsdesign som er best egnet til å fremskaffe gode data og belyse problemstillingen. Med forskningsdesign mener vi her den planen eller metoden forskeren velger for å fremskaffe data. De ulike

forskningsmetodene henger sammen med hvilket vitenskapsteoretisk ståsted som legges til grunn for den videre analysen og vil ha ulike styrker og svakheter avhengig av problemstilling. Problemstillingen vil ofte avgjøre om det er hensiktsmessig med et ekstensivt design der en involverer et større antall informanter for å finne trender og generalisere funnene til en større populasjon, eller et intensivt design for å gå i dybden i jakt på nyanser og detaljer. Også vitenskapsteoretisk ståsted vil påvirke valget av design, der det er mer vanlig med et ekstensivt design innen den positivistiske tradisjonen og intensivt blant de fortolkningsbaserte.

3.5.1 Ekstensiv vs. Intensivt design

Valget mellom å gå i dybden gjennom et intensivt design og se i bredden gjennom et ekstensivt design, kan ofte være vanskelige. Både ekstensivt og intensivt design har klare fordeler og ved å velge et design vil vi fremskaffe en type data, men miste muligheten til andre typer data.

Ser vi først nærmere på et ekstensivt design vil det i forhold til vår problemstilling gi oss muligheten til å innhente informasjon fra et stort utvalg informanter. Hensikten vil ofte å være å gjøre data om til tall slik at disse kan behandles statistisk. En vanlig metode ved ekstensivt design er å gjennomføre en spørreundersøkelse med mange respondenter for å se etter trender og likheter for å generalisere svarene. Data kan behandles statistisk og funn kan med større sannsynlighet generaliseres til å gjelde alle enhetsledere i Trondheim kommune. Dette gir oss muligheten til å kategorisere svar og se etter forskjeller mellom de ulike virksomhetsområdene. Svakheten med et ekstensivt design i forhold til vår problemstilling er derimot at vi vil miste mange detaljer og nyanser. Vi vil ikke få mulighet til å følge opp svarene som respondentene gir for å få utdypende informasjon. Det er en stor utfordring med spørreundersøkelser at spørsmålene som stilles ikke er de beste for å belyse hovedproblemstillingen. Vi som forskere har vårt ståsted og antagelser om hva vi bør spørre om, men kan ende opp med å ikke stille de viktigste spørsmålene.

Det finnes også andre metoder for å innhente data ekstensivt. Både dokumentanalyser og observasjonsstudier kan benyttes til å fremskaffe data som kan omgjøres til tall og behandles statistisk. I forhold til vår problemstilling ville observasjoner blitt svært ressurskrevende og utenfor det vi realistisk kunne gjennomføre på tiden vi har til rådighet. Dokumenter som ville gitt oss svar på om bærekraft vektlegges i daglige avgjørelser er heller ikke offentlig

tilgjengelig og dokumentanalyser av et stort antall dokumenter er ville også krev mer ressurser enn vi har til rådighet.

Ved å velge et intensivt design kan vi gjennomføre intervjuer med et utvalg enhetsledere som gir utdypende informasjon og belyser tematikken mer helhetlig. Intervju gir oss som forskere mulighet til å følge opp informasjon som kommer frem underveis og informantene kan vektlegge andre forhold de opplever som viktig i forhold til tematikken vi som forskere ikke har tenkt på. Gjennom intervju vil det være lettere å få frem hva enhetslederne opplever som utfordringer og styrker i arbeidet med å implementere bærekraftsmålene. Spesielt personlige holdninger og synspunkt rundt den vedtatte strategien kan være lettere å få frem i et intervju der det etableres en tillitsrelasjon mellom oss som forskere og informantene. Det intensive designets svakhet vil derimot være den manglende muligheten til å generalisere funnen til å gjelde andre enhetsledere. Andre enhetsledere både fra samme eller andre virksomhetsområder kan ha en helt ulik opplevelse og se andre utfordringer enn de vi intervjuer.

Vi valgte et flermetodedesign, der vi først valgte å gjennomføre en spørreundersøkelse for å få data fra et bredt utvalg av informanter. Deretter gjennomførte vi semistrukturerte intervju med et utvalg informanter for å få en bedre innsikt og utdypende svar.

3.6. Spørreundersøkelse

Innen forskning har vi ulike vitenskapelige metoder for å innhente data. Jo flere respondenter jo mer ressurskrevende vil datainnsamlingen være. I vår studie hadde vi derimot både begrenset med tid og ressurser og vi vurderte derfor en spørreundersøkelse som en hensiktsmessig forskningsmetode for å fremskaffe kvantitative data. Med en spørreundersøkelse kan vi nå mange potensielle respondenter, og data kan samles inn på en måte som gjør det overkommelig å strukturere og få en statistisk oversikt over materialet som er innhentet. Det er derimot flere utfordringer ved spørreundersøkelse som metode. For det første vil respondentene være preget av konteksten når de svarer på spørsmålene. Gjennomføres undersøkelsen raskt imellom andre avtaler og med mange andre distraksjonsmomenter, eller setter respondenten av god tid og har fokus når de svarer. For det andre gir også en enkelt spørreundersøkelse kun et øyeblikksbilde, som ikke sier noe om en pågående prosess eller hva som ligger bak svarene.

Spørreundersøkelser er noe de fleste er godt kjent med fra både arbeidsliv (medarbeiderundersøkelser) og fra hverdagen (ulike meningsmålinger og offentlige

kartlegginger). I forskning brukes spørreundersøkelser først og fremst for å samle inn systematiske data fra et utvalg av personer i en populasjon. Dataene som samles inn, kan så analyseres statistisk. Spørreundersøkelser kan både benyttes til å innhente data på et gitt tidspunkt eller gjentas over en tidsperiode for å måle utvikling eller trender. Tidsperspektivet i denne studien tilsier at vi ikke har mulighet til å måle en utvikling over tid, da data må samles inn i løpet av en kort periode. Vår mulighet var derfor en tverrsnittsundersøkelse der vi innhenter data om hvordan enhetslederne her og nå vurderer spørsmålene.

3.6.1 Formuleringen av spørsmål

I en spørreundersøkelse er utforming av spørsmålene svært viktig. Selv små nyanser i hvordan spørsmålet stilles, eller hvilke ord som velges, kan gi store innvirkning på analysen av svarene fra respondentene. Det er blant annet viktig å unngå ledende spørsmål, unngå at et spørsmål har flere dimensjoner og at det er klart og tydelig hva det spørres etter. I arbeidet med å utforme spørsmål til vår undersøkelse, så vi raskt at vi måtte være tydelig i bruken av begreper. For eksempel brukte vi konsekvent FNs bærekraftsmål og ikke bærekraft generelt når vi spurte om forhold knyttet til arbeidet. Dette er viktig da det kan være ulikt hva respondentene legger i begrepet bærekraft.

Generelt kan vi skille mellom åpne og lukkede spørsmål. Åpne spørsmål gir respondentene mulighet til å svare fritt det de ønsker, mens lukkede spørsmål innebærer at respondenten må velge mellom et utvalg av svaralternativer. Svar fra åpne spørsmål kan behandles kvalitativt som tekstdata, eller vi kan kategorisere svarene slik at også disse dataene kan behandles kvantitativt. For lukkede spørsmål vil antallet svaralternativ og formuleringen av disse, ha stor betydning for hvordan vi kan analysere de dataene vi samler inn.

I vår undersøkelse var vi på jakt etter kunnskap, holdninger og barrierer i forhold til arbeidet med FNs bærekraftsmål på de ulike enhetene. I spørreundersøkelsen valgte vi stort sett lukkede spørsmål både i forhold til harde data som alder, kjønn, kompetanse og lignende, og lukkede vurderingss spørsmål for hovedspørsmålene. Vi valgte lukkede spørsmål både for å lettere kunne strukturere dataene i ettertid, men også for å redusere tiden respondentene brukte på å svare på undersøkelsen. Vi vurderte dette som viktig for å sikre en høy svarprosent, da mange ledere har en presset tidskalender og vil ha mindre sannsynlighet for å svare på en undersøkelse som tar lang tid. Vurderingss spørsmålene formulerte vi som ulike påstander med 7 ulike svaralternativ fra «svært enig» til «svært uenig» etter det såkalte Likert-formatet. Vi valgte å bruke så mye som 7 alternativ for å få frem de ulike nyansene i

svarene bedre. Ettersom vi spør om et tema som ikke er spesielt sensitivt eller forbundet med noe tabu, er vi trygge på at det å bruke 7 alternativer er riktig. Det er viktig å legge til at 7-steps likert ikke nødvendigvis gjør det lettere for de som skal svare ettersom de får flere nyanser både på den positive og negative siden. Ved å bruke 7-steps likert håper vi likevel dette kan gi oss større mulighet til å måle styrke/retning nettopp som en følge av at de får flere valgmuligheter å bestemme seg på (Simms et al., 2019). En annen mulighet som vårt valg av 7 steps-likert og vår gruppering av tema, er at dette kan gi oss muligheten til utføre flere datanalyser. Det være seg ANOVA, t-test eller regrensjonsanalyse (Boone, 2012).

3.6.2 Oppbygging av undersøkelsen

Etter de innledende spørsmålene om kjønn, alder, utdanning og erfaring, valgte vi å dele opp undersøkelsen i 4 deler, knyttet til de ulike forskningsspørsmålene. Første del inneholdt spørsmål knyttet til enhetsledernes egen vurdering av sin kunnskap om bærekraftsmålene, mens del 2 gjaldt spørsmål om holdninger. Deretter hadde vi en del med spørsmål om hvordan enhetslederne forholder seg til ulike kommunale planer og enhetsavtalen. I siste del valgte vi å kopiere spørsmålene som ble benyttet i undersøkelsen Nordlandsforskning gjennomførte i forkant av rapporten «streck i laget» (Lundberg et al., 2020).

Nordlandsforskning konkluderte med at store kommuner hadde kommet lengre med å innarbeide FNs bærekraftsmål i kommunale planer og strategier, og vi ønsket derfor å se om vi fant det samme. Ved å bruke de eksakt samme spørsmålene, kan vi dermed sammenligne våre resultater med det Nordlandsforskning fant. En utfordring var derimot at disse spørsmålene var formulert for den sentrale ledelsen i ulike kommuner. Vårt utvalg var derimot enhetsleder på et annet ledernivå og spørsmålene var derfor ikke like godt tilpasset denne gruppen. Vi vurderte å tilpasse spørsmålene bedre til populasjonen i vår undersøkelse, men ville da ha mistet muligheten til å sammenligne svarene direkte. Vi valgte derfor i undersøkelsen å informere om at spørsmålene var hentet fra en annen undersøkelse, men å be respondentene å svare så godt de kunne. Nordlandsforskning hadde heller ikke innhentet informasjon om hvem som faktisk svarte på undersøkelsen, noe vi valgte å gjøre og mener er viktig ut fra vårt hermeneutiske ståsted.

3.6.3 Gjennomføring

Spørreundersøkelser ble tidligere gjennomført enten som personlige intervju, telefonintervju eller som selvutfyllingsskjema på papir. Hver enkelt av disse metodene har ulike fordeler og ulemper, men alle kjennetegnes av at de er ressurskrevende, da innsamlede data i ettertid må bearbeides og plasseres i en database. Utviklingen av nettbaserte skjema, der data som

innhentes legges rett inn i en database, er betydelig mer ressurseffektivt og foretrekkes derfor i stor grad i dag. Google skjema er et verktøy som er godt kjent i Trondheim kommune og brukes i mange interne undersøkelser i kommunen. Vi valgte derfor å benytte oss av dette, da vi forventer at dette er et kjent verktøy for alle enhetslederne og ville gjøre de eventuelle tekniske utfordringene for respondentene minst mulig. Vi valgte å sende ut spørreundersøkelsen til hele populasjonen, altså alle enhetslederne i Trondheim kommune. Undersøkelsen lå åpen for respons i 3 uker og i denne perioden sendte vi påminning 2 ganger. Vi oppnådde en oppslutning på ca. 40%, noe anser som et godt resultat for å kunne generalisere våre funn til å gjelde for hele populasjonen.

3.7 Intervju

For å få gode svar på våre forskningsspørsmål vurderte vi det som hensiktsmessig å gjøre et begrenset antall intervjuer der vi tok utgangspunkt i samme tematikk som i spørreundersøkelsen. Vi valgte å lage en semistrukturert intervjuguide for et fokusert intervju, med konkrete spørsmål knyttet til ulik problematikk, fremfor et mer åpent dybdeintervju om tematikken. Bakgrunnen for denne innsnevringen var igjen at vi har begrensede ressurser og vi ønsket å begrense tiden brukt på selve intervjuet for informantene. Med en semistrukturert intervjuguide kan intervjuene begrenses til ca. 45 minutter og det vil kunne være lettere å sammenligne data fra intervjuene i analysen (Ringdal, 2018). Ifølge Tjora (2021, s. 141) er det viktig at tematikken som tas opp i fokuserte intervju ikke er for sensitiv eller personlig, da dette vil kreve tid til å etablere en tryggere relasjon mellom forsker og informant. Politisk ukorrekte holdninger til bærekraft og evt. opplevelse av manglende kunnskap om bærekraftsmålene kan trolig oppleves som sensitiv for enkelte, men det er derimot lite trolig at personer som opplever dette ville sagt ja til å delta på intervju.

Vi kom frem til at vi i vår studie hadde to muligheter for å gjennomføre intervju; fokusgruppeintervju med en gruppe enhetsledere eller individuelle intervju med et utvalg av enhetsledere. Ifølge Tjora (2021) gjennomføres fokusgruppeintervju ofte som en samtale mellom flere personer, der forskeren tilrettelegger for en samtale om tematikken, og bidrar til å holde struktur eller fungere som moderator. Når flere informanter samles vil dette kunne bidra til en friere samtaler der flere nyanser trer frem og forskerens eventuelle påvirkning av hva som får fokus vil bli mindre. I vår studie kunne vi her valgt å enten samle enhetsledere fra et virksomhetsområde for å utdype erfaringene fra dette området, eller samlet ledere fra ulike virksomhetsområder for igjennom samspillet med deltagerne få frem ulikheter, suksesser og fiaskoer. Men på den andre siden vil en diskusjon med flere enhetsledere ha

klare utfordringer. Vi ville ikke på forhånd ha kunnskap om de sosiale relasjonene i gruppen vi samlet, og dette kunne også resultere i en mindre fri samtale der enkeltpersoner ikke ønsket å dele sine synspunkter med de andre som var til stede. Implementeringen av FNs bærekraftsmål er en uttalt viktig strategi for Trondheim kommune og det ville kunne oppleves som belastende for en enhetsleder å innrømme eventuelle utfordringer hen opplever. Vi vurderte det også som en risiko at det i en diskusjon med flere enhetsledere ville bli en utfordring å holde tråden og strukturen i samtalen og at vi lett kunne oppleve at mange andre faktorer tok plass.

Et alternativ til fokusgruppeintervju er ulike former for individuelle intervju. Her vil tematikk og tidligere forskning gi føringer for om det er hensiktsmessig med et åpent dybdeintervju med lite struktur og få åpne spørsmål, eller et fokusert intervju med mer konkrete spørsmål som avgrenser tematikk og begrenser den informasjonen som forskeren ønsker å få frem (Tjora 2021). Lengre dybdeintervju er spesielt godt egnet hvis det finnes lite forskning på området og forskeren ønsker en fri samtale der informantens erfaringer, degresjoner og åpne refleksjoner vurderes som viktige for å belyse nye områder ukjent for forskeren (Tjora 2021). Det vil her være viktig å etablere en god tillitsrelasjon mellom forsker og informant, slik at informanten føler seg trygg til og gi gode og ærlige refleksjoner.

Hvis tematikken forskeren ønsker å belyse derimot er mer avgrenset og forskeren har mer konkrete områder hen ønsker å belyse, kan et mer fokusert intervju med en semistrukturert intervjuguide kunne være hensiktsmessig. Dette fordrer at tematikken som tas opp ikke er av for sensitiv art, og at den nødvendige tillitsrelasjonen mellom forsker og informant kan etableres raskt. Oppsummert kom vi frem til at fokuserte intervju med en semistrukturert intervjuguide var godt egnet for vårt formål.

3.7.1 Oppbygging og formulering av spørsmål

På samme måte som i spørreundersøkelsen, er formuleringen av spørsmål viktig også i et intervju. Spørsmålene må stilles slik at informantene svarer ærlig og slik verden faktisk er. Spørsmålene må ikke skape misforståelser, være ladet eller lede informantene i en retning og må samtidig gi informantene mulighet til å svare ærlig (Moses og Knutsen, 2019, s.131). I vår intervjuguide valgte vi å bruke samme oppbygning som i spørreundersøkelsen. Vi stilte først spørsmål om informantenes bakgrunn, kompetanse og erfaring, før vi stilte spørsmål om de opplevde ha tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene og om hvordan de selv så på viktigheten av disse. Deretter stilte vi spørsmål om ulike kommunale planer, hvordan de

forholder seg til enhetsavtalen, før vi avsluttet med spørsmål om hvilke barrierer de opplever i arbeidet med bærekraftsmålene. Vi gjorde en første analyse av data fra spørreundersøkelsen før vi gjennomførte intervjuene og brukte denne informasjonen til å spisse spørsmålene der vi oppdaget områder vi ønsket mer informasjon om. Flere av spørsmålene beholdt vi nesten identisk med spørsmålene fra spørreundersøkelsen, men uten å gradere med svarkategorier. Vi presenterte derimot ikke denne informasjonen til informantene, da vi ikke ønsket å la dette påvirke deres svar.

3.7.2 Utvalg

Rekruttering av informanter kan enten skje randomisert fra et utvalg, eller strategisk der informantens posisjon i populasjonen er viktig. I spørreundersøkelser vektlegges ofte randomiserte utvalg, mens det i intervju er mer vanlig å plukke ut informanter som forskerne mener kan representere et syn eller har spesiell informasjon det er viktig å få frem (Tjora 2021, s. 145). Vi ønsket med intervjuene å utdype dataene vi fant i spørreundersøkelsen og valgte derfor en strategisk tilnærming for å få bredest mulig representasjon i utvalget. Vi valgte å kontakte enhetsledere fra spesifikke sektorer og ønsket spesielt representanter fra de 2 største sektorene; oppvekst og utdanning med totalt 125 enheter, og helse og omsorg med totalt 62 enheter. Hver av disse sektorene er organisert med ulike kommunalsjefer som enhetslederne rapporterer til, og vi valgte informanter fra ulike rapporteringslinjer. Vi vektla spesielt å få et intervju med enhetsledere fra de 4 største gruppene av enheter; barnehager, skoler, hjemmetjenester og helse- og velferdssentra. I tillegg valgte vi ut en enhetsleder som representerer en tredje sektor og dermed en femte rapporteringslinje. Blant gruppene av enheter kontaktet vi tilfeldige enhetsledere på telefon frem til vi fant noen som var villige til å stille opp for intervju. Den eneste kategorien vi vektla i utvalget var kjønn, og vi tilstrebet å intervjuer både menn og kvinner. I rekrutteringsprosessen opplevde vi at noen enhetsledere sa nei til å delta i intervju av ulike årsaker. Det er derfor viktig å ta hensyn til at vi i utvalget kan ha enhetsledere som i utgangspunktet er mer positive til bærekraftsmålene enn snittet i populasjonen.

3.7.3 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i løpet av januar og februar 2022. Det var i denne perioden utbredt smitte av Covid-19 i Trondheim og flere av de kommunale enhetene var ilagt restriksjoner på nærkontakt. Vi ga derfor informantene valget om vi skulle gjennomføre intervjuene digitalt eller at vi kom fysisk til enhetens lokaler. 4 av 5 informanter ønsket digitalt intervju.

Fysiske intervju vil i de aller fleste tilfeller bli foretrukket for å skape en trygg og tillitsskapende ramme for informantene. Tidligere var telefonintervju det eneste reelle alternativet for mange forskere og dette ble unngått så langt det var praktisk og økonomisk mulig å gjennomføre intervjuene fysisk (Tjora 2021, s. 183). Det viktigste argumentet mot telefonintervju, er gjerne det at forskeren mister muligheten til å observere informantens kroppsspråk og viktig informasjon dermed kan gå tapt. Med videointervju minimeres denne ulempen, da intervjuer minimum kan se informantens ansikt og overkropp, og videointervju regnes som det beste alternativet til fysisk intervju (Saarijärvi & Bratt, 2021). Det er derimot viktig å tenke på tekniske utfordringer og at det kan være andre i rommet sammen med informanten som kan påvirke hvordan hen svarer. Tidligere var videomøter lite brukt i Trondheim kommune, men med koronapandemien som kom i 2020, ble også videomøter dagligdags her. For å gjøre de tekniske utfordringene minst mulig, valgte vi å bruke plattformen Google meet som benyttes i Trondheim kommune. Informantene som valgte digitale intervju uttrykte at de var godt kjent med denne plattformen og komfortable med å gjennomføre intervjuet digitalt. Samlet vurderte vi fordelene med å tilby å gjennomføre intervjuene digitalt som større enn ulempene med at vi ikke fikk møte informantene fysisk. En av informantene ønsket å gjennomføre intervjuet fysisk og dette intervjuet ble gjennomført i enhetens lokaler. Vi var begge til stede under alle 5 intervju, men vekslet mellom hvem som ledet samtalene etter intervjuguiden og hvem som noterte eventuelle oppfølgingsspørsmål. Alle intervjuene ble tatt opp enten via digital lydopptaker eller som videopptak i google meet. Opptakene ble så transkribert, og utvalgte sitat vil bli presentert i neste kapittel.

3.8 Reliabilitet og validitet eller troverdighet og bekreftbarhet.

I forskning er det viktig å vurdere om dataene som er samlet inn gir et riktig svar på det vi ønsker å beskrive, eller om vi kan ha opplevd målefeil som gjør at dataene ikke kan brukes til generalisering. Validitet handler om vi faktisk måler det fenomenet vi ønsker å måle, mens reliabilitet handler om dataene vi har hentet ut kan reproduseres i en annen situasjon (Moses og Knutsen. 2019, s.131). I kvantitative undersøkelser vektlegges disse begrepene tungt, mens det i kvalitative undersøkelser er mer omdiskuterte og det argumenteres for å bruke begreper som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Ringdal 2020, s.247).

Troverdighet handler om undersøkelsen utført på en tillitsvekkende måte, bekreftbarhet om funnene støttes av annen forskning og om analysen er troverdig, og overførbarhet om resultatene kan overføres til andre kontekster. Ut fra et hermeneutisk ståsted er validitet og

reliabilitet utfordrende begreper, fordi vi antar at hvert enkelt individ (både informant og forsker) har sin fortolkning av virkeligheten. Dermed er vi i vår søken etter forståelse mer opptatt av å forstå informantenes fortolkning av temaet og mindre opptatt av om dataene kan gjenskapes i en annen kontekst. Samtidig har begrepene nytte, og spesielt validitet er viktig i spørreundersøkelser og intervju.

Ser vi spesifikt på våre undersøkelser, så vil validiteten i både spørreundersøkelsen og intervjuene være avhengig om vi har klart å formulere spørsmål som faktisk får frem det vi ønsker svar på. Her la vi spesielt vekt på å formulere spørsmål som ikke kan misforstås og i liten grad gir rom for tolkning. Vi valgte konsekvent å bruke begrepet «FNs bærekraftsmål», da vi fra et hermeneutisk utgangspunkt forventer at informantene har en ulik fortolkning av det generelle begrepet bærekraft. I arbeidet med dataen ser vi derimot at vi i spørsmålet om hvilke andre viktige dokumenter som er viktige for enhetslederne når de tar valg, så var vi upresise. Det gjør at vi må være spesielt forsiktige med hvordan vi tolker dette spørsmålet. Ut fra et hermeneutisk perspektiv er reliabilitet mindre interessant da vi ikke forventer å få samme svar på et senere tidspunkt, ettersom informantene da vil ha utviklet kunnskapen sin videre og dermed har et annet utgangspunkt når de svarer. Flere av informantene beskrev nettopp dette fenomenet da de i slutten av intervjuet sa de hadde lært mer om bærekraftsmålene og blitt mer bevisst hvordan de vil forholde seg til dette igjennom prosessen med å forberede seg til og gjennomføre intervju med oss.

3.9 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler først og fremst om å sikre at personene som deltar i en studie ikke blir utsatt for fysisk eller psykisk skade. Videre må også forskerne sikre deltageres informerte og frie samtykke til å delta (Ringdal 2020, s. 61). Et viktig element i forskningsetikken er å avgjøre om informasjonen som innhentes er sensitiv og på den måte kan misbrukes eller skade informantene i ettertid. Selve innhenting av informasjonen kan i enkelte tilfeller kunne være belastende for informantene (Ringdal 2020, s. 64). Dette gjelder spesielt ved spørsmål som kan tenkes å forverre personers psykiske helse. I vår studie spurte vi først og fremst om forhold som omhandler enhetslederens jobb og ikke personlige forhold. Dette er ikke sensitiv informasjon og til en viss grad også offentlig kjent, da Trondheim kommune er en offentlig organisasjon der det er krav om offentlighet i de fleste prosesser. Heller ikke spørreskjema eller intervjusituasjonen vurderer vi i vår undersøkelse som belastende. Et unntak er spørsmål knyttet til holdninger til bærekraftsmålene og hva informantene vektlegger privat. Dette er ikke informasjon som i utgangspunktet er sensitiv,

men eventuelle store avvik fra det som oppfattes som politisk korrekt, kan oppleves som belastende for informantene. Samtidig er alle svar anonymisert og kan derfor ikke automatisk spores tilbake til enkeltpersoner. Vi valgte likevel å utvise spesiell varsomhet når vi innhentet disse opplysningene i intervjuene.

Et viktig prinsipp innen forskning er konfidensialitet. Med dette menes personer ikke skal kunne identifiseres gjennom de data som presenteres (Ringdal 2020, s. 65). Bruk av sitater fra intervju krever ekstra påpasselighet for å ivareta konfidensialitet selv om informantene i utgangspunktet er anonyme. I vår undersøkelse er populasjonen kjent, og selv om den er forholdsvis stor, kan uttalelser potensielt kunne spores tilbake til enkeltpersoner gjennom de opplysningene som kommer frem.

I spørreundersøkelsen ivaretok vi informert samtykke ved at informantene svarte ja på spørsmål om de bekreftet at de hadde lest informasjonen og godtok deltagelse, før de kunne gå videre og svare på undersøkelsen. Hvis informantene her svarte nei, ble de ikke sendte videre til neste spørsmål. Før intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv og samtykkeerklæring som informantene signerte. Vi gikk også gjennom informasjonsskrivet før intervjuet startet og svarte ut eventuelle spørsmål.

3.9.1 Forskning på egen organisasjon

Vår studie har den egenskapen at den benytter seg av både en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Det å sende ut spørreskjema til alle enhetsledere medførte trolig ingen stor fare for kritikk med at vi kommer for nærme eller kan fremstå som innsiddeforskere og at vi da mister noe av fokus eller miste noe av distansen som en forsker burde ha. Vi har også den fordelene med at vi er to personer med ulike bakgrunner og at den ene ikke arbeider i kommunen. Dette kan lede til at vi får en bedre debatt og forhold til det vi forsker på. Ved at en kjenner godt til kommunen og dens drift, men den andre ikke gjør det, kan bedre diskursen og rollen som forskere. Likevel må vi være bevisst at enkelte kan oppfatte dette som problematisk, da spesielt i intervjusettingen. Selve temaet som studeres er i liten grad knyttet til noe som gjør det problematisk å snakke om for de vi intervjuet. Noen av informantene kjente til den ene av oss, men ikke på en slik måte at det var direkte kobling mellom dem. Ikke på samme nivå eller med ansvar og ledelse overfor de vi intervjuet. Det kan likevel være at dette kan føre til at de ikke følte at de kunne snakke fritt. Noe vi må ta med oss i betraktningen. Videre oppfatter ikke vi det slik at dette går på kompromiss med fri og uavhengig forskning. I analysearbeidet vil en naturlig nok være preget av sine egne

holdninger og verdier. Dette gjøre betyr at vi må være våre egne roller bevist som forsker (NESH, 2021).

3.9.2 NSD

Elektronisk lagring av personopplysninger er underlagt strenge retningslinjer med meldeplikt til datatilsynet. NTNU som forskningsinstitusjon har derimot en avtale om at prosjekter meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Dette prosjektet og gjennomføringsplan ble meldt inn til NSD 31.10.21 og godkjent 02.11.21. Prosjektet er gjennomført som beskrevet i meldeskjemaet og data vil bli slettet innen 15.06.22.

4 Empiri

Her vil resultatene av spørreundersøkelsen og fra intervjuene bli presentert. Først presenteres svarene fra spørreskjema. Ettersom vi valgte å dele spørreskjemaet opp i segmenter, vil vi her følge samme struktur når vi presenterer svarene. De ulike segmentene er satt sammen etter de forskningsspørsmål som studien har. Deretter vil intervjuene følge etter samme metode og mal. Til slutt vil kapitlet avsluttes med en samlet vurdering av begge metodenes resultater.

4.1 Statistikk fra spørreskjema om bærekraftsmålene og enhetsledere i Trondheim kommune

Studien har som formål å belyse enhetslederens kunnskap og muligheter i lys av FNs bærekraftsmål. Det følger seg da naturlig å spørre enhetsledere om nettopp dette. Ved å sende spørreskjema til alle enhetsleder i Trondheim kommune, 203 personer, og mottatt 84 svar fikk vi en svarprosent på ca, 40%. Vi anser dette som et godt resultat som gir gode muligheter for å kunne gjøre en grundig analyse og komme med innsikt som er relativt gyldig for enhetsledere i Trondheim kommune. Størstedelen av de som svarte tilhører sektorene oppvekst og utdanning (42 personer) og helse og velferd (27 personer). Dette er også de største sektorene med henholdsvis 125 enheter i oppvekst og utdanning, og 62 enheter i helse og omsorg.

4.1.1 Innledende statistikk over populasjonen

Innledningsvis begynner spørreskjemaet med grunnleggende data om enhetslederne i kommunen. Blant enhetslederne er det en større andel av kvinner enn menn. Dette kan være viktige data å ha med seg videre i diskusjonen. Samtidig må en her da være klar over Trondheim kommunes virke. I en stor kommune som Trondheim vil det finne et større antall sykehjem, skoler og barnehager. Selv om likestillingen har kommet langt, er Norge fremdeles

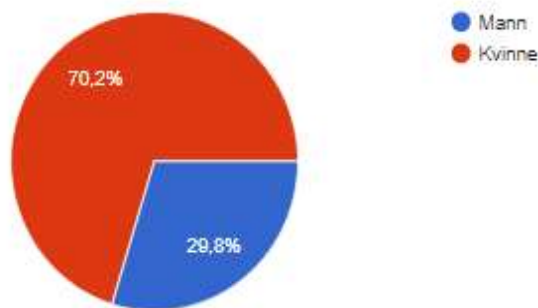
preget av tradisjonelle valg når det kommer til utdanning og yrke. Derfor er det fremdeles en større andel av kvinnelige ledere innenfor helse, skole og barnehage. Det kan legges til at det er en økning i antallet av kvinnelige leder i Norge (SSB

<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>)

Disse perspektivene er det fornuftig å ha med videre som bakgrunn når en vurderer dataene knyttet til ledelse og menn og kvinner.

Kjønn

84 svar

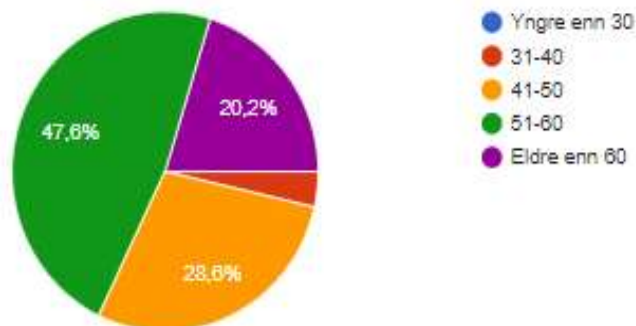


Figur 4.1 Kjønn

Aldersmessig viser det seg at enhetslederne i kommunen er godt voksne, størstedelen av denne gruppen er over 51 år. Dette kan henge sammen med at de er ledere og det kreves mer erfaring og kunnskap før en kommer dit. Oversikten fra spørreundersøkelsen gir et godt inntrykk over fordelingen på alder:

Alder

84 svar

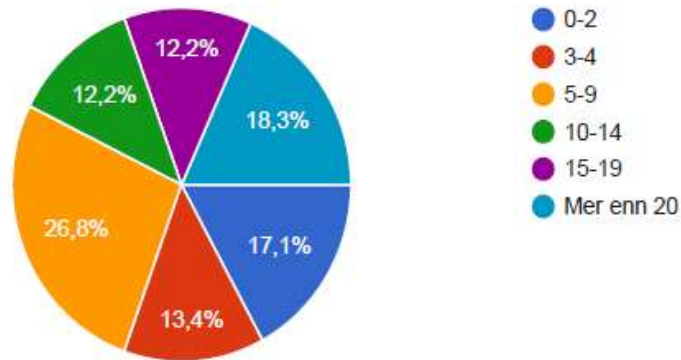


Figur 4.2 Alder

Når vi ser på tallene for hvor lenge de har vært ansatt som leder, så ser en trolig hvorfor. I Trondheim kommune har flertallet som besitter stillingen som enhetslederne over 15 års ledererfaring eller mer totalt sett. Det kan se ut til at det er noen flere ledere som har mindre fartstid som leder når en ser på tiden som leder i Trondheim kommune. Det vil si at det er en erfaren gjeng ledere. Her er oversikten over fartstid som enhetsleder i kommunen:

Antall år som leder i Trondheim Kommune

82 svar



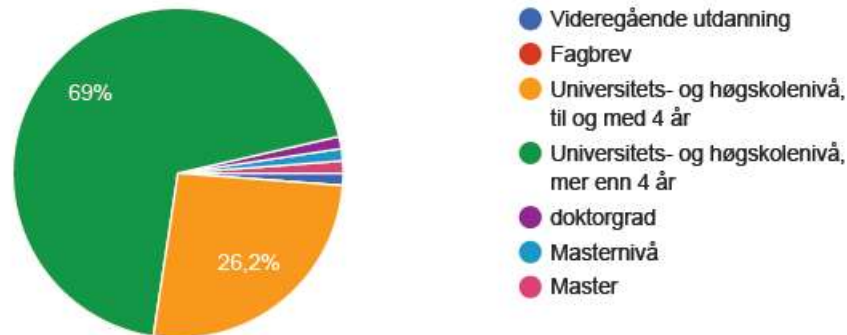
Figur 4.3 Antall år som leder i Trondheim kommune

De som er enhetsledere i kommunen, har også høy utdanning. Størstedelen av lederne har mer enn 3 års høyere utdanning. Hvor vanlig det er at ledere har høyere utdanning er det ikke lett å begrunne. De fleste stillinger i dag krever en grad av noe slag, vanligvis en 3-årig grad. Trondheim kommune har på sin side vært proaktive og etablert sin egen lederskole, samtidig er kommunen en universitetskommune som gir godt grunnlag for at ledere kan ta eller har tatt høyere utdanning der. Det er viktig her å nevne at denne lederskolen i

kommunen ikke gir studiepoeng og er ikke en formell utdanning på lik linje som studie ved et universitet.

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

84 svar



Figur 4.4. Utdanningsnivå

Et annet eksempel er NTNU, som har en rektorskoleutdanning rettet mot de som innehar disse stillingene. En by med muligheter fører trolig til at flere tar valget å videreutdanne seg. Dette med utdanning henger trolig også sammen med at de som er enhetsledere i Trondheim, har vært leder en god stund og da hatt tid til å videreutdanne seg eller deltatt på kommunens egen lederskole. Flesteparten av de som er enhetsleder i Trondheim kommune er ledere innen hele- og velferd eller oppvekst og utdanning. Kommunen er Norges tredje største by og det forplikter på mange områder, kanskje da typisk innen helse og oppvekst. Dette er de største forpliktelser kommunen har. Av den grunn vil det være mange skoler, barnehager og boliger av forskjellig type for eldre. Videre kan en tenke seg at de 2 sektorene Helse- og velferd og oppvekst og utdanning er sektorer som krever mer av kommunen enn andre sektorer. Utviklingsmessig forventer borgere mer og mer av norske kommuner, da spesielt på de lovpålagte tjenestene. Dette fordrer kanskje at denne gruppen av enhetsleder har høyere utdanning. Videre skal en ikke glemme det at den norske befolkningen generelt har høy utdanning. En trolig følge av dette er da at ledere også følger denne trenden.

4.1.2 Statistikk om kunnskap og holdninger

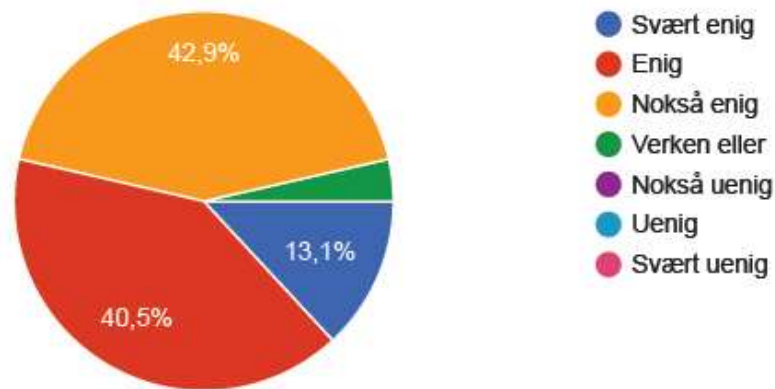
Kunnskapen om FNs bærekraftsmål fremstår som god blant enhetslederne. Fordelingen av svarene ligger alle på den positive siden av likert-skalaen på svarene. Spørsmålet lederne fikk var om de kjente godt til målene. Informasjon om FNs bærekraftsmål er i stor grad blitt

omtalt i offentlige medier og videre inn i offentlig forvaltning. Som leder ville det nok vært lite sannsynlig at en ikke ville ha kommet over informasjon om de aktuelle målene. Ettersom Trondheim kommunes politikere har vedtatt å implementere målene, må administrasjonen ha tatt til seg dette på en aller annen måte og gjør svarene som enhetslederne gir på spørsmålet logisk. Samtidig er ikke miljøperspektivet nytt og det har i mange tiår vært aktualisert på mange måter. Miljøsertifisering og media som har økt fokus etter FNs klimapanler rapporter som har vist at verden må endre kurs for unngå at temperaturen på kloden går opp.

Tusenårsmålene til FN kan også være noe mange av lederne kjenner til ettersom de har vært ledere en stund. Tusenårsmålene er forløperen til FNs bærekraftsmål og ble avsluttet i 2015, samme år som bærekraftsmålene kom. En skal imidlertid også tenke på hva en legger i at en kjenner godt til betyr og hvordan dette spørsmålet ble tolket. 17 mål og 169 delmål krever nok litt arbeid for å få det under huden. Uansett er det slik her at enhetsledere har svart relativt positivt på dette:

Jeg kjenner godt til FNs bærekraftsmål

84 svar



Figur 4.5 Kjennskap til FNs bærekraftsmål

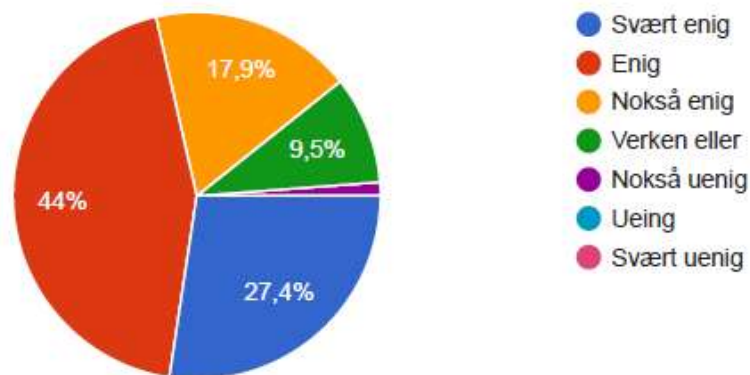
Videre ble lederne spurt om de kjente godt til Trondheim kommunes strategi for å nå FNs bærekraftsmål. Her svarer lederne ganske likt som de gjorde på om de hadde kunnskap om målene. Nyansen på disse to spørsmålene er interessante. Kunnskap kan som nevnt komme fra flere holdt. En kan ha barn som går på skole som har dette på pensum, en kan være engasjert privat om de aktuelle temaene. Når det gjelder kommunens strategi, så krever det mer av en som leder at en har satt seg inn i hvordan dette er tenkt løst i kommunen. Slikt som: hva er min rolle i alt dette? De har fortsatt andre mål de skal nå. At en leder kjenner til

strategien, kan fortelle mer om selve organisasjonen. Men kjennskap til strategien er ingen garanti for at denne får påvirkning i det daglige arbeidet og avgjørelser.

Enhetsleders syns er interessant på flere områder. Hvordan de anser FNs bærekraftsmål privat kan påvirke hvordan de utfører og hvordan de ser sin rolle som leder. Derfor har de blitt spurt om hvilken betydning bærekraftsmålene har for dem personlig. Her tenderer statistikken mer mot den positive siden igjen. Dette kan illustrere at de ikke har nok tid eller ser anledning til å tematisere bærekraftsmålene i sitt daglige virke. Uansett er det en interessant side å ha med seg videre i diskusjonen om hvordan FNs bærekraftsmål får rot i dagligliv og i arbeidslivet. Ser vi på kakediagrammet så ser vi at dette er relevant for enhetsledernes private synspunkter:

FNs bærekraftsmål er viktig for meg personlig?

84 svar

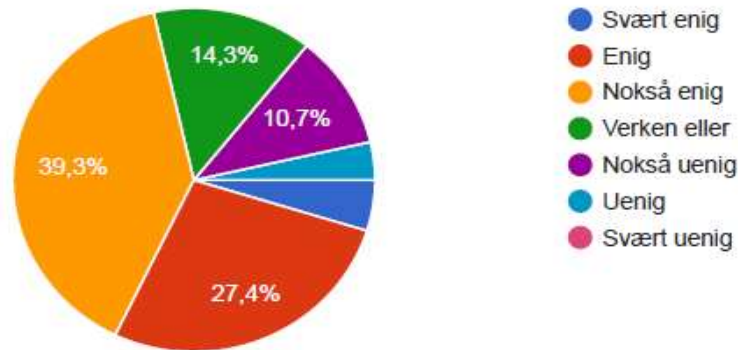


Figur 4.6 Personlig engasjement

Det blir da interessant å vite mer om hvordan enhetslederne selv bruker FNs bærekraftsmål i sin egen ledelse. Leder ble spurt om de tematiserte FNs bærekraftsmål i sine lederteam på egen enhet. Også her ble svarene i stor grad positive, men i mindre grad enn de hadde svar på kjennskap til målene og om kommunens strategi knyttet til målene. Her ser vi kanskje en tendens til at det ikke er alle enhetsledere som tar seg tiden til å snakke om FNs bærekraftsmål. Når så mange av leder svarer at de har god kunnskap og kjenner godt til målene, er det interessant at flere her sier de ikke snakker om dette i sine lederteam. Likevel som vi ser, så er det ikke mange prosent forskjell:

FNs bærekraftsmål blir tematisert i lederteam på egen enhet

84 svar



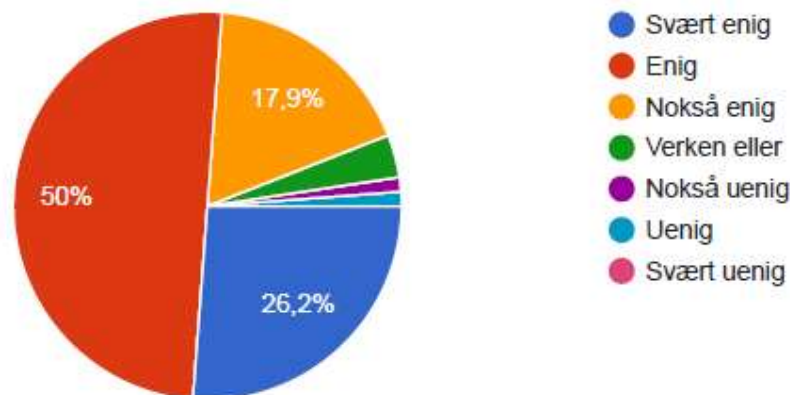
Figur 4.7 Tematisering i lederteam

Nå er vi samtidig inne i en tid sterkt preget av en pandemi og at dette kan være en årsak til at bærekraftsmålene ikke kommer så godt frem som i de 2 foregående spørsmålene. Samtidig skal en ikke ta det for gitt at Covid-19 alene er årsak til dette. Det kan være andre årsaker til at disse møtene ikke har bærekraftsmålene som tema. Spørsmålet her er det første spørsmålet som er knyttet til enhetsledere og nivået under. Her kan det være flere faktorer som fører til at bærekraftsmålene ikke er så statistisk positive som på de andre spørsmålene hittil. En skal heller ikke glemme at enkelte ord kan tolkes forskjellig. Det kan være noe tvil rund hva ordet tematisert betyr for den enkelte. Noen kan tolke det i retning av at det blir snakket om muntlig, mens andre tolker det dit hen at det da må ha vært et punkt på dagsordenen. Slike vagheter med enkelte ord må vi være varsomme med å gi en sterk tolkning til. Trolig kan det være slik at disse ledermøtene på enhet er nærmere knyttet til den daglige driften.

Enhetslederne i Trondheim kommune er positive til at bærekraftsmålene er noe som kan være relevant for sine egne enheter. Vi stilte de dette spørsmålet og det ga et bilde av stor relevans. Igjen så er ikke ordet relevant lett å gi verdi på en god måte. Det viser likevel at de ser det som noe som kan brukes på enhet. Dette kan være et interessant perspektiv på hvordan de ser for seg at FNs bærekraftsmål har betydning. Videre er dette over alle sektorene i kommunen, selv om vi også vet at størstedelen av lederne jobber innenfor helse- og omsorg eller oppvekst og utdanning. Oversikten over relevansen ses her:

FNs bærekraftsmål er relevante for min enhet

84 svar



Figur 4.8 FNs bærekraftsmåls relevans på enhet

4.1.3 Statistikk om styringsdokumenter

Det har allerede kommet en god del studier av FNs bærekraftsmål. Ikke minst i Norge. Videre er det ofte politikere som står i sentrum når det gjelder slike studier. Tross alt er det de folkevalgte som skal bestemme veien. Administrasjon og de som er ledere der blir kanskje litt glemte eller det forventes at de skal utføre det politikere bestemmer uten å nøle. Ved å spørre enhetsledere om hvordan de bruker planer og regelverk i sin hverdag, så kan en kanskje få et innblikk i om FNs bærekraftsmål kommer til syne. Fra det store perspektivet i kommunen, så er det handlings- og økonomiplanen som er det samlede dokumentet for all driften i Trondheim kommune. Dette er det ifølge KS kommunenes viktigste styringsdokument (KS, 2022). Trondheim kommune har fått mye positiv omtale for at de har etablert et eget klimabudsjett inne i handlings- og økonomiplanen. Dette ble innlemmet i kommunes planer i 2018. Klimabudsjettet følger det vanlige og har med årene blitt mer og mer integrert i kommunes budsjettarbeid.⁵

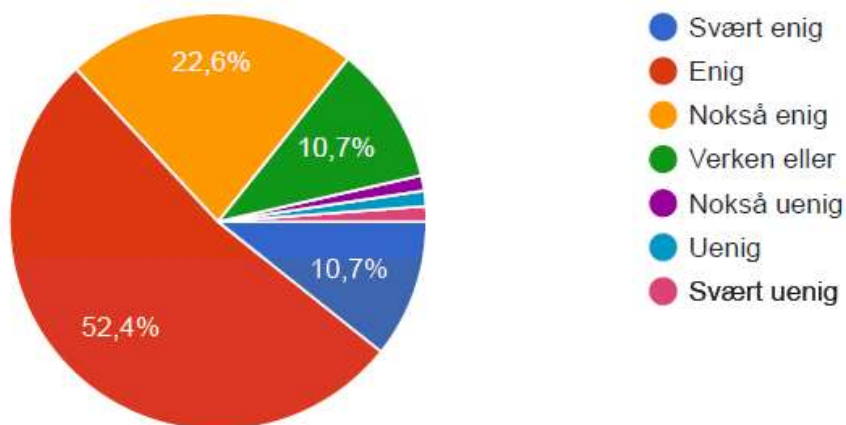
I arbeidet med spørreskjemaet var vi bevisst det arbeidet som allerede var gjort med klimabudsjett i handlings- og økonomiplanen til Trondheim kommune. Videre så har kommunen lagt til de ulike bærekraftsmålene til de ulike sektorer i handlings- og økonomiplanen. For eksempel så er helse- og omsorgstjenestene oppført med bærekraftsmål

⁵ For mer lesning om Trondheim kommunes klimabudsjett, se kommunes nettside: <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/kommdir-forslag-hoep-2022-2025/7-klimabudsjett>

3 – god helse og livskvalitet, 4 – god utdanning, 8 – anstendig arbeid og økonomisk vekst, 9 – industri, innovasjon og infrastruktur og 16 – fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner. Med dette som bakteppe er det interessant å spørre enhetsledere om hva de vektlegger når de tar avgjørelser. Hvilke verktøy og dokumenter er det de vender seg til? Mange av sektorene er i stor grad preget av profesjoner, naturlig nok og mange profesjoner har en sterk påvirkning på hvordan faget skal utøves. En pedagog vil trolig ikke fravike pedagogiske normer og hva de faglig er opplært til. Her kan kommunale og nasjonale planer/rammeverk påvirke. Fortsetter vi eksemplet med pedagog/lærer, så vil trolig rammeplan for opplæring være en del av vurderingen. Av denne grunn stilte vi spørsmål om i hvor stor grad enhetslederne vektlegger kommuneplanen i sine valg:

Jeg vektlegger kommuneplanen når jeg tar avgjørelser

84 svar

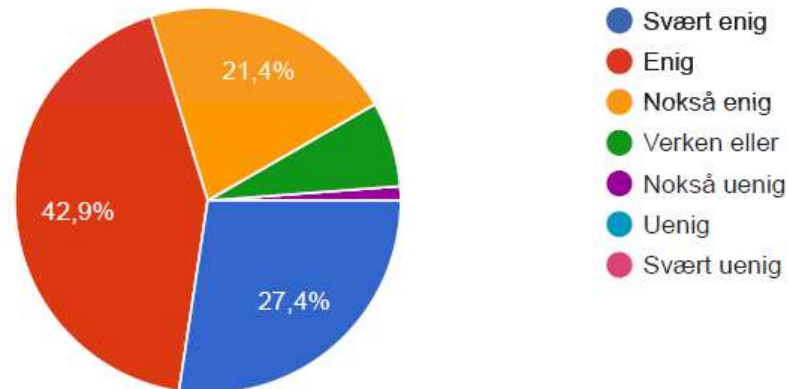


Figur 4.9 Kommuneplanens betydning på avgjørelser

Går vi videre til å se på hvordan enhetslederne ser på handling- og økonomiplanen, så ser vi at andelen som er svært enig øker betraktelig:

Jeg vektlegger handling- og økonomiplanen når jeg tar avgjørelser

84 svar

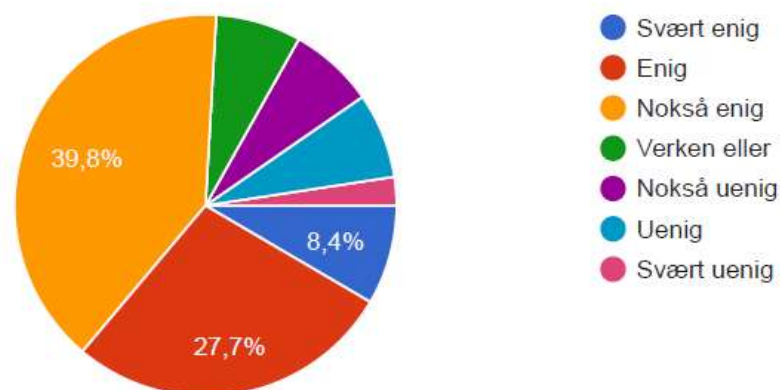


Figur 4.10 Handling- og økonomiplanens betydning på avgjørelser

De to foregående diagrammene har tatt for seg overordnede planer og styringsdokument. Vi valgte også å spørre enhetslederne om hvordan viktig de anser sin enhetsavtale når det kommer til hvordan de velger å ta avgjørelser i det daglige virke. Nyansene mellom den overordnede handling- og økonomiplanen mot den mer operative og konkrete enhetsavtalen kan si oss noe om hvordan enhetsledere tenker rundt de ulike styringslinjene de kan velg. I neste diagram viser vi svarene på hvor viktig enhetslederne ser på enhetsavtalen sin:

Enhetsavtalen er vårt viktigste verktøy når jeg tar daglig avgjørelser

83 svar



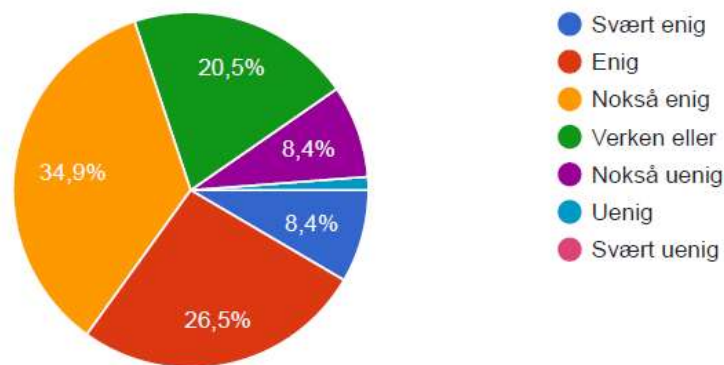
Figur 4.11 Enhetsavtalens betydning på avgjørelser

Det er flere aspekter her som er viktig å fokusere på. Forrige spørsmål var mer generell og spurte om avgjørelser i det hele. Vårt spørsmål om enhetsavtale gikk på om avtalen var det viktigste verktøyet i daglige avgjørelser. Hvor godt denne forskjellen ble oppfattet av de som svarte er ikke mulig å vite, men det vil være en faktor å ta med i videre betraktning når vi skal analysere resultatene.

Bærekraftsmålene er tydelig relevant for enhetslederne i Trondheim kommune. Spesielt var dette synlig når det kom enhetsnivå. Som et av våre mål med oppgaven, så er vi interessert i å belyse bærekraftsmålene i relasjon til enhetslederne. Et av spørsmålene vi da valgte å sende til alle enhetsledere, var om de mente at bærekraftsmålene var godt synlige i enhetsavtalen.

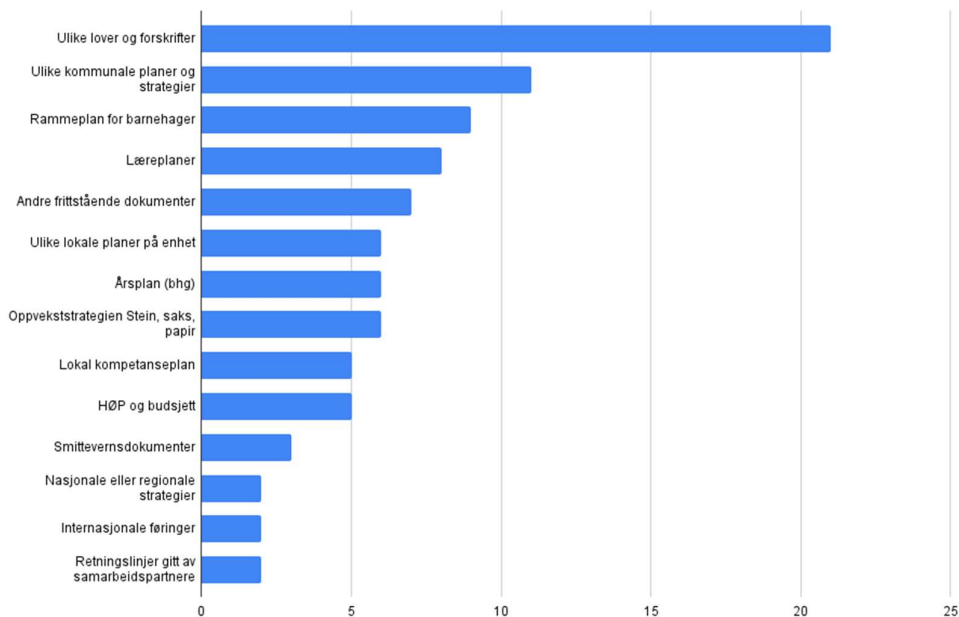
FNs bærekraftsmål er godt synlig i vår enhetsavtale både i form av mål og tiltak

83 svar



Figur 4.12 FNs bærekraftsmåls synlighet i enhetsavtalene.

Vi valgte også å spørre; «Er det andre dokumenter som er viktigere når du tar avgjørelser på enhet? Og i tilfelle hvilke?» I ettertid ser vi at dette spørsmålet gir mulighet for stor grad av tolkning, for selv om temaet i denne delen av undersøkelsen var enhetsavtalen, så burde vi spesifisert dette i spørsmålsformuleringen. Mange kan derfor ha tolket spørsmålet til å gjelde om det er andre dokumenter de anser som viktige når de tar avgjørelser og ikke nødvendigvis viktigere enn enhetsavtalen. Resultat viser likevel at det er mange dokumenter enhetslederen forholder seg til når de tar avgjørelser. Totalt var det 52 av de 84 respondentene som oppga ulike dokumenter på dette spørsmålet og flere oppga flere dokumenter. Figuren under viser dokumenter som ble nevnt, kategoriserte i ulike tema.

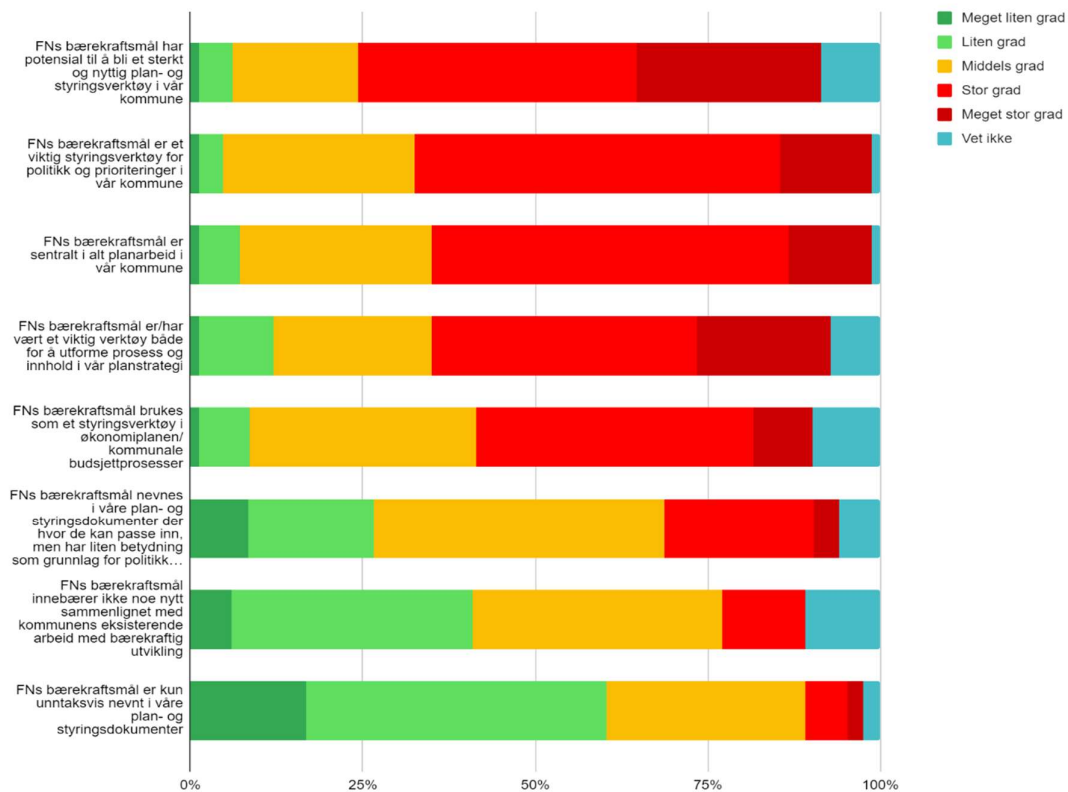


Figur 4.13 Oversikt over ulike dokumenter som enhetslederne vektlegger ved avgjørelser

Til slutt i vår spørreundersøkelse valgte vi å ta med to sett med spørsmål fra en undersøkelse Nordlandsforskning gjorde på oppdrag fra regjeringen i 2019. Her spurte Nordlandsforskning i hvilken grad ulike påstander var en god beskrivelse av FNs bærekraftsmål som et planverktøy for kommunen (Lundberg et al., 2020). I denne undersøkelsen svarte 76% av kommunene at påstanden: «FNs bærekraftsmål har potensial til å bli et sterkt og nyttig plan- og styringsverktøy i vår kommune». Også våre respondenter synes å ha tro på at bærekraftsmålene kan bli et godt verktøy og 67% svarte at de i stor eller svært stor grad mente dette var en god beskrivelse. Våre funn skiller seg derimot mer fra hva Nordlandsforskning fant i 2019 på to påstander om i hvor stor grad FNs bærekraftsmål er et viktig styringsverktøy for politikk og prioriteringer, og i økonomi/ budsjettprosesser. Her fant Nordlandsforskning at henholdsvis ca. 29% og ca. 18% mente dette i store eller svært stor grad var en god beskrivelse, mens tallene fra vår undersøkelse var henholdsvis 66,3% og 48,8%. Det er flere faktorer som kan forklare dette. For det første er det viktig å poengtere at vi har spurt enhetsledere, mens nordlandsforskning rettet sine spørsmål til sentral administrasjon i kommunene. Respondentene satt altså i ulike roller og hadde ulike forutsetninger for å kunne gi gode svar. Hvorvidt det dermed er relevant å sammenligne tallene kan derfor diskuteres, men vi mener likevel at funnene er interessante. Et annet aspekt er når undersøkelsene er gjennomført. Vår undersøkelse ble gjennomført ca. 2 år etter Nordlandsforskning gjennomførte sin undersøkelse, og det vil dermed være en naturlig

utvikling at arbeidet med å ta i bruk FNs bærekraftsmål har kommet lengre. Et tredje aspekt er forskjellen på store og mindre kommuner. Også i rapporten «strek i laget» kom det frem at de store kommunene som Trondheim var kommet lengre i arbeidet med bærekraftsmålen enn mange av de mindre kommunene:

I hvilken grad er følgende en god beskrivelse av FNs bærekraftsmål som planverktøy i din kommune



Figur 4.14 FNs bærekraftsmål som planverktøy

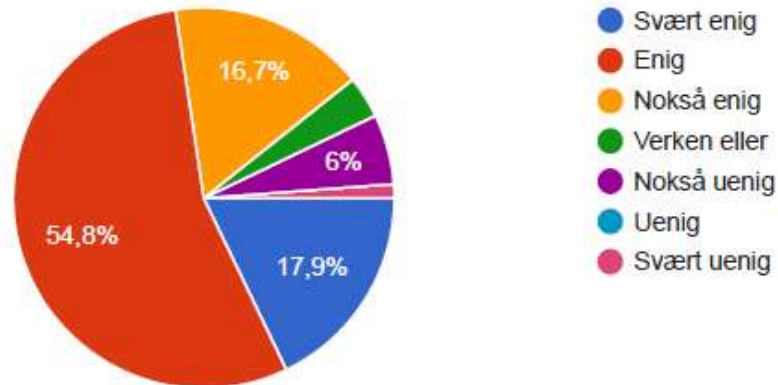
4.1.4 Statistikk om utfordringer og barrierer

Enhetsledernes rolle er en viktig rolle i drivverket til Trondheim kommune. Det er i stor grad de som har kontakt med kommunens operative del og ansvaret for at tjenester går sin gang. Hvordan opplever da enhetsleder selv sin rolle og hvilket handlingsrom de har til å rette

fokus mot FNs bærekraftsmål:

Jeg har i stor grad handlingsrom til å ta eget initiativ, for å jobbe mot bærekraftsmålene i jobben som enhetsleder

84 svar

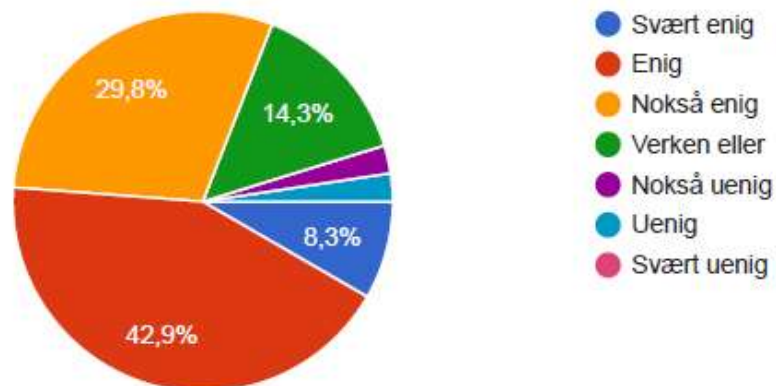


Figur 4.15 Handlingsrom

Vi spurte også om enhetsledere kunne ta eget initiativ for å arbeide for bærekraftsmålene:

Jeg tar i stor grad eget initiativ for å jobbe mot bærekraftsmålene i jobben som enhetsleder

84 svar

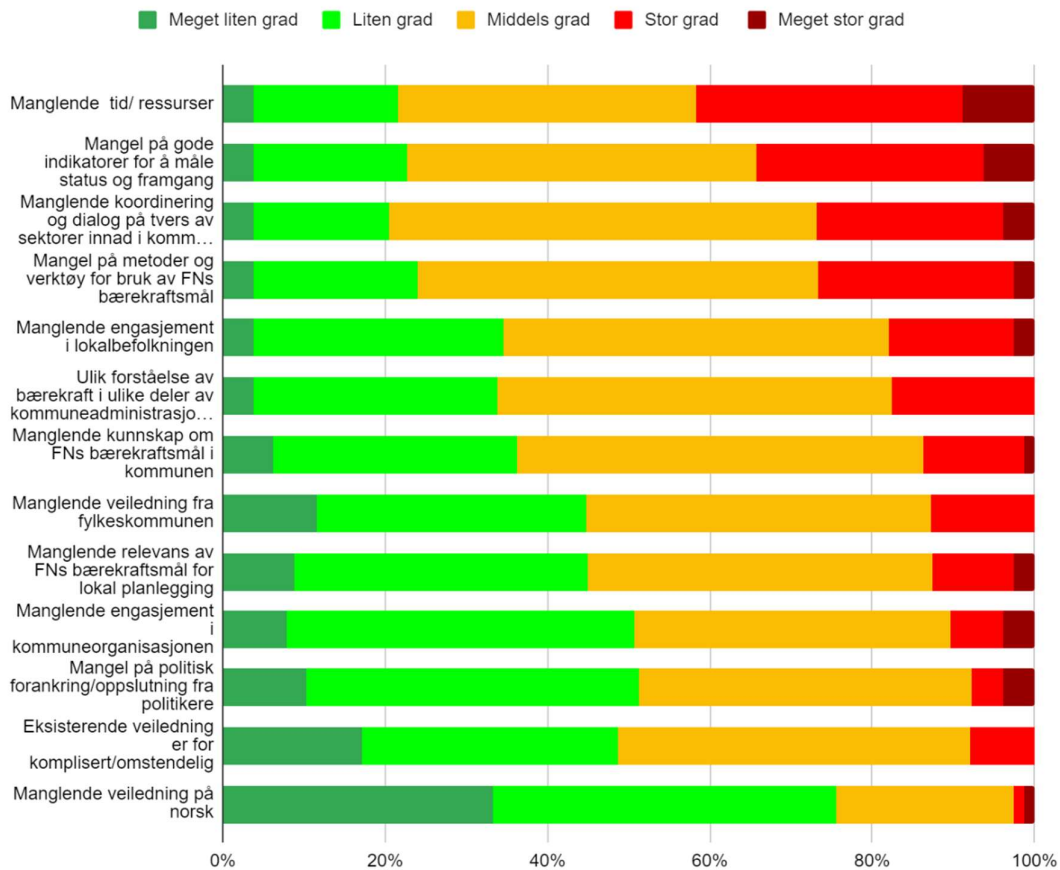


Figur 4.16 Eget initiativ for bærekraftsmålene

I rapporten «strekk i laget» beskrev Nordlandsforskning hvilke barrierer norske kommuner opplevde i arbeidet med å bruke FNs bærekraftsmål (Lundberg et al., 2020). I denne undersøkelsen var det manglende tid/ ressurser som ble oppgitt som den viktigste barrieren og over 50% av kommunene som svarte oppga denne barrieren som stor eller meget stor. Videre ble «mangel på metoder og verktøy for bruk av FNs bærekraftsmål», og «manglende

kunnskap om FNs bærekraftsmål» oppgitt som de største barrierene. I vår spørreundersøkelsen valgte vi som beskrevet i metodekapittelet, å bruke de samme spørsmålene som Nordlandsforskning brukte, for å kunne sammenligne resultatene. Våre resultater er presentert i følgende tabell;

I hvilken grad er følgende en barriere for bruk av FNs bærekraftsmål som planverktøy i kommunen?



Figur 4.17 Barrierer for bruk av FNs bærekraftsmål

Som tabellen viser så oppgir også våre informanter «manglende tid/ressurser» som den viktigste barrieren, men der Nordlandsforskning fant at over 50% svarte i «stor grad» eller i «meget stor grad» utgjør dette 41,8% i vår undersøkelse. Videre finner vi at 34,2 % av respondentene oppgir at «mangel på gode indikatorer for å måle status og framgang» er en barriere i «stor grad» eller «meget stor grad». De kommunale enhetslederene angir så «manglende koordinering og dialog på tvers av sektorer innad i kommunen» som den tredje viktigste barrieren og 26,9 % oppgir dette som en barriere i stor eller meget stor grad.

Ser vi den andre enden av tabellen finner vi mye av det samme som Nordlandsforskning fant. Hverken manglende veiledning på norsk, at eksisterende veiledning er for komplisert, mangel på politisk forankring/ oppslutning fra politikere eller manglende engasjement i kommuneorganisasjonen angis som store barrierer. Her oppgir over 50% av våre respondenter at dette er barrierer i liten eller meget liten grad. Ser vi samlet på våre resultater sammenlignet med hva Nordlandsforskning fant i sentral kommuneledelse i 2019, så synes det som enhetsledere i Trondheim kommune i 2021 er mer positive og opplever færre barrierer i arbeidet med FNs bærekraftsmål.

4.2 Empiri fra intervju med enhetsledere i Trondheim Kommune

Videre vil vi presentere data fra de 5 intervjuene vi gjennomførte. Vi valgte å intervju to enhetsledere fra hver av de to største sektorene, oppvekst og utdanning og helse og velferd, samt en enhetsleder fra en av de mindre sektorene. Utvalget gjorde vi for å få informanter fra de største tjenesteområdene og representanter fra de fleste strategiske ledergruppene til de ulike kommunalsjefene. Vi mener vi med dette utvalget fikk representanter som kjenner godt til hvordan FNs bærekraftsmål er vektlagt i den interne kommunikasjonen mellom administrasjonen og de ulike enhetene. Informantene ble valgt ut ved at vi ringte til tilfeldige enhetsledere i de forskjellige sektorene og spurte om de var villig til å la seg intervju. Vi vil videre i kapitlet veksle mellom å beskrive innsamlede data med egne ord basert på transkripsjonene vi har gjort av intervjuene, og presentere utvalgte sitater fra de ulike informantene.

4.2.1 Empiri fra intervju, kunnskap og holdninger

Det fleste har nok nå hørt om FNs bærekraftsmål, men 17 mål og 169 delmål er mye å holde oversikt over. Målene har en stor bredde og enkelte mål er mer profilert enn andre. Å innlemme målene i planer og rapportering vil være viktig for å gi dem fokus, men for å ta avgjørelser i en hektisk hverdag som er i tråd med målene, må man også ha kunnskap om og forstå tematikken. Vi ønsket derfor å få svar på om enhetslederne opplever å ha tilstrekkelig kunnskap om målene og om de ser målene som viktige både i jobb og privat.

Ser vi først på om enhetslederne opplever å ha tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene, så kan det ut fra svarene i spørreundersøkelsen tyde på det. Samtidig var det tydelige variasjoner i svarene, og vi valgte derfor å gjenta spørsmålet i intervjuene for å finne ut mer hva som lå bak. Intervjuene viste også at det var store forskjeller og det var tydelig at flere

enhetsledere vurderte sin kunnskap som dårligere enn de skulle ønsket. Flere dro frem at daglig drift tar det meste av fokuset og det er lite tid til å sette seg inn i nye strategier.

«Nei, sånn skulle helt sikkert hatt mere kunnskap om det, sånn i forhold til at du forvalter ganske masse ressurser her på ...» «Men hverdagen tar oss på, på litt sånn daglig drift, her og nå, også prøver vi jo selvfølgelig, både i nettverk og i strategiske ledermøter. Hvordan skal vi greie å heve oss og tenke enda mere strategisk?» (Informant 1)

I intervjuene var vi opptatt av om enhetslederne selv tenkte om noen konkrete bærekraftsmål passet for deres enhet. Dette gjorde vil for å se om de selv hadde reflektert over målene eller gjort seg noen tanker om dette. I det hele så var det flere av informantene som snakket generelt om målene:

«...Ehhh så jeg vil jo tro at de aller fleste de aller fleste bærekraftsmålan kan vi bruk. Men altså klart, vi blinker oss jo ut sånne ting som: økonomi og menneskelig ressurser er jo det som .. der vi har mest trykk da inn i mot. Men altså vi prøver å tenk ehh bærekraft i alt egentlig da.» (Informant 2)

En annen informant var tydelig på hvilke mål som enheten burde ha fokus på

«Ja, jeg tenker jo den der nummer 3 da. Den er sånn, i forhold til, god helse og livskvalitet er jo viktig for de som bor på helse- og velferdssenteret. Også god utdanning da. Det er jo forhold til ansatte og ha den kompetansen på enheten, synes jeg er viktig. Også har vi det med, nr. 17 syns jeg også er kjempeviktig. Det samarbeid og samskaping» (Informant 5)

En annen vinkling på kunnskap som vi også var ute etter å finne ut av, er om enhetsleder har noe forhold til hvordan kommunen arbeider med bærekraftsmålene. Vedtaket i Trondheim kommune om FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2020 og hvor langt er det fra vedtak og til nivået enhetsledere besitter. Naturligvis er ikke dette den eneste veien lederne kan få kunnskap om kommunens arbeid med bærekraftsmålene. Kommunen har mange sider på sin hjemmeside som omhandler bærekraft og hvordan en arbeider med det. Samtidig er det interessant å spørre enhetslederen om de er kjent med og om de kan beskrive det arbeidet kommunen gjør på feltet.

«Jeg kan ikke si sånn på enhetsledernivå, når vi har de møtene vi har, annenhver uke, så vil jeg ikke si at det er så mye fokus på akkurat bærekraftsmålene. Vi snakker selvfølgelig om utfordringene. Vi snakker om rekruttering. Vi snakker om, ja.. Ja nå har det vært veldig mye

helseplattformen. Utrolig mye om det. Men at det er, knyttes opp imot bærekraftsmålene, er vi kanskje ikke så gode på» (Informant 5)

Andre informanter har et annet syn på hvordan dette er og hvem som har ansvaret for dette

«Ja de har jo gjennom enhetsavtalen noen mål rundt noe som skal være målbart også. Indikatorer rundt det. Og ellers så tenker jeg at strategisk ledelse i TRD jobber med det. Og de har jo knyttet til seg noen ressurser. Jeg tenker også at å jobbe med sånn SmartCities, den organisasjonen har betydning rundt det å få det målbart det som skal dreie seg om klimaendringer, det som handler om ressursbevissthet. Men ellers så er det altså de strategikonferansene som jeg tenker har bygd opp om» (Informant 4)

Eller som en annen informant, som så mer overordnet på det:

«Jeg synes jo at vi er, begynner å, begynner å bli bra nå. Og det gjennom at bærekraftbegrepene blir trukket inn i handlings- og økonomiplanen da. Det er det som er strategidokumentet i kommunen. Det er, på en måte, det er det viktigste dokumentet vi har. Og nå er det der. Så alt det vi skriver der nå, det må være knyttet opp mot bærekraftsmål og indikatorer, ikke minst.» (Informant 3)

Holdninger

Kunnskap er en viktig del av enhetslederens hverdag. Samtidig vil holdninger også være en sentral del av hvordan en leder tenker og handler. I spørreundersøkelsen har en god andel av enhetsledere svart at bærekraftsmålene er relevant for hverdagen, men spørreundersøkelsen forteller ikke noe om på hvilken måte de er relevant.

«ja, sånn at ehh .. det er jo litt sånn ja, vi prøver jo å tenk på dæm, men altså god helse god utdanning altså det er jo.. vi er jo første skritt i utdanningsløpet ikke sant, vi har jo , ehh vi har jo en sånn ... vi har for eksempel, vi har jo et sånt.. vi har en visjon. I barnehagen her å.» (Informant 2)

I hvor sterk grad en holdning sitter, kan også være interessant å bemerke seg.

Bærekraftbegrepet og handlinger knyttet til det er fremdeles ikke kommet langt i offentlig forvaltning enda. Samtidig kan det være andre verdier som påvirker holdningene mer:

«Men i hverdagen, som enhetsleder, og som leder for de to enhetene nå, så må jeg bare innrømme at jeg går ikke og tenker på disse her altså. Jeg skulle kanskje gjort det – for deres del, men det gjøre jeg ikke. Fordi at det er hverdagen vårres tar oss på forsvarlige tjenester

som vi skal drive til enhver tid, robuste turnuser, rekruttering, ikke bare å rekruttere, ...»
(Informant 1)

I et annet intervju kom et helt annet perspektiv frem:

«Ja, jeg gjør jo det. Hver gang jeg har en samling og sånn, så snakker jeg bærekraft. Gjentar, gjentar. Åpen, modig, kompetent; verdiene våre. Jeg gjentar det. Vi må ikke bare lage flotte ord, hvis ikke vi bryr oss om det» (Informant 3)

Noe i samme retning:

«Ja jeg gjør jo det. Ingen av dem opplever jeg som fremmed eller kontroversiell. Jeg tenker at det er bevisstgjørende og jeg er en person som .. hva skal jeg si ... rimelig ofte knytter meg til verdier. For eksempel at vi som leder i Trondheim skal være åpen, kompetent og modig. Det har opp gjennom årene hjulpet meg veldig å tenke ok er du nå, er du modig, er du kompetent, tåler det her åpenhet, er vi transparent. Så sånn sett så tenker jeg at også bærekraftsmålene kan være en sånn lakmus test, en så underveissjekk i forhold til hva er det vi holder på med når vi kopierer mye, når vi kjøper plast» (Informant 4)

Enhetslederne har vært klare i statistikken på at de kan velge relativt fritt når det kommer til handlingsrommet sitt. De kan da selv velge innfallsvinkel og løsninger så lenge de får løst sitt oppdrag. I hvor stor grad velger de da å fokusere på bærekraft og hvilket ansvar føler de for å bringe bærekraftsmålene til sine ansatte? Ved å spørre enhetsledere om hvilket ansvar de føler, håper vi at dette kan si noe om statusen som bærekraft har blant enhetslederne.

«sjaja, jeg tenker at bærekraftsmålen de er jo eh, altså de er jo helt nydelig egentlig på mange måter og passer godt inn i eh inn i en sånn pedagogisk sammenheng som, som, eller virksomhet som vi driv da. Men det er klart at det eh det er jo veldig opp til oss da ikke sant da, men vi ramler jo litt sånn ned innimellom og da hvis en mmm for at det veldig ofte sånn at når folk tenker bærekraft så er det sånn sortering av søppel ååå sykler vi til jobb eller kjører vi bil eller tar bussen ååå kossen mat spiser vi men, men det er jo ikke minst det like mye det med å ta vare på ressursen som vi har fått tildelt da eller ...» (Informant 2)

Tid er en begrenset ressurs og dette gjør at enhetsleder må ta valg, i dette kan en også få innblikk i hva de anser som sitt ansvar. For det er tydelig at rangordningen når tiden er presset, kan endre seg. Fra et intervju kommer det godt frem at ansvar kan de ha, men når tiden blir presset må de prioritere.

«Nei jeg kjenner absolutt veldig på det, nå er vi presset som ledere i skolen og sikkert andre etater også, fysioterapitjenesten eller barnehagen osv. i forhold til mange ting som vi skal handle. Vi skal handle trafikk, fysisk helse, lista er veldig lang, så det er opp til meg og lederteamet mitt å tenke at dette skal ha større fokus eller det skal gjenspeile det andre vi gjør ved at sjekk er det bærekraftig for eksempel og det er jo krav til» (Informant 4)

4.2.2 Empiri fra intervju, enhetsavtale og arbeid med målene på enhet

Vår spørreundersøkelse viste at enhetslederne i varierende grad forholder seg til de ulike styringsdokumentene i Trondheim Kommune. Ut fra teori innen mål- og resultatstyring kunne en forvente at enhetsavtalene ble vektlagt spesielt, og vi ønsket derfor å undersøke dette nærmere ved å innlemme dette i intervjuene.

I desember hvert år vedtar bystyret i Trondheim neste års budsjett, sammen med en fireårig handlings- og økonomiplan. Hver enhet får så på starten av neste år oversendt utkast til enhetsavtale fra kommunedirektørens fagstab. Forslaget inneholder allerede definerte hovedmål og delmål som bygger på de langsiktige kommuneplanene, men også eventuelle nye føringer i den politisk vedtatte handlings- og økonomiplanen. Enhetene forventes å jobbe med avtalene og kan selv justere mål og tiltak. Enhetsavtalen fremstår slik som et viktig styringsdokument og enhetene rapporterer også måloppnåelse i enhetsavtalen. I vår spørreundersøkelse oppga 36,1 prosent at de var enten enige eller svært enige i påstanden om at enhetsavtalen var deres viktigste styringsdokument, mens hele 70,3 % svarte at de vektla handlings- og økonomiplanen når de tok avgjørelser. Det kan dermed synes som at mange enhetsledere ser på handlings- og økonomiplanen som et viktigere dokument enn enhetsavtalene. I intervjuet kom det også frem at informantene i liten grad bruker enhetsavtalene i det daglige.

«Enhetsavtalen, den har jo noen fine mål og den har jo noe som vi prøver å evaluere oss inn imot, men til syvende og sist, så er det økonomien som avgjør om vi når opp til de andre målene igjen da». (Informant 2)

En annen informant beskrev også at da vedkommende begynte som leder i Trondheim kommune tok det lang tid før han ble klar over at kommunen og enheten benyttet enhetsavtaler. Dette ble hverken tatt opp av kommunalsjef eller øvrig ledelse på enheten, og vedkommende utarbeidet derfor en egen strategiplan med bakgrunn i erfaringer fra tidligere jobber og gjeldene handlings- og økonomiplan:

«Jeg jobbet faktisk et helt år med en strategiplan jeg, før jeg visste at det var en enhetsavtale. Og så har jeg etter hvert da, begynt å implementere litt av det her strategiplanen vår inn i enhetsavtalen, bare for å, ja bare for å svare opp av systemet vårt da.» (Informant 3)

Samme enhetsleder beskrev likevel at hen opplevde det som hensiktsmessig å benytte de verktøyene som kommunen har og at enhetsavtalene potensielt kunne bli både et godt og viktig styringsdokument for enheten.

To av informantene problematiserte rapporteringen i enhetsavtalene og kvantifiseringen av de ulike målene. Selv om det er viktig å finne gode mål som er målbare, så er det vanskelig å måle mange av de områdene som enhetslederne opplever som mest virksomhetskritiske. Da kan de ende opp med å måle detaljer som i liten grad oppleves relevante for driften:

«Det er jo store mål, ikke sant? Og så skal du ta ned herre her til enheten. Og så må du finne hvordan. Så skal det være et mål som, eh,.. er målbart, ikke sant? Helst skal det kanskje telles også. Og et tall som telles, hva sier egentlig det?» (Informant 1)

I spørreundersøkelsen beskrev respondentene et uttal dokumenter, strategier og planer som de anga som viktigere enn enhetsavtalen i den daglige driften. Flere av informantene i intervjuene beskrev også statlige føringer som for eksempel bemanningsnorm og rammeplaner som definerende for mange avgjørelser. En av informantene omtale enhetsavtalen slik:

«Tja den ligger nå der i bakgrunnen da, men jeg vil si det er å dra det litt lagt å si at; ja dette står det noe om i enhetsavtalen som kan brukes. Nei det tror jeg ikke egentlig. For i all hovedsak så er det vi jobber mest mot er denne her (holder opp rammeplanen red. anm.) ikke sant, det er den som styrer virksomheten her.» (Informant 2)

Flere erkjente også at avtalene ikke fikk den oppmerksomheten den burde i den daglige driften, og arbeidet med både å utarbeide avtalen og rapportere i forhold til den bar preg av skippertaksarbeid:

«Å det blir litt mer sånn, skippertak der altså, i forhold til loggføringa. Men vi har det jo litt i bakhodet når vi jobber, for å si det sånn. Hva som er målene våre. Vi vet jo hva som er utfordringene.» (Informant 5)

En enhet utmerket seg derimot med å ha etablert et system uavhengig av enhetsavtalen i arbeid med egne mål. Enhetens mål blir her brutt ned til avdelingsspesifikke mål og helt ned til individuelle tiltak for hver enkelt medarbeider i såkalte målkort. Dette var i utgangspunktet

ikke knyttet til enhetsavtalen, men enheten jobber med å knytte dette sammen nå.

Vedkommende enhetsleder var positiv til å benytte enhetsavtalen mer, men påpekte behovet for å konkretisere målene i tiltak mer detaljert:

«Så som et strategisk overordnet dokument, så er enhetsavtalen grei, med noen små tilpasninger tenker jeg, men så må vi ha noe mer da. For å få satt det ut i livet. Så vi har egentlig laget et verktøy nå, som er med og omsetter fine ord og strategier til konkrete handlinger». (Informant 3)

I undersøkelsen sier kun 34,9% av de spurte at de er enige eller svært enige i at bærekraftsmålene er godt synlig i enhetsavtalen. Når vi tok opp dette med enhetslederne vi intervjuet, bekreftet de at bærekraftsmålene i liten grad er synlige i enhetsavtalene. Flere beskrev at flere av målene i deres respektive avtaler kan ses i sammenheng med bærekraftsmålene, men dette kommer ikke tydelig frem.

Jeg ser jo at dem, ja at noe av det er knyttet opp mot bærekraftsmålene. Jeg kan se det da. Men det er ikke sånn.., i alle fall ikke tidligere når jeg satt med avtalen at jeg umiddelbart tenkte det da. Men når jeg gløtter på dem nå, så ser jeg det. Det spørres hvilke øyne du ser med det. (Informant 5)

En informant beskrev konkret at vedkommende ikke opplever at det formidles forventninger til enheten om å ta bærekraftsmålene inn i enhetsavtalen og at dette heller ikke kommer tydelig frem som en forventning gjennom handlings- og økonomiplanen;

Så det er lite som pusher deg i den retningen egentlig ifra både enhetsavtalen og hør egentlig. Det er veldig opp til den enkelte enhet tenker jeg da. Hvordan vi velger å implementere dem. (Informant 2)

Flere av informantene beskrev at de tidligere år har satt av tid i lederteamene for å jobbe med å konkretisere målene i enhetsavtalen til egne delmål og konkrete tiltak. To av informantene beskrev også at de tidligere har involvert medarbeiderne i denne prosessen gjennom personalmøter og gruppearbeid. De siste årene har dette derimot blitt nedprioritert pga korona pandemien. Men bærekraftsmålene har ikke vært en del av denne jobben hverken i lederteam eller med medarbeiderne.

Ja, nei vi setter oss ned sammen, og på en måte, snakker om hvordan vi skal, på en måte, ta det ned til oss da, for å si det sånn. Hvordan vi skal sette målene våre. I de to årene som har vært, så har ikke vi fått til å ha med ansatte så mye på denne prosessen. Det gjorde vi

tidligere, for da hadde vi jo personalmøter og sånn. Og fagdager har vi jo faktisk også hatt også, der vi har hatt tema om enhetsavtalen. (Informant 5)

Flere av informantene beskriver at de har jobbet med klima og miljø som en del av enhetsavtalen, men ikke som en konsekvens av FNs bærekraftsmål. Spesielt informantene fra oppvekst og utdanning beskriver at enhetene har jobbet med klima og miljø i mange år før bærekraftsmålene ble introdusert, både som en del av daglig drift på enheten, men også som en del av det pedagogiske opplegget for barna.

4 av de 5 enhetslederne vi intervjuet beskrev at de i liten grad har jobbet med bærekraftsmålene i personalgruppa og hva dette betyr for enhetene. To av informantene beskrev at de ikke kunne huske at dette var tematisert i noen personalmøter eller lignende, mens en beskrev at ansatte jobbet aktivt med bærekraftsmålene som en del av det pedagogiske undervisningsopplegget. En av informantene beskrev at det for en tid tilbake hadde vært et initiativ fra sentral ledelse for at enheten skulle jobbe med bærekraftsmålene: *Vi fikk jo et sånt oppdrag fra fagstaben her, det er nok sikkert før pandemien, og da skulle vi jobbe med ... husker ikke hvor mange av bærekraftsmålene da, med da fikk vi en sånn oppskrift, og da skulle vi ta med inn på et personalmøte. (Informant 2)*

Men samme informant beskriver at vedkommende ikke tror de ansatte er godt kjent med bærekraftsmålene:

Hvis du hadde spurt mine ansatte om dette her, så tror jeg kanskje dem hadde vært mer sånn: hmm bærekraftsmål, hva er det for noe? (Informant 2)

Unntaket er enheten som har utarbeidet et eget system for å konkretisere mål og tiltak ned til de enkelte ansatte. I de digitale målkortene til hver enkelt ansatt, er enhetens hovedmål koblet sammen med bærekraftsmålene med bruk av de visuelle ikonene for hvert mål. Enhetslederen her mente også at de ansatte som følge av systematisk arbeid de siste årene i stor grad kjenner til enhetens mål og koblingen til FNs bærekraftsmål.

Målet med enhver strategi er å skape resultater og endring. Så når Trondheim Kommune vedtok å innarbeide FNs bærekraftsmål i alle planer, budsjetter og rapportering, forutsetter vi at dette gjøres med mål om at kommunen skal bidra til å nå målene. Men når det gjelder konkrete endringer ut på de enkelte enhetene, så var det kun enheten som har etablert sitt eget system som kunne vise til konkrete resultater som kan kobles til bærekraftsmålene. Gjennom det etablerte systemet dokumenterer enheten fortløpende at konkrete tiltak er gjennomført:

Her ser du, så langt har vi begynt å oppnå 22 % av 100% måloppnåelse. Mot slutten av året nå da, hvis alle har utført alle sine oppgaver, så skal den opp mot 100. Og da kan jeg si at; okey, ...,det her er vårt bidrag til bærekraftsarbeidet. (Informant 3)

Øvrige enheter beskrev at de før vedtaket i 2020 har gjennomført tiltak for å redusere klimautslipp som elektrifisering av biler og kildesortering, men ikke iverksatt andre tiltak som direkte årsak av bærekraftsmålene.

... vi har jo dette miljøperspektivet i enhetsavtalen. Og det hadde vi på mange måter før bærekraftsmålan kom opp på dagsordenen. (Informant 2)

4.2.3 Empiri fra intervju, barrierer

Som vist i tabell 4.1.7 i denne oppgaven, så har respondentene i vår spørreundersøkelse ulike oppfatninger om hvilke faktorer som er barrierer i arbeidet med FNs bærekraftsmål. Bak disse svarene kan det derimot ligge mange årsaker for hvorfor enkelt barriere oppleves som større eller mindre enn andre, og det kan også være andre store barrierer som spørsmålene i spørreskjemaet ikke klarte å fange opp. Vi valgte derfor å tematisere barrierer også i intervjuene vi gjennomførte, og funnene vi fant der vil bli presentert videre her.

I vår spørreundersøkelse kom det frem at manglende tid og ressurser var den viktigste barrieren i arbeidet med bærekraftsmålene. Flere av informantene i intervjuene nevnte også dette som en barriere, men det var kun en enhetsleder som dro frem dette som viktigste barriere. Begge enhetslederne innen helse og omsorg koblet manglende tid og ressurser sammen med at det er den daglige driften, bemanning og økonomi som får mest oppmerksomhet. Dette ble også sett i sammenheng med at enhetene hadde opplevd store ekstrabelastninger i perioden med pandemi og også på grunn av at innføring av nytt journalsystem har lagt beslag på store ressurser både i ledelsen og blant de ansatte. Men det er også økonomi og konkrete tiltak enhetslederne opplever å bli målt på og må rapportere:

Og det er drifta som på en måte er det viktigste her. Og budsjettene våre og holde, rammene våre og rapportere på økonomi. Om jeg da har valgt å ha jobbet med et mål her og kommet kjempefint i havn med det, men går på et merforbruk, så er det jo merforbruket som vises. (Informant 1)

Videre trakk en leder frem barrierer knyttet til manglende kommunikasjon og tydelig retning fra kommunens sentrale ledelse og politisk nivå. Vedkommende etterlyste på tross av

politiske vedtak tydeligere føringer om at bærekraftsmålene skal etterleves konkret ute på de enkelte enhetene.

... men det er det der å få tydelig nok forankret og tydelig nok kommunisert ut som en forventning ut til oss, at det her er faktisk kjørereglene til oss alle sammen. (Informant 4)

Også manglende engasjement og forankring blant de ansatte ble dratt frem av en av enhetslederne. Vedkommende beskrev at enheten har innført flere tiltak med fokus på miljøet, men at ansatte lett kunne avvike fra rutiner når dette krevde merarbeid:

Hvis du skal få til å få en endring, så må det ligge i grunnfjellet da, hos dem som jobber med det. (Informant 2)

Men også manglende engasjement og forankring i lederteamet ble problematisert. En enhetsleder poengterte viktigheten av at alle ledere gikk foran som gode eksempler og etterlevde det som faktisk ble bestemt.

Så en av barrierene er hvis du ikke har ledere som er opptatt av det her og engasjert, så er du dømt til egentlig å mislykkes. Sånn er det med det meste. (Informant 3)

Empiri fra spørreundersøkelsen viste at FNs bærekraftsmål i varierende grad er innlemmet i alle kommunale planer, selv om det er politisk vedtatt. Et interessant spørsmål var derfor om enhetslederne opplever at de har handlingsrom til å prioritere arbeid med bærekraftsmålene i hverdagen. Selv om det var tydelig i intervjuene at det i vårt utvalg var et stort sprik i hvor mye hver enkelt benytter handlingsrommet til å jobbe med FNs bærekraftsmål, oppga alle informantene at de opplever å ha stort handlingsrom innenfor de ressursmessige rammene de har. Men igjen er det flere som opplyser at det handler om prioritering og hva som oppleves som kjerneoppgaver:

..jeg opplever jo at vi har det. Men det er jo innafor noen rammer det også. Jeg må jo, på en måte, sånn, hovedoppgaven min som leder på XX, er jo å levere gode tjenester, med høy faglig kvalitet. (Informant 1)

Flere innrømmet derfor også at de kunne ha valgt å jobbe mere med bærekraftsmålene og satt fokus på dette i enheten, men at de ikke hadde prioritert dette. Flere beskrev også intervjuet i seg selv som bevisstgjørende og de ønsket å ta tak i arbeidet med bærekraftsmålene i tida fremover. En enhetsleder satt også ord på at et stort handlingsrom kan oppleves som uforpliktende. Uten klare føringer på hvordan det er forventet at enhetsleder skal jobbe med

bærekraftsmålene, så blir det opp til den enkelte å velge hvordan hver enkelt enhet skal angripe utfordringene og arbeidet kan derfor lett nedprioriteres i forhold til andre oppgaver:

Trondheimsskolen sånn som den er per i dag, legger opp til stort handlingsrom, men det blir jo da på godt og vondt, for handlingsrommet kan oppleves som uforpliktende, men jeg opplever det ikke sånn da. (Informant 4)

En enhetsleder skilte seg derimot markant fra de øvrige i forhold til hvordan hen har grepet handlingsrommet. Vedkommende viste gjennom hele intervjuet at hen på eget initiativ gjennom flere år har gjort en omfattende jobb med å konkretisere interne mål knyttet til FNs bærekraftsmål og omsatt disse til konkrete tiltak i enheten. Dette har ikke skjedd som følge av føringer fra nærmeste leder, men som resultat av et bevisst ønske fra enhetslederen selv om å sette strategier ut i livet med konkrete tiltak. I forhold til handlingsrom beskriver vedkommende derimot at hen er usikker på om dette kan oppleves annerledes i andre enheter:

Det har jeg jo. Virkelig. Jeg har ganske stort handlingsrom innenfor det økonomiske budsjettet mitt da. Hvordan det er i andre enheter, det vet jeg ikke. Helse og omsorg, som på en måte har nok med å bruke ressursene sine til å levere de tjenestene som skal gjøres. Jeg tror ikke det er så mye tid til ledelsesutvikling der da. (Informant 3)

Utad fremstår det som Trondheim Kommune snakker med en tydelig stemme og jobber godt med FNs bærekraftsmål. Målene er godt synlig i både handlings og økonomiplanen, budsjett og i arbeidet med nye kommuneplaner, og bærekraftssenteret synes å jobbe aktivt mot innbyggerne og privat næringsliv. Også kartleggingen av barrierer i vår spørreundersøkelse viste at under 10% av respondentene oppga at manglende forankring politisk, eller engasjement i kommuneadministrasjonen er en barriere i stor eller meget stor grad. Men når det kommer til å følge opp at de ulike enhetene i forhold til om de jobber med bærekraftsmålene, beskriver enhetslederne et annet bilde:

Hva skal jeg si, det er det som skjer da i sånne formelle møter da og gjennom enhetsavtalen da, konferanser. At disse overordnede strategiske stemmene høres da, ellers så tenker jeg at i det daglige gjennom året, så er ikke dette noe som er kommunisert per nu. (Informant 4)

Innen helse og omsorg og oppvekst beskriver alle våre 4 respondenter at bærekraft i svært liten grad blir tematisert hverken på egne ledermøter på enheten, eller i møter med kommunalsjef og andre enhetsledere. Flere trekker frem at bærekraft har vært tema tidligere på felles ledersamlinger, såkalte kraftsamlinger, der lederne møtes på tvers av

virksomhetsområdene, men at dette i liten grad er blitt fulgt opp videre. En av enhetslederne uttrykker det slik;

Sist gang jeg husker at det ble tatt opp, var jo på, tror jeg var når vi var på Gulltanna, det var sikkert før 2019 da, eller før mars 2020, da var det sikkert kraftsamling. Og da står de store klossene med bærekraftsmålene stabla på scenen bak Morten Wolden. Og så ble det sikkert sagt noe fint fra en av direktørene om det her, men jeg opplever ikke at vi blir pushet veldig. (Informant 2)

Samtidig trekker alle enhetslederne frem at de siste to årene med pandemi nok har være en sterk medvirkende faktor for at arbeid med bærekraftsmålene ikke har fått fokus. Innen helse og omsorg trekkes også helseplattformen frem som et tema som tar det meste av ressursene som ikke benyttes i daglig drift.

En av enhetslederne som på eget initiativ har jobbet med bærekraft, beskriver arbeidet med bærekraftsmålene i kommunen som uoversiktlig og det er vanskelig å finne ut hvem som gjør hva og hvem som har ansvar for hva i kommunen. Vedkommende fortalte at enheten derfor selv hadde invitert bærekraftssenteret til et ledermøte, for som hen beskriver:

Fordi, vi har jo mange ganger lurt på; hva er det egentlig dem holder på med? Og vi stiller jo litt sånn spørsmål i forhold til det... (Informant 3)

Dette er spørsmål som også politikere og media har stilt i løpet av den siste tiden.

I spørreundersøkelsen var mangel på koordinering og dialog på tvers av sektorer innad i kommunen, en av barrierene som flest anga som en utfordring. Kun 20,5% anga dette som en barriere i liten eller meget liten grad, 52,6% anga dette som en barriere i middels grad, mens 26,9% anga dette som en barriere i stor eller meget stor grad. Når vi stilte spørsmål til enhetslederne vi intervjuet om hvordan de opplever koordineringen av arbeidet med bærekraftsmålene mellom enhetene, beskriver alle at de opplever koordinering mellom enhetene som manglende:

Nei det kan jeg ikke si, det er igjen strategikonferansen og enhetsavtalen det eneste jeg kan komme på. Og det har ikke vært liksom sånn superstore bokstaver heller. (Informant 4)

En enhetsleder beskriver godt samarbeid innad i eget virksomhetsområde og samarbeidet mellom enhetslederne her også innebærer bærekraftsmålene. Enheten samarbeider derimot med mange andre enheter på andre områder, men her er samarbeidet fraværende:

Mellom, områdene i kommunen, så er det jo ikke noe samarbeid i det hele tatt. Sant. Så det er jo helt fraværende. Sånn som jeg ser det, men mulig at det er der da? Men det må i så fall foregå i, i ledergruppa til Morten (kommunedirektør red. anm.) (Informant 3)

Siste tema i intervjudelen om barrierer, var engasjement blant de ansatte på enheten for arbeid med bærekraftsmålene. Her kom det frem større ulikheter, blant de fem informantene, og de ulike virksomhetsområdene de tilhører. Innenfor helse og omsorg, beskrev begge lederne vi intervjuet at de i liten grad så engasjement rundt FNs bærekraftsmål blant de ansatte. De mente målene stort sett var ukjente for medarbeiderne. Samtidig var de også ærlige på at de som ledere ikke hadde tematisert dette i tilstrekkelig grad på enheten:

Der må jeg nok si nei. Det er nok ikke det. Og det har vel med at, jeg har kanskje ikke hatt så veldig stort fokus på det, eller snakket så mye om det. Jeg tror det må komme ovenfra. (Informant 5)

Helselederne argumenterte videre for at det har vært, og er, vanskelig å bruke tid og ressurser på bærekraftsmålene, på grunn av store ekstra belastninger og høyt fravær som følge av koronapandemien og store ressurser som må avsettes til arbeid med innføring av helseplattformen. Helsearbeiderne står daglige i vanskelige avgjørelser der de må prioritere hvilke pasienter som skal få hjelp og ikke. Da havner bærekraftsmålene i skyggen, selv om arbeid mot målene på sikt kan bidra til bedre helsetjenester.

Lederne innen oppvekst og utdanning var mer positive i forhold til troen på at egne medarbeidere har kunnskap og engasjement om bærekraftsmålene. Spesielt miljømålene har hatt fokus i både skole og barnehage over tid, og har en naturlig plass i skolen og barnehagene. Blant annet trakk en av informantene frem prosjektet «Grønt flagg», som enheten har jobbet med i mange år, som et eksempel på hvordan mindre prosjekter kan skape engasjement rundt enkelte mål:

Og det grønne flagget har på en måte vært... ledeflagg for alle sammen, og jeg merker at det er større engasjement inn imot de små prosjektene da. (Informant 2)

Samtidig beskrev også samme leder at medarbeiderne på tross av enighet om viktigheten av arbeid med miljøtiltak, så er det flere som kan motarbeide tiltakene eller opptre i strid med retningslinjer når dette medfører merarbeid for den enkelte ansatte:

Jeg opplever stort sett når vi snakker om miljøperspektivet, så er ikke folk uenig. Men det er det øyeblikket når det skaper et merarbeid eller ubehag for den enkelte, så velger en ofte en løsning som er mindre bærekraftig. (Informant 2)

En av lederne skilte seg ut som mer positiv i forhold til troen på egne ansattes kunnskap og engasjement om bærekraftsmålene. Dette er enheten som har jobbet systematisk med bærekraftsmålene i flere år og konkretisert mål og tiltak på både enhetsnivå, avdelingsnivå og helt ned til den enkelte ansatte. Enheten har evaluert arbeidet årlig og vedkommende beskrev de ansattes engasjement slik:

Også har vi evaluert det hvert år. Og folk synes jo det her er kjempeartig. Og det har gitt faktisk en motivasjon i hverdagen til mange... ..Men, de ser jo det, ved det å trykke på sin oppgave så er de faktisk med å påvirke, og de er en del av noe større da. (Informant 3)

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi se nærmere på våre empiriske funn i forhold til utvalgt teori. Vi vil strukturere diskusjonen med utgangspunkt i våre tre forskningsspørsmål, og forsøke å besvare de tre spørsmålene hver for seg.

5.1 Har enhetsledere tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene og påvirker personlige holdninger enhetsledernes valg eller adferd?

Kunnskap er makt sies det. Få kan vel si seg uenig i dette sitatet som tilskrives Francis Bacon. I hvor stor utstrekning er det slik at kunnskap er det som får siste ordet kan en spørre seg om. Vårt første forskningsspørsmål omhandler enhetsledere i Trondheim kommune sin kunnskap og holdninger til bærekraftsmålene. FN har satt tidspunktet frem til 2030 som spesielt viktig. I alt dette har vi kommuner som skal ta avgjørelser løpende hver dag for sin drift. Regjeringen har vedtatt at FNs bærekraftsmål skal være det politiske hovedsporet i møte med utfordringene vi står ovenfor og har spesifisert at regionale og lokale myndigheter har et spesielt ansvar for arbeidet med å nå bærekraftsmålene. (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019; Meld. St. 40 (2020-2021), 2021). Trondheim kommune har både gjennom det politiske vedtaket om å implementere bærekraftsmålene, opprettelsen av bærekraftssenteret og universitetskommune samarbeidet vist at de ser kunnskap som viktig for fremtidig utvikling. En viktig faktor i dette arbeidet vil være kommunens ca. 200 enhetsledere som har ansvar for kommunens daglige drift. Trondheim kommunes politikere har konkret etterspurt en plan for hvordan kunnskap om bærekraftsmålene innarbeides i

interne lederutviklingsprogram. Kunnskapen de ansatte besitter må holdes oppdatert og utvikles. Kommunens fokus på kompetanse samsvarer godt med teori om bedrifter og organisasjoner som har blitt mer bevist den kompetansen de ansatte har, og at denne utgjør en betydning for om organisasjonen når sine mål og kan være konkurransedyktige (Gagné, 2009).

Informantene i vår undersøkelse har i stor grad svart positivt på holdninger knyttet til bærekraftsmålene. Over 50% mener at bærekraftsmålene er relevant for sine enheter. Videre er det mange av enhetslederne som finner at bærekraftsmålene er viktig for dem personlig. Hele 27% av de som svarte mener faktisk at dette er svært viktig for dem. Det er ca. 9,5 % som hevder hverken eller, mens resterende 1,2 % da har svart negativt på skalaen. Statistikken viser altså en positiv trend blant enhetsledere når det kommer til FNs bærekraftsmål. Det vil kanskje ikke være så merkelige gitt oppmerksomheten og det mediebildet som eksisterer i dag knyttet til temaet bærekraft. Disse tallene er viktig å ha med seg videre når en ser på rollen de utfører som enhetsledere. Implementering av bærekraftsmålene er vedtatt politisk, så i grunn burde enhetslederne ha gode forutsetninger for å prioritere kompetanseutvikling om bærekraftsmålene.

Den politiske prosessen i Trondheim kommune har lagt veien klar for administrasjonen og politikerne forventer at bærekraftsmålene aktualiseres for alle ansatte (Trondheim kommune, 2020). Enhetslederne forventes å være årvåkne og vektlegge bærekraftsmålene i arbeidet på enhetene. Fafos rapport (2020) har poengtert at det i større grad bør drives opplysnings- og skoleringsarbeid. Dette igjen fordrer at enhetsledere har kompetansen som trengs for at de skal kunne tematisere dette på sine enheter og for sine ansatte og i møte med fagforeningene. Når vi da har spurt enhetslederne om bærekraftsmålene blir tematisert på ledermøter på enhet, så er svarene mindre positive enn for selve holdningen og viktigheten av bærekraftsmålene. Innledningsvis kan en tenke at tidspunktet for spørreundersøkelsen var under pandemi og at fokus for veldig mange enhetsledere var rettet mot helt andre områder enn FNs bærekraftsmål er årsaken til dette. Helseplattformen er også noe som har tatt mye plass tidsmessig for enhetsledere innen helse og omsorg. Likevel skal en ikke avskrive betydningen av bærekraftsmålene og spørsmålene knyttet til det. Enhetslederne har tross alt gitt inntrykk at dette er viktig, men ikke så viktig at der får fokus i ledergruppa. Kan det være flere grunner enn holdninger og kompetanse til at de ikke gjør det? I hverdagen er det kanskje vanskelig å synliggjøre holdninger knyttet til bærekraft. Det er enkelt å hevde at en er opptatt av miljø og bærekraft, men det er ikke enkelt å sette fast eksakt hva det er en gjør som

bestemmer at en er det. Det kan være vanskelige å synliggjøre for enhetsledere i hverdagen med så mange andre viktige driftsoppgaver.

I intervjuene nyanseres bildet på holdninger. Her fortalte enhetslederne mer og gir et bilde over tidsbruk og hvordan de ser bærekraftsmålene i det arbeidet de gjør daglig. Det fremstår i intervjuene som om graden av viktighet nedjusteres og at de leter mer etter målene, og hvor de kan plasseres inn. Noe som ikke så lett kommer frem av statistikken. De fokuserer på hvor viktig det er at vaktlisten går opp og at en får tid til å rekruttere nye ansatte. Noe som indikerer at bærekraftsmålene ikke har et så godt feste. Hvordan skal de brukes og hvordan de skal tolkes? Målene blir ikke tillagt noen premiss i driften på samme måte som for eksempel økonomi. Økonomi er et felt som er godt innarbeidet og operasjonalisert i alt arbeidet enhetslederne gjør, men det fremkommer ikke i intervjuene at enhetsledere har verktøyene til å gjøre det samme med FNs bærekraftsmål. For disse målene omfatter både økonomiske, sosiale og miljømessige utfordringer samtidig. Et helt nytt bilde på mange måter. Enhetsledere ga ikke under intervjuene eksempler på at de ga eller fikk noen oppfølging på målene. Noe som politikerne i kommunen har poengtert at de ønsker skal finne sted blant de ansatte i kommunen. I dette arbeidet ville enhetsledere vært naturlige som sentrale aktører for arbeidet med FNs bærekraftsmål. Dette gir et annet blikk på at kunnskapen om målene ikke er fullt og helt på plass.

Handlingsrom er et annet moment som enhetslederne har svart positivt om. Frihet til å utføre sin oppgave etter den måte de selv finner best. Så lenge de utfører sine oppgaver så kan de velge utførelsen selv i mange tilfeller. Dette handlingsrommet virker det ikke som mange har tatt, ettersom det ikke kommer frem hverken i intervjuene eller i statistikken. Igjen så fremstår det ikke som om enhetsledere ser på målene som det politiske hovedsporet. Noe kommunens politikere har vært tydelig på at det skal være. Handlingsrommet gir enhetsledere frihet til å velge, innovasjon og nytenkning står langt opp på ønskelisten fra politikerne. Det vil da trolig ikke være feil eller uønsket om enhetsledere da valgte nettopp å bruke sin styringsfrihet til å øke fokuset mot bærekraftsmålene. Trondheim kommune er en foregangskommune utpekt av FN. Dette er positive sider som det er trolig mange av enhetslederne har fått med seg. Av våre intervju er det likevel kun en enhetsleder som har brukt handlingsrommet til å fylle det med FNs bærekraftsmål. Så det viser at det kan gjøres, men hva er da årsaken til det ikke er flere som nyttiggjøre seg av det som politikerne har bestilt? Dette er naturlig nok sammensatt og det er kanskje flere årsaker til det.

Det kom frem i intervjuene at flere av enhetslederne føler et ansvar for å aktualisere bærekraftsmålene på sine enheter. Samtidig viser statistikken at lite blir gjort hos de fleste enhetslederne. Ser vi statistikken og intervjuene sammen, så kan en hevde at det er lite som har skjedd fra enhetsledernes side. Dette samsvarer med kritikken fra politikerne som etterlyser hvordan administrasjonen og bærekraftssenteret jobber for å innarbeide bærekraftsmålene i det daglige arbeidet som gjøres på enhetene (Trondheim kommune, 2021c). Men skyldes dette manglende kunnskap eller kan det være andre faktorer? Bærekraftsmålene er ikke direkte knyttet til enhetsavtalen. Da kan det bli vanskelig å finne grunnlaget for å fremheve tanker og holdninger knyttet til bærekraftsmålene i hverdagen til sine ansatte. Videre kan det bli lite grunnlag for å kreve at ansatte setter seg inn i eller forstår bærekraftsmålene når de ikke benyttes generelt i hverdagen. Da fremstår det mer som om bærekraftsmålene blir noe enhetslederne i tillegg skal få inn i en allerede presset hverdag, hvor økonomi og ressurser har en sterk plass og betydning.

Når det ikke er noe de får føringer for, eller krav for at de må utføre, så betyr det at de selv må finne veier for at FNs bærekraftsmål skal få plass for enheten de styrer. Dette krever mer kunnskap om hvordan målene kan implementeres, mer enn bare kunnskap om målene i seg selv. Trondheim kommune har mange dokumenter og nettsider knyttet til bærekraftsmålene, men det fremstår ikke som det er noe materiell som er direkte rettet innover mot organisasjonen. Indikatorene SSB har utarbeidet på oppdrag fra KS kan kanskje være til hjelp (Statistisk sentralbyrå, 2021), men ingen av enhetslederne vi har intervjuet nevner disse. Taksonomien ble heller ikke nevnt blant andre dokumenter som enhetslederne vektlegger når de tar avgjørelser. Samtidig ville en trolig forvente at slik informasjon kom tjenestevei og ikke at det var opp til den enkelte enhetsleder å finne ut av. Om dette er tilfellet må da enhetslederne bruke den kunnskap de besitter og selv omforme FNs bærekraftsmål for egen drift på enhet.

Innen forskning om kunnskapsledelse kommer det frem at kunnskapsdeling i for liten grad vies nok oppmerksomhet i ledene møter eller i strategier i organisasjoner og bedrifter (Riege 2005). I intervjuene kommer det frem at enhetsledere ikke selv var spesielt opptatt eller informert om kommunens planer for FNs bærekraftsmål. De kom ikke med noen indikasjoner på at de fikk oppmuntring til å benytte seg av målene i sin hverdag og planlegging. Flere av enhetsledere vi intervjuet viste til samlinger (kraftsamlinger) hvor kommunens ledelse stod på scenen med store klosser som symboliserte bærekraftsmålene. Det virker mer som om enhetslederne ser at målene er noe som det jobbes med på rådhuset og ikke noe de selv var en

aktiv del av. Kunnskapsdeling ser med andre ord ut til å være mangelvare. Enhetslederne besitter trolig en samlet stor taus kunnskap. Denne kunnskapen er viktig for Trondheim kommune. Som Riege (2005) hevder, så er det i mange organisasjoner i styrerom eller andre fora prosessen med kunnskapsdeling begynner. I Trondheim kommune har enhetslederne vist oss i statistikken at de bruker flere dokumenter, men i stor grad handling- og økonomiplanen. Et klart styringsdokument, ikke bare etter vår vurdering, men også KS (KS, 2022). Der er målene blitt veldig tydelig. Men det virker ikke som dette farger enhetsledernes perspektiv på målene.

Arbeidet med bærekraft generelt er ikke nytt i Trondheim kommune, mange av enhetslederne som jobber innen skole og barnehage er kjent med grønt flagg og annet arbeid knyttet til miljø og bærekraft. FNs bærekraftsmål er derimot noe nytt, men som ikke nødvendigvis har fått nytt innhold hos enhetsledere. Ut fra et hermeneutisk ståsted kan vi forvente at enhetslederne bygger sin kunnskap om FNs bærekraftsmål på kunnskapen og erfaringen de allerede har. Ettersom de trolig har arbeidet med emner knyttet til bærekraft, så kan det hende at begrepet ikke har fått nytt innhold med bærekraftsmålene. En beholder kanskje da sine etablerte verdier og holdninger og forsøker å innplassere bærekraftsmålene i etablerte praksiser. I intervjuene var det tydelig at en så etter steder hvor en kunne plassere målene på tiltak de allerede gjør; som å sykle til jobben, kaste avfall i riktig boks, kjøpe inn el-biler og slike ting. Dette er positive tiltak, men det som etterspørres i bærekraftsmålene er innovasjon og større endringer for å nå målene som er satt til 2030. Som det er nevnt tidligere, så kan ikke målene skilles fra hverandre. Det betyr videre at en må se en større helhet før en agerer og gjør tiltak. Denne prosessen med å tilordne seg kunnskap om FNs bærekraftsmål er kanskje ikke viet nok oppmerksomhet, samt at det trolig krever dialog for å komme frem til kunnskap som er gangbar for enhetene. Dette var det ingen av enhetslederne som nevnte konkret, men det var en enhetsleder som etterspurte at det ble krevd mer av dem på FNs bærekraftsmål.

Bærekraftsmålene som ble vedtatt i Trondheim kommune i 2020 ble vedtatt i en tid hvor verden var inne i en pandemi. Informasjonsmengden som har berørt enhetsledere i Trondheim kommune har trolig vært av en helt annen karakter og mengde enn ellers. I dette bildet skulle en samtidig øke fokuset på bærekraftsmålene. Dette kan ha fra start ha skapt en kommunikasjonsutfordring for Trondheim kommune og begrenset mulighetsrommet for enhetslederne med tanke på å bruke tid på målene i hverdagen. Det er ikke trolig at kommunen har gitt lik informasjonsmengde om pandemi kontra å få informasjon ut til sine

ansatte om bærekraftsmålene. Saksprotokollen knyttet til den bærekraftige kommunen er på to sider, så den gir kanskje ikke nok kunnskap om hvordan Trondheim kommunen skal bruke FNs bærekraftsmål (Trondheim kommune, 2020). Etableringen av bærekraftssenteret i 2019 kunne vært en god mulighet for å gi påfyll av tanker og ideer for enhetsledere, men det var kun en av de vi intervjuet som hadde hatt interaksjon med senteret. Dette står i sterk kontrast til den politiske bestillingen om at bærekraftssenteret skal bidra til kunnskapsutvikling internt i kommunen. Igjen når vi da vet at enhetsledere har uttrykt hvor viktig de mener bærekraftsmålene er, og at de anser at de har godt med handlingsrom, så kunne en forvente at sentret ville stått sterkere enn det gjør for enhetslederne.

Alt i alt fremstår det ikke som om bærekraftsmålene får spesielt god anvendelse for enhetslederne. Når de ikke blir vurdert etter det, så hjelper det kanskje ikke noe selv om holdningen og verdiene er på plass. En kan også spørre seg om hva en kan forvente at en enhetsleder vet om når det gjelder bærekraftsmålene og håndteringen av dette i kommunen. En av enhetsledere vi intervjuet nevnte at hen var kjent med at kommunen jobbet med SmartCities, men ikke noe mer om hva det betyr for og hvordan hen kan bruke det i sin jobb som enhetsleder konkret. Trondheim kommune har gjennomført en bærekraftsanalyse, hvor byen har blitt vurdert av U4SSC i mars 2020. Dette var det ingen enhetsledere som nevnte under intervjuene. Dette trenger nødvendigvis ikke ha noen betydning for enhetslederne, dataen fra undersøkelsen kunne imidlertid gitt innsikt og økt fokus mot bærekraftsmålene i en større sammenheng mellom kommune og innbygger. Trondheim kommune var også en av få norske kommuner som ble bærekrafts analysert av et FN organ, og noen ringvirkninger og synergier ville kanskje vært synlig for enhetslederne. Politikerne i kommunen har sagt at administrasjonen skal ha en god kommunikasjonsplan både intern og ekstern, samt sikre at ansatte i kommunen har god kunnskap om bærekraftsmålene. Statistisk svarer enhetsledere positivt på at de besitter god kunnskap. Riktignok har ikke denne undersøkelsen spurt konkret hvor informantene har fått sin kunnskap fra. De kan ha fått denne fra kommunen, men når de vi har intervjuet ikke gir et konkret bilde av dette, er det lite trolig at intern kunnskapsheving har stått sentralt. Informantene beskriver arbeidet med bærekraftsmålene som mangelfullt, men at det nevnes på fellessamlinger og ikke blir brukt i hverdagen. Dette kan tolkes i retning at det ikke foregår en strukturert kunnskapsflyt om bærekraftsmålene i kommunen.

5.2 Er bærekraftsmålene implementert i aktuelle styringsdokument og i hvor stor grad vektlegges disse ved daglige beslutninger i kommunale enheter?

Med vårt andre forskningsspørsmål ønsket vi å se nærmere på hvordan enhetslederne bruker Trondheim kommunes styringsdokumenter når de tar avgjørelser og om de opplever at disse vektlegger bærekraftsmålene. Bystyret vedtok i 2020 at FNs bærekraftsmål skal implementeres i alle kommunale planer, budsjett og rapportering (Trondheim kommune, 2020). Dette må en se som en tydelig politisk beslutning og bestilling til kommuneadministrasjonen om å iverksette arbeidet med å implementere bærekraftsmålene i alle ledd. Tar vi utgangspunkt i Opstad (2021, s. 204) sin mål-middel-modell, så definerte politikerne med vedtaket, hvordan de vil bærekraftsmålene skal brukes som styringsverktøy sentralt i kommunen. Bærekraftsmålene skal innarbeides som en del av kommunens mål, og resultater for måloppnåelse skal synliggjøres gjennom rapportering tilbake til politikerne. Vedtaket om å innarbeide bærekraftsmålene i de kommunale dokumentene er i seg selv et tiltak, men nærmere detaljering og hvordan tiltakene skal utføres overlater politikerne til administrasjonen å definere.

Endrer vi nivå, og ser på hver enkelt enhet med samme mål-middel-modell, så er ikke lenger FNs bærekraftsmål noe enhetene selv kan bestemme at de vil vektlegge. Politikerne har vedtatt at bærekraftsmålene skal implementeres, og for enhetslederne er disse da en ikke-kontrollerbar faktor som de må forholde seg til og ta hensyn til når de utarbeider egne mål og tiltak. Da politikerne vedtok at bærekraftsmålene skal inn i de sentrale planene, må vi også forutsette at de har en forventning om at innholdet i de sentrale planene videreføres nedover i organisasjonen. Det er her vi ser omfanget av desentraliseringsproblemet som beskrives i prinsippal-agent teorien (Opstad, 2020). Trondheim Kommune har med sine 4 ledernivå, en lang vei fra de politiske beslutningene til hvordan beslutninger følges opp når tjenestene produseres på de ulike enhetene. Prinsipal/agent teorien beskriver behovet for en kontrakt eller avtale mellom partene for å sikre at agenten operer i tråd med prinsippalens ønsker (Greve & Ejersbo, 2011; Opstad, 2020). Både handlings- og økonomiplanene (HØP) og ikke minst enhetsavtalene kan ses som en slik prinsippal-agent kontrakt. Vi har derimot ikke klart å finne at det er etablert samme form for kontrakter mellom de øvrige ledernivåene. Ser vi først på HØPen for 2022 – 2024, så synes det som kommunens vedtak om å implementere bærekraftsmålene i stor grad er oppnådd. Hele dokumentet bærer preg av at bærekraftsmålene er vektlagt i utformingen av mål og tiltak, og alt fra bildebruk til etableringen av et

klimabudsjett henspiller på FNs bærekraftsmål (Trondheim kommune, 2021a). I kontrakten mellom politikere og kommunedirektør synes målene godt ivaretatt.

Ser vi så på enhetsavtalene, kontrakten mellom kommunedirektør og enhetsledere, så kan det synes som bildet er et annet. Her har vi ikke tilgang til de konkrete avtalene og enhetsledernes vurdering fra spørreundersøkelsen og intervjuene er dermed dataene vi kan basere oss på. Kun 34,9% av enhetslederne opplyser i spørreundersøkelsen at de er enige eller svært enige i at bærekraftsmålene er godt synlig i sin enhetsavtale (Se figur 4.12). En utfordring med dette spørsmålet er at målestokken fra en enhetsleder til en annen kan variere om hva de anser «godt synlig». Selv om bærekraftsmålene ikke er omtalt spesifikt, så kan mye av innholdet i bærekraftsmålene være innarbeidet gjennom andre mål og formuleringer. I intervjuene beskrev informantene dette; bærekraftsmålene er i liten grad nevnt konkret i deres enhetsavtaler, men de ser at mål og tiltak som ligger der kan ses i sammenheng med bærekraftsmålene.

Men hvorfor har det blitt slik? Arbeidet med å utarbeide enhetsavtalene er sammensatt. Hovedmål defineres av den sentrale administrasjon for hvert virksomhetsområde, mens det er opp til hver enhet å utarbeide lokale mål og tiltak i tråd med hovedmålene. Målforskyvning er et kjent fenomen innen mål og resultatstyring og beskriver hvordan ulike mål kan endres og vektlegges ulikt ut fra hva som oppleves som mest kritisk på ulike nivå (Opstad, 2020). Selv om innføringen av flere ledernivå hadde som hensikt å styrke nærledelsen og sørge for at politiske beslutninger blir gjennomført (Trondheim kommune, 2017), så virker det som avstanden fra politikerne til de utøvende enhetene er lang. En av informantene beskrev også opplevelsen av at fagstaben til tider kan oppleves som et uhenksommessig lag som filtrer vekk informasjon både opp og ned i hierarkiet. Flere av informantene beskriver at prosessen med å utarbeide mål og tiltak i enhetsavtalen har vært nedprioritert de siste to årene på grunn av pandemi og arbeide med helseplattformen for helseenhetene. Tidligere arbeidet lederteamene grundig med dette, og noen av informantene beskriver også at de involverte medarbeiderne i prosessen. Men 4 av 5 informanter beskriver at bærekraftsmålene i liten grad er vektlagt i denne prosessen. De beskriver videre at bærekraftsmålene i liten grad er blitt tematisert på enheten, og lederne tror ikke deres ansatte er bevisst bærekraftsmålene. Hvis de kjenner målene så er det fordi de har hørt om dem privat. Så på tross av at Trondheim kommune har vedtatt at FNs bærekraftsmål skal inn i alle planer og rapportering, så virker det som enhetene i liten grad tar hensyn til dette når de utformer lokale planer og rapporterer resultater fra enhetene til sentral administrasjon.

Enhetslederne beskriver videre at de ikke opplever at arbeid med bærekraftsmålene blir etterspurt hverken i rapportering eller i møter med sentral ledelse. Mål og resultatstyring er et verktøy som benyttes for at prinsipalen skal signalisere ovenfor agenten hva som er viktig (Opstad, 2020, s. 339) Når bærekraftsmålene ikke er synliggjort i kontrakten mellom kommunedirektøren og enhetslederne, har kommunedirektøren (prinsipalen) få muligheter til å sikre at enhetene følger målene. Det blir også vanskelig for enhetslederne å vektlegge bærekraftsmålene når disse heller ikke blir etterspurt i rapportering på enhetsavtalen. Mangelen på synlighet av bærekraftsmålene i enhetsavtalen må dermed ses som en stor svakhet for at strategien politikerne har vedtatt og en mulig forklaring på hvorfor bærekraftsmålene i liten grad er synlig nedover i organisasjonen.

Men et unntak finner vi blant de fem enhetslederne vi intervjuet. En enhetsleder beskriver at enheten har jobbet systematisk med bærekraftsmålene både i lederteamet og i medarbeidergruppa. Enheten har de siste 4 årene jobbet systematisk med å definere mål både på enhetsnivå, avdelingsnivå og helt ned til den enkelte medarbeider. Spesielt interessant synes arbeidet med såkalte målkort, der hver enkelt medarbeider definerer egne tiltak ut fra avdelingens mål. Det er lett å se disse målkortene som en konkretisering av en prinsipal/agent kontrakt mellom enhetsleder og medarbeider. Paradokset er at enhetslederen for denne enheten beskriver at prosessen startet uavhengig av mål definert i enhetsavtalen, men som et direkte initiativ med bakgrunn i hvordan bærekraftsmålene var omtalt i HØPen.

Enhetsavtalen som styringsverktøy

Men hvor viktig er egentlig enhetsavtalen som styringsverktøy for enhetslederne? I vår spørreundersøkelse oppga kun 36,1% av respondentene at de er enige eller svært enige i at enhetsavtalen er deres viktigste verktøy når de tar daglige avgjørelser (figur 4.11). Når Trondheim kommune i 2007 gjennomførte en revisjon av sin egen bruk av mål og resultatstyring, konkluderte de med at målformuleringsprosessen i lederavtalene (forløperen til dagens enhetsavtaler) var god, men resultatrapporteringa mangelfull (Nilsen et al., 2008). I mål og resultatstyring vektlegges selve målformuleringsprosessen som viktig. Målene må være relevante for den faktiske driften, oppleves som hensiktsmessige og ikke minst målbare (Johnsen, 2007). Våre funn tyder derimot på at enhetslederne opplever målformuleringsprosessen som vanskelig. Enhetene må selv i stor grad definere egne delmål som kan måles for å synliggjøre resultater, og det synes som enhetslederne opplever at det er vanskelig å finne gode lokale mål som både tar utgangspunkt i hovedmålene og er relevante for daglig drift. I våre funn kom det frem at enhetslederne opplever at det er mange andre

faktorer som påvirker beslutningene de tar. Ofte overskygger utfordringer med den daglige tjenesteproduksjonen for arbeid mot målene i enhetsavtalene. Flere enhetsledere beskriver dokumenter som læreplaner, bemanningsnormer og lovverk som viktigere når de tar avgjørelser enn enhetsavtalene (Se figur 4.13). Så selv om Trondheim i 2007 fant at målfomuleringsprosessen var god, så synes det som enhetslederne i dag opplever det som vanskelig å finne gode koblinger mellom de overordnede målene satt av sentral ledelse og utfordringene de møter i det daglige. Dette samsvarer med desentraliseringsutfordringene som beskrives i prinsippal/ agent teorien, der prinsippalen og agenten har ulik virkelighetsoppfatning om hva som er viktig og hvor ressursene bør benyttes.

Johnsen (2007) beskriver systematisk resultatrapportering som en viktig del av mål og resultatstyring, men i våre intervjuer beskriver informantene at enhetsavtalen i liten grad brukes som et aktivt styringsverktøy i hverdagen. Enhetene jobber bevisst med avtalen når denne utarbeides i starten av året, tar den frem for en halvårlig resultatgjennomgang, for så å rapportere på slutten av året. Men ingen av informantene beskriver en systematisk og fortløpende resultatrapportering i forhold til målene i avtalen igjennom året. Enhetsavtalen blir mer et strategisk dokument som ligger i bakgrunnen, men benyttes i liten grad bevisst når beslutninger tas. Men hvis målene oppleves som uklare og lite relevante for enhetslederne, er det trolig også vanskelig å finne gode resultatmål. Samtidig vet vi at Trondheim kommune har gode resultatmålinger både gjennom for eksempel ulike ASSS parametere, KOSTRA rapportering og IPLOS. Ingen av enhetslederne nevner denne rapporteringen i forhold til bærekraftsmålene.

Det kan altså virke som enhetsavtalen i liten grad oppleves som et styringsverktøy for enhetslederne. I spørreundersøkelsen fant vi derimot at hele 70,3% svarer at de i er enige eller svært enige i påstanden om at de vektlegger handlings og økonomiplanen (HØP) når de tar avgjørelser (figur 4.10). HØP og ulike kommunale planer og strategier ble også nevnt av mange enhetsleder som viktige dokument når de tar avgjørelser på enhet. Det kan altså tyde på at enhetslederne i større grad forholder seg til de sentrale planene enn sin egen lokale enhetsavtale. I intervjuene omtalte enhetslederne HØPen og budsjettet som dokument de vektlegger når de tar avgjørelser. For som en av informantene beskriver, så er økonomi og ressurser det viktigste til slutt. Det er økonomi og eventuelt merforbruk som enhetslederen opplever etterspørres og som det iverksettes tiltak for hvis det ikke er kontroll.

Ser vi tilbake til informanten som i intervjuet beskrev at enheten hadde jobbet med bærekraftsmålene, så beskriver hen strategiene som var uttrykt i HØPen som utgangspunkt for arbeidet med å utvikle et eget verktøy for å iverksette mål og tiltak i tråd med FNs bærekraftsmål. Enhetsavtalen ble hen først kjent med etter å ha vært enhetsleder i et halvt år. Dette bekrefter langt på vei at enhetsavtalen hverken ble benyttet på enheten som et styringsdokument eller at sentral ledelse i kommunen etterspurte rapportering i forhold til målene i enhetsavtalen. Her kommer vi da til et kjernepunkt. Ifølge prinsippal/ agent teorien er det viktig med en kontrakt mellom prinsippal og agent for å sikre at prinsippalens mål blir fulgt (Opstad, 2020). Teorier om mål og resultatstyring beskriver også viktigheten av å finne måleindikatorer som kan brukes til å gjøre relevante resultatmålinger opp mot de vedtatte målene (Johnsen & Larsen, 2015). Selv om man i Trondheim kommune synes å ha kommet imponerende langt med å bruke bærekraftsmålene i arbeid med budsjett og rapportering på kommunalt nivå, så er dette ikke systematisert ned på enhetsnivå. Kommunene har et betydelig antall temaplaner for ulike områder og den årlige HØPen for hele kommunen er et meget stort dokument som omfatter mange ulike mål og satsningsområder. Enhetene må da prioritere mellom de ulike målene og ut fra våre data kan det virke som dette i liten grad ivaretas gjennom enhetsavtalene.

Etableringen av 4 ledernivå ble gjort for å styrke nærledelsen og sikre at politiske beslutninger blir gjennomført (Trondheim kommune, 2017). Det kan likevel synes som kommunen ikke i tilstrekkelig grad har sikret seg mot desentraliseringsproblemet som oppstår. Det er etablert kontrakter mellom enhetslederne og sentral ledelse, men kontraktene synes ikke å ivareta behovet for kontroll og målstyring i tilstrekkelig grad. Det virker ikke som kommunalsjefene har samme type kontrakt og avstanden mellom kommunedirektør og enhetsledere blir lang. I intervjuene kommer det frem at de siste 2 årene har vært spesielle, og flere prosesser har stoppet opp. Covid-19 har vært en dominerende faktor og på mange måter en alt overskyggende ikke-kontrollerbar faktor for alle nivå i kommunen. Kanskje kan deler av den manglende implementeringen av bærekraftsmålene skyldes denne barrieren. Men barrierene skal vi komme tilbake til i neste del.

5.3 Hvilke barrierer opplever enhetslederne i arbeidet med FNs bærekraftsmål?

Vårt siste forskningsspørsmål omhandler de barrierene enhetslederne opplever for å jobbe med bærekraftsmålene. Ikke overaskende er det mangel på tid og ressurser som kommer frem som den viktigste utfordringen både i intervjuene og i spørreundersøkelsen. Dette samsvarer for øvrig med funnene i undersøkelsen Nordlandsforskning gjorde i forbindelse med

rapporten «streck i laget» (Lundberg et al., 2020). Trondheim politikernes beslutning om å innføre bærekraftsmålene ble gjort i juni 2020, helt i starten av koronapandemien, og det er ikke rart at denne beslutningen havnet i skyggen for de betydelige konsekvensene pandemien og smitteverntiltakene har hatt. Alle vi intervjuet trakk frem Covid-19 pandemien og hvordan arbeid med smittevern og omorganiseringer har beslaglagt store ressurser de siste to årene. Samtidig er det andre utfordringer med bemanning og personal, økonomi, rekruttering og generelt utfordringer med daglig drift, som gjør at enhetslederne opplever at de ikke har tid eller ressurser til å jobbe med bærekraftsmålene.

Både intervjuene og spørreundersøkelsen viser at enhetslederne opplever å ha handlingsrom til å jobbe med målene, til tross for mangel på tid og ressurser. Dette samsvarer også med styringsfilosofien Trondheim kommune lanserte gjennom prosjektet helhetlig ledelse, og som bygger på tillit til lederne gjennom «fasthet på mål, frihet i tilnærming og tillit til ressursbruk» (Trondheim Kommune, 2019). En av informantene beskriver opplevelsen av handlingsrom innafor rammene, men hovedoppgaven er å levere gode tjenester til innbyggerne. Når bærekraftsmålene ikke er en del av enhetens vedtatte mål, vil ikke «fasthet på mål» gjøre det naturlig å bruke ressurser på bærekraftsmålene. Så igjen er vi tilbake til mål- og resultatstyrings teori om hvor viktig målformuleringen er for å skape resultater (Opstad, 2020). Til slutt så er det økonomi som er det mest synlige, og eventuelt merforbruk enhetslederne opplever blir etterspurt av sentraladministrasjonen. Som en enhetsleder beskriver så hjelper det ikke å lykkes med måloppnåelsen hvis enheten har merforbruk. Da er det økonomien som får fokus.

Kunnskapsdelingen som har funnet sted gjennom pandemien må trolig være en av de større norske kommuner har vært gjennom. Det har vært et sterkt trykk fra mange sider. Samstundes med at pandemien har levd sitt liv, så har FNs bærekraftsmål også hatt en plass, om enn ikke så synlig eller sterkt som Covid-19 har hatt for enhetslederne i Trondheim kommune. Det som er sikkert, er at de er avhengig av at det finner sted kunnskapsdeling blant de ansatte. Denne kunnskapsdelingen er en viktig komponent i enhver organisasjon for at den skal kunne fungere så godt som mulig (Gagné, 2009). Politikerne i kommunen har vært tydelige, og i statistikken så kommer det frem at enhetsledere ikke opplever mangel på politisk forankring knyttet til bærekraftsmålene som en barriere. De opplever heller ikke mangler på engasjement i kommuneorganisasjonen. Dette siste poenget er interessant, for hva slags engasjement er det her snakk om? Det kan være snakk om engasjement generelt og at det blir tatt opp på samlinger. Dette er noe som har blitt nevnt av flere enhetsledere i intervjuene. Det kan også

være slik at det blir tolket som engasjement mot enhetsledere, men det finnes det ikke like sterkt grunnlag for å si. Dette viser på mange måter betydningen av hva vinkling på spørsmål gjør. I intervjuene kommer det frem fra en enhetsleder at hun mener bærekraftsmålene ikke er tydelig nok forankret og kommunisert ut som en forventning til enhetene.

Den nest største barrieren som enhetslederne påpeker i statistikken, er mangel på gode indikatorer. Hele 34.2% mener dette er en barriere. Dette står i kontrast mot argumentet at engasjement fra kommuneorganisasjonen er vendt mot enhetsledere tjenestevei. Det er ikke mangelen på informasjon eller forståelse av veiledninger som er utfordringen. Dette har 50% av enhetsledere svart på at de ikke anser som en stor barriere. Resultatet av dette kan tolkes dit hen at enhetsleder savner indikatorer som de kan benytte seg av i sin posisjon. Altså hvordan de skal operasjonalisere dette. En årsak til dette kan være manglende deling av kunnskap og informasjon. For dette er heller ikke noe enhetsleder selv kan ta styringen på. Hvis ikke alle har de samme reglene, så vil en ikke oppnå den effekten som en kanskje ønsker. Trondheim er som tidligere nevnt en stor kommune og dette gjør at administrasjonen må være bevist på hvordan de skal få delingsprosessene til å være fornuftig og praktisk. Her har Riege (2005) nevnt at det er sentralt at organisasjonen er bevist hvordan delingen finner sted. Hvilke steder og metoden som blir brukt er av betydning. Dessverre er kunnskapsdeling komplisert ettersom det ikke eksisterer en lett måte å måle hvor god eller dårlig den er. Likevel vil vi kunne si at enhetslederne i statistikken og fra intervjuene har pekt på at de ikke får gode nok indikatorer. Dette kan kun komme tjenestevei, derfor må dette være et punkt hvor det ikke eksisterer gode nok delingsprosesser.

Administrasjonen i Trondheim kommune er ikke alene ansvarlig for at kunnskapsdelingen finner sted så effektivt som mulig. Det å skape indikatorer for FNs bærekraftsmål burde skje i en dialog mellom enhetsleder og sine ansatte, samt mellom enhetsleder og nivået over. Det er mange ledd her og alle er like viktige for at dette skal være en god prosess. Videre kan det være tekniske vanskeligheter med å etablere samarbeidsmåter (Riege, 2005). Det siste her med teknologi er ikke noe som vi har spurt enhetslederne om og det har heller ikke kommet frem i intervjuene at dette er et emne de belyser, bortsett fra en som aktivt har tatt i bruk teknologiske verktøy i arbeidet med bærekraftsmålene. Alle ansatte er del av strukturene i kommunen og denne organiseringen kan i seg selv være en del av utfordringen når det gjelder kunnskapsdeling. Hvor ofte møtes ansatte i kommunen, hvor mange felles rom og møteplasser har de, både formelle og uformelle? I en tid hvor mange ansatte har blitt henvist

til hjemmekontor og skjermtid, hva har dette gjort for kunnskapsdeling? Det er det kanskje for tidlig å si, men sannsynligheten er stor for at det har betydning.

Bevisstheten rundt kunnskapsdelingens plass i organisasjonen er viktig. Kommunens politikere har krevd at FNs bærekraftsmål skal være kjent for alle ansatte. En enhetsleder poengterer i intervjuet at hvis vi skal få til en endring, må det ligge i grunnfjellet. Det er ikke bare kunnskapsrelasjonen mellom enhetsleder, men hos alle ansatte i Trondheim kommune. Når enhetsleder hevder at de ikke har gode nok indikatorer, så kan det også trekkes tvil på om det går nok informasjon til alle ansatte om bærekraftsmålene. Helheten i hvordan kunnskap deles er administrasjonens ansvar, men samtidig er det alle ansattes ansvar å ta del i kunnskapsdelingen, ellers vil effekten kunne bli svak (Singh & Kant, 2013). Dette er da et todelt kunnskapsdelingsproblem. Både selve kunnskapen om hva FNs bærekraftsmål er og hvilken kunnskap eller bevissthet de ansatte selv har til kunnskapsdeling. Dette er viktig da enhetsleder ikke kan stå for dette alene. De ansatte kjenner best til forholdene på enheten, men oversiktsbildet sitter lenger opp i administrasjonen. Samspillet er det som må til for å drive bærekraftsmålene fremover.

Manglende indikatorer var ikke den eneste barrieren vi så i datamaterialet. Det var også utfordringer knyttet til manglende koordinering og kontakt mellom de forskjellige sektorene. Det er 26,9% av enhetsledere som mener dette i stor eller meget stor grad er en utfordring. Koordinering og kontakt er et omfattende felt å dekke når det gjelder dialog og samspill. Trolig i større grad enn når det gjelder det å skape felles indikatorer. Tidligere er det nevnt at felles møteplasser er viktig når en skal kunne utveksle tanker og erfaringer om bærekraftsmålene (Gagné, 2009). Når enhetsledere beskriver at dialogen på tvers av sektorene i kommunen ikke er god nok, kan dette være et tegn på at det ikke er arenaer for de ansatte å møtes på. Det er ressurskrevende å samle ansatte fra mange sektorer samtidig for å jobbe med felles mål. Økonomien i å ha flere hundre samlet istedenfor å arbeide med sine fagfelt er kanskje lettere å se, enn synergien av kunnskapsdeling og dialog som kan inntreffe i slike settinger. Vi har flere ganger nevnt at Trondheim er en stor kommune, noe som det i teorien henviser til ofte er gode når det gjelder evnen til å etablere samspill (Nam Nguyen & Mohamed, 2011). Det virker ikke som dette er spesielt fremtredende i Trondheim kommune.

Kultur og subkulturer er noe som eksistere på alle arbeidsplasser og organisasjoner. De kan være tydelig eller mindre synlig. Her kan enhetsleders holdninger også være en side av saken som ikke må utelukkes. For når det er snakk om kunnskapsdeling på tvers av sektorer, så kan

det manifestere seg forskjellig i de ulike kulturene. En enhetsleder har poengtert i intervjuet, at hvis en har en leder som ikke er opptatt av bærekraft eller ikke ser hva de kan gjøre med det, hvor tilbøyelig vil hen da være til å ville jobbe på tvers med andre sektorer? Kanskje ser en ikke likheter med andre sektorer og heller ingen grunn til å arbeide på tvers. Hvilke ringvirkninger kan dette få? Som en barriere kan dette manifestere seg negativt og kreve mer energi og innsats. Eller om en enhetsleder ikke ønsker å arbeide med en annen sektor. Tid en må bruke på å skape felles forståelse for FNs bærekraftsmål. Det er mange innfallsvinkler som det er viktig å være bevisst før en setter i gang arbeid på tvers med kunnskapsdeling. Det positive her er at enhetsleder allerede er relativt homogene i synet på at dette er viktig, men de sier ingenting om kunnskapsdeling på tvers.

Translasjoner

En av de virkelig store barrierene med FNs bærekraftsmål, er å bryte de store målene ned til lokale mål og tiltak som oppleves som meningsfulle og vil gi effekt både lokalt og globalt. Enkelte hevder at FN og nasjonale myndigheter i for liten grad har tatt inn over seg denne utfordringen, og anerkjent at løsningene i større grad må skapes lokalt ut fra det enkelte land og lokalsamfunns kontekst (Immler & Sackers, 2022). FN forsøker gjennom å fremheve ulike prosjekter å vise gode eksempler på hvordan lokalsamfunn kan iverksette tiltak for å nå målene, men nasjonale og lokale myndigheter må klare å gjennomføre translasjonsprosessen av denne kunnskapen til egen kontekst. Translasjonen omfatter ikke bare det å dekontekstualisere kunnskapen for å finne årsaken til suksessen, men også det å kontekstualisere kunnskapen til egen virkelighet (Røvik, 2007). Funn fra våre undersøkelser kan tyde på at denne translasjonen er en betydelig barriere i Trondheim Kommune. I intervjuene beskriver flere av informantene at store mål som for eksempel «god utdanning» og «likestilling mellom kjønnene» oppleves som viktig, men det er vanskelig å finne frem til hvordan enhetene skal jobbe med slike mål. Selv delmål 3, «god helse og livskvalitet» har delmål som i liten grad oppleves som relevant for mange av de kommunale helse og omsorgstjenestene. I spørreundersøkelsen kom det frem at «mangel på gode indikatorer for å måle status og fremgang» og «mangel på metoder og verktøy for bruk av FNs bærekraftsmål» er barrierer mange av enhetslederne opplever.

Enhetslederne beskriver i intervjuene at arbeidet med bærekraft i Trondheim kommune oppleves som lite oversiktlig, og det er vanskelig å finne ut hvem som gjør hva. Innføringen av FNs bærekraftsmål i Trondheim kommune synes på mange måter å ha fulgt det Røvik (2007) beskriver som den hierarkiske oversettelseskjeden; ideen innføres fra toppen av

organisasjonen og konkretiseres mer nedover på hvert nivå. Men det synes som kjeden har stoppet opp. Bærekraftsmålene får ikke plass i enhetsavtalene og heller ikke i strategiske lederteam med enhetsledere på samme fagområde. Trolig vil kontekstualiseringsprosessen ha store likhetstrekk mellom f.eks. to helse- og velferdssentre eller to barnehager. Løsninger som passer for en enhet, vil lett kunne tilpasses andre lignende enheter gjennom en ren reproduksjon av løsningen eller lett modifisering av denne (Røvik, 2007). Men også på tvers av fagområdene vil det være mulig å lære av hverandre, for mye kan være likt uavhengig om tjenestene som leveres er på for eksempel en skole eller et helse- og velferdssenter.

En enhet synes å ha knekte translasjonskoden. En av våre informanter beskriver hvordan enheten har jobbet systematisk med bærekraftsmålene og hvordan det er mulig å både dekontekstualisere og kontekstualisere målene til å bli relevante helt ned til den enkelte medarbeider. I denne enheten har hver medarbeider egne resultatmål i hvert sitt digitale målkort som er forankret i avdelingens og enhetens mål, som igjen er forankret i bærekraftsmålene. Enheten har også utviklet et digitalt rapporteringsverktøy som gjør at enhetsleder har en fortløpende oversikt over måloppnåelsen på både medarbeider, avdeling og enhetsnivå. Denne enheten synes dermed i stor grad å ha klart translasjonsprosessen av FNs bærekraftsmål og i tillegg utviklet et godt mål- og resultatstyringsverktøy. Samtidig er dette et verktøy som er utviklet lokalt på en enhet og ikke som et resultat av en sentralt initiert prosess gjennom kommunenes etablerte styringssystemer. På mange måter kan dette ses som et godt eksempel på det Immler og Sackers (2022) etterlyser, nemlig større vekt på at løsningene på bærekraftsmålene må utvikles i en lokal kontekst.

Spørsmålet blir så hvordan skal Trondheim kommune klare å utnytte denne erfaringen i nye enheter med helt andre arbeidsoppgaver og utfordringer? Enhetslederen påpekte selv at det neppe vil være en suksess å innføre verktøyet og metodikken, uten at dette først forankres godt blant lederne. For også i denne enheten var det lett å se forskjeller mellom avdelingene hvor lederne var engasjerte eller ikke. Så selv om gode løsninger eksisterer og kunnskapsdeling kan skje, må hver enkelt enhet klare translasjonen til sin virkelighet.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi sett nærmere arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål i Trondheim kommunes styringsdokumenter, og hvordan dette påvirker lederne for de ulike kommunale enhetene. Vi tok utgangspunkt i et hermeneutisk vitenskapssyn der vi har forsøkt å forstå enhetslederens egen vurdering av hvordan bærekraftsmålene påvirker deres daglige

beslutninger. Vi valgte et flermetodedesign der vi innhentet data både via en ekstensiv spørreundersøkelse til alle kommunenes enhetsledere og intervju ved et utvalg av disse innen ulike sektorer. Teoretisk utgangspunkt har vært tradisjonell styringsteori, supplert av teori knyttet til barrierer og translasjon av kunnskap.

Gjennom empirisk analyse og diskusjon knyttet til tre ulike forskningsspørsmål har vi forsøkt å få innsikt til å besvare vår hovedproblemstilling:

I hvilken grad vektlegges FNs bærekraftsmål blant enhetsledere i Trondheim Kommune?

Vi vil i dette kapittelet oppsummere funn knyttet til de 3 forskningsspørsmålene og deretter konkludere i forhold til vår hovedproblemstilling, før vi avslutningsvis vil si noe om hva våre funn kan bety for praksisfeltet.

6.1 Oppsummering forskningsspørsmål

Utad fremstår Trondheim kommune som en foregangskommune for arbeidet med FNs bærekraftsmål både nasjonalt og internasjonalt. Både FN, EU og KS trekker frem Trondheim kommune, bærekraftssenteret og flere unike prosjekter innen miljøarbeid og kunnskapsutvikling. Samtidig murrer kommunens politikere og spør administrasjonen om hva blir egentlig de konkrete resultatene av arbeidet (Trondheim kommune, 2021c). Politikerne har bedt administrasjonen om å redegjøre for hvordan bærekraftsmålene inkluderes på alle nivå i kommunen, mens media har satt søkelys på hvor bærekraftig er den omfattende reisevirksomheten som lederen for bærekraftssenteret gjennomfører (Hansen, 2022). Så desentraliseringsproblemet, kjent fra prinsipal-agent teori synes i aller høyeste grad å være aktuelt, når Trondheim kommunes øverste prinsipal, politikere, etterlyser hvordan det går med arbeidet blant agentene lenger ned i hierarkiet.

I denne oppgaven har fokuset vært enhetslederne og deres rolle som ledere for Trondheim kommunes tjenesteproduksjon. Men i dette ligger også en klar begrensning. For det er ikke gitt at det er i tjenesteproduksjonen at alle løsningene for å nå bærekraftsmålene ligger. Spesielt innen miljømålene og 1,5 graders målet, så er det trolig andre tiltak som vil ha større og raskere effekt for Trondheim kommunes samlede utslipp, enn om f.eks. hjemmetjenestene og skolene reduserer sine utslipp. Ifølge kommunenes eget klimabudsjett er det veitrafikk og energiforsyning som er de desidert største årsakene til klimagassutslipp (Trondheim kommune, 2021a) – faktorer som i liten grad kan påvirkes av enhetslederne. Her ligger

trolig noe av forklaringen på hvorfor det er andre tiltak og prosjekter rettet mot private aktører innen eiendom og industri, som får oppmerksomhet av bærekraftssenteret og i media. Det haster for å finne tiltak som gir rask effekt på klimautslippene og da kan dette gå utover andre mål og tiltak. Miljømålene utgjør kun en tredjedel av målene, og når vi kommer til de økonomiske og ikke minst de sosiale målene, spiller enhetslederne en nøkkelrolle. For hvem er i bedre stand til å kunne legge til rette for «god helse og livskvalitet», «god utdanning» eller «bærekraftige byer og lokalsamfunn»? I de daglige møtene mellom tjenesteutøverne og innbyggerne har kommunen en svært viktig rolle for å jobbe med å nå bærekraftsmålene.

Med vårt første forskningsspørsmål, ønsket vi å få mer innsikt i om enhetslederne opplever å ha tilstrekkelig kunnskap om FNs bærekraftsmål og deres holdninger til dette. I all hovedsak finner vi både i data fra spørreundersøkelsen og intervju, at enhetslederne opplever egen kunnskap om bærekraftsmålene som tilstrekkelig. De opplever å ha handlingsrom til å jobbe med målene og kunnskapen til det, men det er ikke lett å måle styrken på denne kunnskapen. Dette skyldes flere ting. Enhetslederne har ikke blitt forespurt om å bevise kunnskapen på noen måte. De bruker det ikke i hverdagen og de blir ikke målt etter det. De har ikke blitt bedt om å operasjonalisere eller sette bærekraftsmålene inn i sin egen kontekst eller gjort noe som viser at de behersker dette. Selv om bærekraftsmålene i de siste årene er blitt godt innarbeidet i handlings- og økonomiplanen, så påvirker ikke det enhetsledernes fokus mot målene. Dette til tross for at mange av enhetsledere ser til HØPen før de tar avgjørelser. Teknologi går samtidig fremover og måten å vurdere indikatorer på FNs bærekraftsmål fornyes og endres raskt. Her spiller trolig enhetsledernes personlige holdning en større rolle. Gitt at så mange av enhetslederne er positive til målene, og sier de har friheter til utførelse, fremstår det som tidligere nevnt, at det er gode arbeidsforhold til å kunne gjøre noe med bærekraftsmålene. Dette er det få som gjør, vi har kun ett eksempel på at en enhetsleder som har tatt dette skrittet.

I analysen knyttet til vårt andre forskningsspørsmål så vi nærmere på om enhetslederne opplever bærekraftsmålene som synlige i de ulike styringsdokumentene, og hvordan de forholder seg til disse dokumentene. Her kommer det frem at enhetslederne vektlegger handlings- og økonomiplanen (HØPen) og opplever målene som godt innarbeidet, mens de i mindre grad vektlegger enhetsavtalene. Med noen unntak viser våre undersøkelser at enhetene i liten grad har jobbet med bærekraftsmålene når de har utformet lokale mål og tiltak. Flere av informantene beskriver at bærekraftsmålene blir tematisert på felles ledersamlinger, men de opplever i liten grad at arbeid med målene blir satt som mål for

enhetene eller etterspurt gjennom rapportering til sentral ledelse. Enhetslederne har heller ikke på eget initiativ arbeidet med målene på enhetene. Unntaket er en enhetsleder som beskriver systematisk arbeid med målene både i lederteamet og med ansattegruppa. Enheten har med bakgrunn i bærekraftsmålene utviklet et eget digitalt mål- og resultatstyringssystem, som identifiserer konkrete mål og tiltak for den enkelte medarbeider. Dette startet med bakgrunn i kommunens fokus på bærekraftsmålene i HØPen, og ikke som et mål vedtatt i enhetsavtalen. Generelt synes det ut fra både intervjuene og spørreundersøkelsen som enhetsavtalen i liten grad benyttes som et aktivt styringsverktøy når det tas beslutninger på enhetene. Med bakgrunn i teori knyttet til mål- og resultatstyring, og behov for kontraktstyring for å unngå desentraliseringsutfordringer, synes manglende bruk av enhetsavtalene som styringsverktøy i daglig drift som en stor svakhet. Bærekraftsmålene er godt innarbeidet i HØPen, men kommer ikke til anvendelse i enhetsavtalene. Det vil trolig ikke være nok å sikre implementering av bærekraftsmålene i enhetsavtalene, men bruken av avtalene må styrkes for å sikre at politiske beslutninger gjennomføres på enhetene.

Vårt siste forskningsspørsmål omhandler barrierene enhetslederne opplever i arbeidet med at bærekraftsmålene skal bli en styrende strategi. Vi tok her utgangspunkt i en spørsmålsserie om barrierer brukt av Nordlandsforskning i en undersøkelse blant landets kommuner i 2019 (Lundberg et al., 2020). I likhet med Nordlandsforskning fant også vi i vår spørreundersøkelse, at manglende tid og ressurser oppleves som den viktigste barrieren. I intervjuene trekker informantene frem at de to siste årene har vært svært utfordrende og Covid-19 pandemien har gjort det vanskelig å ha fokus på noe annet enn daglig drift og smittevern. Stadige endringer i smitteverntiltak, tidvis stort fravær og store omstillinger har gjort det vanskelig å sette av ressurser til å jobbe med bærekraftsmålene. Lederne av helseenhetene vi intervjuet, beskriver videre at forberedelser til å ta i bruk det nye journalsystemet helseplattformen, samt store utfordringer med å rekruttere kompetente medarbeider krever mye ressurser. Videre synes det som kunnskapsdeling mellom de ulike enhetene og fagområdene på bærekraftsområdet i liten grad er til stede. Under intervjuene ble enhetslederne spurt om de viste hvordan Trondheim kommune arbeidet med målene, og her ble det ikke av noen understreket at de jobbet med dette på tvers, eller innad i samme sektor. Statistikken viser også at enhetslederne ikke opplever gode nok indikatorer for bærekraftsmålene. Disse indikatorene kan kun komme fra nivået over. Til slutt er translasjonen av bærekraftsmålene til en lokal kontekst en stor utfordring. Mange av hovedmålene, samt delmålene, omhandler problematikk som ikke treffer kjerneområdet til de

ulike enhetene. Og selv mål som utvilsomt er aktuelle for enhetene, må gis mening og tiltak som er tilpasset den lokale konteksten. Mangel på metoder og verktøy for bruk av FNs bærekraftsmål angis som den fjerde viktigste barrieren i spørreundersøkelsen, noe vi ser som et uttrykk for at enhetslederne strever med å få til en god translasjon av målene til bruk i lokal kontekst.

Så da gjenstår det å se på vår hovedproblemstilling og om vi ut fra det vi har funnet i arbeidet med våre forskningsspørsmål kan konkludere med at FNs bærekraftsmål vektlegges blant enhetslederne i Trondheim Kommune? Det enkle svaret er «i meget liten grad». På tross av at Trondheim kommunes politikere gjennom sitt vedtak i 2020 synes å ha fulgt opp både FN sin oppfordring og regjeringens beslutning om at FNs bærekraftsmål skal være det politiske hovedsporet i Norge, synes det ikke som enhetslederne i Trondheim kommune opplever at bærekraftsmålene på nåværende tidspunkt er en styrende strategi. Samtidig beskriver de at de opplever å ha både kunnskap om målene og handlingsrom til å ta tak i disse, og viser også holdninger til bærekraftsmålene som skulle tilsi at målene kan bli vektlagt på enhetene. Men barrierene er mange. Først og fremst opplevelsen av for lite tid og ressurser til å jobbe med målene, og betydelige utfordringer siste to år med korona pandemien for alle enhetene, og rekrutteringsutfordringer spesielt i helsesektoren. Videre for lite samhandling og kunnskapsdeling om bærekraftsmålene internt i organisasjonen og ikke minste utfordringer med å oversette bærekraftsmålene til lokale mål og tiltak. Og kanskje aller viktigst så synes det ikke som bærekraftsmålene er konkretisert og synliggjort i de lokale styringsdokumentene på enhetene. Den viktigste kontrakten mellom enhetslederne og sentraladministrasjonen, enhetsavtalene, synes å fungere dårlig som styringsverktøy.

Trondheim kommune får mye oppmerksomhet utad for innovative løsninger og nytenkende miljøprosjekter, men det synes som kommuneadministrasjonen ikke har klart å få samme oppmerksomhet på bærekraftsmålene nedover i egen organisasjon. Kanskje er det ikke i den interne tjenesteproduksjonen de største mulighetene ligger for å nå mål 13 om å «stoppe klimaendringene» eller mål 7 om «ren energi til alle», men målene knyttet til økonomiske og sosiale forhold vil vanskelig kunne oppnås i et velferdssamfunn uten gode kommunale tjenester. Med 15.000 ansatte har kommunen en unik mulighet til å nå ut og påvirke en stor populasjon av sine innbyggere med kunnskap og bevissthet rundt alle målene. En mulighet det også synes som politikerne etterlyser at blir benyttet gjennom kritikken de har vist egen administrasjon. FN har sagt at bærekraftsmålene skal nås innen 2030, og spesielt innen miljø og klima så haster det. De siste to årene har hele verden vært i en form for unntakstilstand

med store omstillinger og betydelige ressursbehov knyttet til håndtering av koronapandemien. Men som FNs generalsekretær, António Guterres, sa i april i år; «*Verden styrer mot en klimakatastrofe om vi ikke reagerer umiddelbart!*» (Leigland, 2022).

6.2.1 Betydning for praksisfeltet

Den interne revisjonen av Trondheim kommunes mål- og resultatstyringssystem, konkluderte i 2008 med at målformuleringsprosessen fungerte godt, mens rapporteringen hadde forbedringspotensial (Nilsen et al., 2008). Våre undersøkelser synes derimot å avdekke at kommunen ikke har klart å inkludere bærekraftsmålene i målformuleringsprosessen og enhetsavtalen på de ulike enhetene. Når bærekraftsmålene ikke er synliggjort i målene, kan vi heller ikke forvente at rapporteringen viser dette. Med bakgrunn i teori om mål- og resultatstyring, og kontraktstyring, mener vi det ikke er nok å implementere bærekraftsmålene i de sentrale og overordne planene, men målene må synliggjøres også i de lokale styringsdokumentene ute på enhetene. Skal kommunen lykkes med å gjøre FNs bærekraftsmål til en styrende strategi, må målene i større grad tematiseres ute på de enkelte enhetene. Enhetsavtalene synes heller ikke å fungere som en sterk og styrende prinsippal – agent kontrakt mellom enhetene og den sentrale administrasjonen. Det blir dermed for tilfeldig hva den enkelte enhetsleder velger å vektlegge og når avtalen ikke brukes aktivt i beslutningsprosesser, kan andre forhold enn de overordnede strategiene dominere beslutningene.

Videre synes det som Trondheim kommune i liten grad har utnyttet potensialet i samarbeid på tvers av enheter. Kunnskapsdelingen mellom enheter på samme fagområde er til stede, men på tvers av fagområdene er den liten. Spesielt i arbeidet med translasjonen av bærekraftsmålene til lokal kontekst, kan større grad av kunnskapsdeling på tvers synes hensiktsmessig. Et godt eksempel på dette er den enheten vi fant i vår undersøkelse som har kommet langt med å konkretisere bærekraftsmålene helt ned til den enkelte medarbeider. Dette fremstår som en suksess andre enheter i Trondheim, samt andre kommuner kan lære mye av. Men som enhetslederen selv poengterer, så må denne løsningen gjennom en tilpasning (translasjon) til andre enheters kontekst.

6.2.2. Styrker, begrensninger og videre forskning

Generelt bør vi som forskere være forsiktige med å generalisere funn fra kvalitative analyser, men mange av våre viktigste funn baserer seg på både kvalitative og kvantitative data. Vi mener vi har skapt en robusthet i vår analyse ved å benytte oss av et flermetodedesign.

Samtidig har vi med dette blitt nødt til å dele den tiden vi hadde til rådighet på to analyser. Hadde vi forholdt oss til kun en metode kunne vi i større grad kunne fordypet oss i denne metoden og for eksempel utført flere statistiske analyser, eller gjennomført flere og grundigere analyser av intervjuene. Vi kan ikke med sikkerhet si at gevinsten av å ha gjennomført flere metoder er større enn grundigere analyser av en metode.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene etter en semistrukturert intervjuguide med forholdsvis spesifikke spørsmål. Dette kan ha medført at vi har gått glipp av informasjon og vinklinger som ville kommet frem med mer åpne spørsmål. Vi ville med dette risikert å få mer informasjon som ikke var relevant for å besvar våre forskningsspørsmål. Dette ville krevd en mer teknisk analyse av transkripsjonene for å strukturere funnene. Med å ha mer fokuserte intervjuer, oppnådde vi i stor grad at temaet i intervjuene var relevante for problemstillingen.

I vår studie har vi forsøkt å frembringe relevant empiri om hvordan enhetsledere i Trondheim kommune opplever arbeider med FNs bærekraftsmål. Vi har analysert dataene med utgangspunkt i et hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted og forsøkt å gi svar på enhetsledernes fortolkning av virkeligheten. Informantene i våre intervjuer tilhører ulike fagområder med ulike kommunalsjefer og strategiske ledergrupper. Dette mener vi er en styrke da informantene samlet representerer en stor andel av enhetslederne og dermed kjenner hvordan bærekraftsmålene er tematisert i de ulike ledermiljøene. Med en smalere involvering av enhetsledere fra et fagområde ville vi med større sikkerhet kunne slått fast at funnene representerte en stor del av enhetslederne her, men ville da gått glipp av informasjon om andre fagområder og kunne ikke generalisert funnene til å gjelde hele kommunen. Vi mener også at det var en styrke at vi med tiden til rådighet konsentrerte oss om en kommune. Vi må derimot være forsiktige med å overføre våre funn til andre kommuner. En studie med flere kommuner i ulike størrelser kunne gitt mer innsikt i andre forhold som påvirker enhetslederes vektlegging av bærekraft som vi ikke har belyst. Det vil derfor være interessant med videre forskning for å se på hvordan forhold som størrelse, andre organisasjonsmodeller og ulike politiske beslutninger påvirker enhetslederne.

Enhetsledernes ståsted er at de liten grad blir involvert i kommunens arbeid med FNs bærekraftsmål. De er opptatt av målene, men har flere barrierer som står i veien for dem. Disse barrierene kan og bør kommunen arbeide med å fjerne. FNs bærekraftsmål vil kreve mye av offentlig sektor fremover og det må arbeides konkret og helhetlig for å nå målene til 2030. Her trenger vi mer kunnskap for å finne hvilke tiltak som gir rask og god effekt. En

nøkkelfaktor er hvordan kommunene skal lykkes med translasjonen av bærekraftsmålene til den lokale konteksten og hvordan kunnskapsdelingen om de gode tiltakene kan skal skje både internt i en kommune og mellom flere kommuner. Trondheim kommune står i en god posisjon til å kunne lage en modell eller mal for hvordan dette arbeidet kan gjøres i kommunelandskapet. Kommunen er en universitetskommune, de har et bærekraftsenter og godt motiverte ledere. Gode forutsetninger til at videre forskning på kommunesektoren skal være mulig, samt gi fruktbare resultat.

Referanseliste

- Boone, H. N., Boone, Deborah A. (2012). Analysing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2TOT2).
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589. <https://doi.org/10.1002/hrm.20298>
- Greve, C. & Ejersbo, N. (2011). Den offentlige sektor på kontrakt: temaer, erfaringer og utfordringer. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.), *Modernisering av offentlig sektor* (3. utg., s. 120-132). Universitetsforlaget.
- Halvorsen, T. & Tiltnes, Å. A. (2021). *Med mål om bærekraft. Kunnskap, arbeid og holdninger i tre Unio-forbund* (2021:31 ID-nr.: 20798). Fafo. <https://www.fafo.no/images/pub/2021/20798.pdf>
- Hansen, S. (2022, 3. mars). Han flyr inn-og utland i bærekraftens tjeneste. I Trondheim lurer politikerene på hva de får igjen. *MN24*. <https://www.mn24.no/nyheter/i/28lmP4/han-flyr-inn-og-utland-i-baerekraftens-tjeneste-i-trondheim-lurer-politikere-paa-hva-de-faar-igjen>
- Immler, N. L. & Sackers, H. (2022). The UN-Sustainable Development Goals going local: learning from localising human rights. *The international journal of human rights*, 26(2), 262-284. <https://doi.org/10.1080/13642987.2021.1913411>
- International Telecommunication Union. (2020). *Verification Report, Trondheim, Norway*. https://www.itu.int/en/ITU-T/ssc/united/Documents/U4SSC%20Publications/Verification%20Reports/September%202020/U4SSC_TrondheimNorway_Verification_Report.pdf?csf=1&e=eKrauA
- Jacobides, M. G. & Croson, D. C. (2001). Information policy: shaping the value of agency relationships. *The Academy of Management review*, 26(2), 202-223. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378014>
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor: konkurranse uten marked*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Larsen, A. C. (2015). Mål- og resultatstyring i kommunene: Virkninger for produktivitet og effektivitet?
- Kinsella, E. A. (2006). Hermeneutics and critical Hermeneutics: Exploring possibilities within the art of interpretation. *Forum qualitative sozialforschung*, 7.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019). *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2019-2023*. Kommunal-og moderniseringsdepartementet.

- <https://www.regjeringen.no/contentassets/cc2c53c65af24b8ea560c0156d885703/nasjonale-forventninger-2019-bm.pdf>
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner* (LOV-2018-06-22-83). Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-22-83?q=kommune>
- KS. (2020, 13.12.2020). *Grunnleggende om ASSS-samarbeidet*. KS,. Hentet 27.03.2022 fra <https://www.ks.no/asss-hjem/om-asss-samarbeidet/>
- KS. (2022, 04. januar). *Hvordan gjøre klimabudsjetten til et styringsverktøy?* Hentet 26.04.2022 fra <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/hvordan-gjore-klimabudsjettet-til-et-styringsverktoy/>
- Leigland, L. E. (2022, 5. april). *Ny klimarapport: Det er nå eller aldri om vi skal nå 1,5 gradersmålet*. FN sambandet. <https://www.fn.no/nyheter/ny-klimarapport-det-er-naa-eller-aldri-om-skal-vi-naa-1-5-gradersmaalet>
- Lundberg, A. K., Bardal, K. G., Vangelsten, B. V., Brynildsen, M., Bjørkan, R. o. M. & Richardson, T. N. (2020). *Strekk i laget: En kartlegging av hvordan FNs bærekraftsmål implementeres i regional og kommunal planlegging* (NF rapport nr.:7/2020). https://www.regjeringen.no/contentassets/0847a707d08d49e8bf89f60dc659feab/rapport_nf7_2020_strekk_i_laget.pdf
- Meld. St. 40 (2020-2021). (2021). *Mål med mening: Norges Handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030* (Meld.St.40 (2020-2021)). <https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (Third edition. utg.). Red Globe Press.
- Nam Nguyen, H. & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221. <https://doi.org/10.1108/02621711111105786>
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskapen og humaniora*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora.
- Nilsen, P. O., Juul, B., Wollebæk, H. P. & Wuttudal, K. (2008). *Mål- og resultatstyring i Trondheim kommune* (Rapport 09/2008 F). Trondheim kommunerevisjon. <https://drive.google.com/a/trondheim.kommune.no/file/d/1etRIADQcYAG5ZzI5QbS WXtTP9IyJkM5/view?usp=sharing>

- NOU 2019:12. *Lærekraftig utvikling : livslang læring for omstilling og konkurransevne : utvalget ble oppnevnt ved kongelig resolusjon 2. mars 2018 : avgitt til Kunnskapsdepartementet 4. juni 2019* (9788258314056). Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Teknisk redaksjon.
- Opstad, L. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utgave. utg.). Gyldendal.
- Plan og bygningsloven. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling* (LOV-2008-06-27-71). Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71?q=plan%20og%20bygging>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Ringdal, K. (2020). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Simms, L. J., Zelazny, K., Williams, T. F. & Bernstein, L. (2019). Does the number of response options matter? Psychometric perspectives using personality questionnaire data. *Psychological Assessment*, 31(4), 557-566. <https://doi.org/10.1037/pas0000648>
- Singh, M. D. & Kant, R. (2013). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150. <https://doi.org/10.1080/17509653.2008.10671042>
- St.meld. nr 26 (2006-2007). *Regjeringens miljøpolitikk of rikets miljøtilstand*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Stmeld-nr-26-2006-2007-/id465279/>
- Statistisk sentralbyrå. (2018). *Indikatorer til FNs bærekraftsmål - Kartlegging av tilgjengelig statistikk i Norge for måling av FNs bærekraftsmål* (Notater 2018/1).
- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Taksonomi for klassifisering av indikatorer til bærekraftsmålene* (Notater 2021/3). Statistisk Sentralbyrå.
https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/_attachment/445213?_ts=17780d5d790
- Statistisk sentralbyrå. (2022). *Kommunefakta - Trondheim*. Hentet 01.05.2022 fra
<https://www.ssb.no/kommunefakta/trondheim>
- Saarijärvi, M. & Bratt, E.-L. (2021). When face-to-face interviews are not possible: tips and tricks for video, telephone, online chat, and email interviews in qualitative research. *European Journal of Cardiovascular Nursing*, 20(4), 392-396.
<https://doi.org/10.1093/eurjcn/zvab038>

- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Trondheim kommune. (2020). *Saksprotokoll - Den bærekraftige kommunen* (Sak 164/20).
- Trondheim kommune. (2021a). *Kommunedirektørens forslag til handlings- og økonomiplan 2022-2025 - Budsjett 2022*. <https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/11-politikk-og-planer/budsjettdokumenter/budsjetteledok2022.pdf>
- Trondheim kommune. (2021b). *Planstrategi 2020-2023* (Arkivsak 20/46547). https://www.trondheim.kommune.no/globalassets/10-bilder-og-filer/10-byutvikling/byplankontoret/kommuneplan/planstrategi-2020-2023/vedlegg-1_-planstrategi-2020-2023.pdf
- Trondheim kommune. (2021c). *Saksprotokoll - Bærekraftssenteret i Trondheim kommune* (Sak 316/21). <https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/50010319/sak/50013755>
- Trondheim kommune. (2022a). *Rapport 1/2022-F, Kvalitet i bo- og aktivitetstilbud og tildeling av bolig*. Hentet 01.05.2022 fra <https://www.trondheim.kommune.no/contentassets/ee6928044d1c4b829a81922d5056a539/rapport-1-2022-f-kvalitet-i-bo--og-aktivitetstilbud-og-tildeling-av-bolig.pdf/>
- Trondheim kommune. (2022b). *Trondheimsmodellen*. Hentet 1. mai fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/tkhverdagsmestring/start/historikk/trondheimsmodellen>
- Trondheim kommune. (2016). *Arbeidsgiverpolitisk plattform 2016-2020* (Arkivsak 15/20615).
- Trondheim kommune. (2017). *Innovasjonsledelse i Trondheim Kommune*. <https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/1003380471/sak/1003382985>
- Trondheim Kommune. (2019). *Helhetlig ledelse*. Hentet 18.september fra <https://sites.google.com/trondheim.kommune.no/helhetligledelse/>
- Trondheim Kommune. (2020). *Sak til behandling i formannskapet den 09.06.2020. Sak PS 0164/20 Den bærekraftige kommunen*. Hentet 06.09.2021 fra <https://innsyn.trondheim.kommune.no/motekalender/motedag/50071/sak/5004454>
- Trondheim Kommune. (2021). *Bærekraftssenteret*. Hentet 14.04.21 fra <https://www.trondheim.kommune.no/aktuelt/om-kommunen/bk/barekraft/barekraftssenteret/>

UN. (2015a). *The Millenium Development Goals Report*.

<https://mdgs.un.org/unsd/mdg/Resources/Static/Products/Progress2015/English2015.pdf>

UN. (2015b). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development* (A/RES/70/1).

Westeren, K. I. (2015). Styring av informasjonsteknologi i offentlig sektor - Hvordan kan vi forstå problemer og suksesser?

World Commision on Environment and Development: Our Common Future. (1987).

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1 - samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Er bærekraft blitt en styrende strategi for enhetsledere i Trondheim Kommune?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge status og utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål og implementering av disse blant mellomledere i Trondheim Kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Trondheim kommune har i tråd med sentrale myndigheters politikk vedtatt at bærekraft skal innarbeides i alle kommunale planer, strategier og budsjett. Arbeidet synes å være godt i gang og kommunen profilerer bærekraft gjennom planarbeid, innbyggerinvolvering og ulike prosjekter. Men hvor langt er arbeidet kommet i den daglige driften og tjenesteytingen til kommunens innbyggere? Vi ønsker å se nærmere på hva bærekraft betyr for den enkelte enhetsleder i den daglige driften av de kommunale enhetene. Prosjektet har som mål å kartlegge status og utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål og implementering av disse blant mellomledere i Trondheim Kommune.

Alle enhetsledere i Trondheim Kommune vil bli invitert til å svare på et spørreskjema og 6-8 enhetsledere vil bli invitert til utdypende intervju.

Problemstillingen for prosjektet er: *I hvilken grad vektlegges bærekraft når beslutninger tas i de kommunale enhetene i Trondheim Kommune?*

Vi har også formulert 3 forskningsspørsmål som vi ønsker å belyse nærmere:

- *Opplever enhetsledere å ha tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene og påvirker personlige holdninger enhetsledernes valg/ adferd?*
- *I hvor stor grad vektlegges sentrale planer og enhetsavtaler i daglige beslutninger?*
- *Hvilke barrierer opplever enhetsledere i arbeidet med FNs bærekraftsmål?*

Studien er et masterprosjekt ved NTNU handelshøyskolen og data vil bli slettet etter at oppgaven er levert.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet og det er forankret i Trondheim Kommune ved organisasjonsdirektør.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Alle enhetsledere i Trondheim Kommune vil bli invitert til å svare på et spørreskjema og 6-8 enhetsledere vil bli invitert til utdypende intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i spørreundersøkelse:

Dersom du velger å delta i spørreundersøkelsen vil denne ta deg ca. 10-15 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan du opplever at FNs bærekraftsmål er implementert på din enhet. Dataene vil behandles konfidensielt kun av prosjektmedarbeiderne. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra studien.

Deltagelse i individuelle intervju:

Dersom du velger å delta i intervju, vil dette ta ca 1 time. Dataene vil behandles konfidensielt kun av prosjektmedarbeiderne. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet dersom du tillater dette. Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra studien.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

NTNU handelshøyskolen er ansvarlig for undersøkelsen og professor Knut Ingar Westeren er veileder for prosjektet. Data vil kun bli behandlet av masterstudentene og veileder.

Data vil oppbevares på NTNU sine servere.

Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra studien.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.06.22. Alle innsamlede data, inkludert lydopptak fra intervju, vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU, handelshøyskolen ved professor Knut Ingar Westeren, e-post: Knut.i.westeren@nord.no, tlf: 90134994
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no, tlf: 93079038

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Trond Vegar Eriksen

Myrene
Masterstudent

tronver@stud.ntnu.no
larspm@stud.ntnu.no

Lars Petter

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Er bærekraft blitt en styrende strategi for enhetsleder i Trondheim Kommune*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreskjema
- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

I hvilken grad vektlegges FNs bærekraftsmål blant enhetsledere i Trondheim kommune?

Informasjon til deltaker før intervjuet starter:

Takk for at du har tatt deg tid til å være med på intervju for vårt masterprosjekt. Data fra intervjuet oppbevares i tråd med personvern og blir slettet når prosjektet er ferdigstilt. Dataen vil kun bli behandlet av prosjektteamet. Videre vil data bli anonymisert i formidling av resultatene fra prosjektet.

Introduksjonsspørsmål:

Kan du kort fortelle om din fagbakgrunn?

Hvor lenge har du jobbet som leder i kommunen?

Kan du fortelle kort om hvordan ansvarsfordelingen fungerer på din enhet?

Kunnskap

Hvordan anser du din kunnskap om Fns bærekraftsmål?

Oppelever du å ha tilstrekkelig kunnskap om bærekraftsmålene?

Er det noen konkrete mål du mener bør vektlegges på din enhet?

Holdninger

Ser du FNs bærekraftsmål som relevant for din arbeidshverdag som enhetsleder?

På hvilken måte vektlegger du bærekraftsmålene når du tar avgjørelser som leder?

Hvilket ansvar føler du for å løfte frem bærekraftsmålene på egen enhet?.

Er det andre verdier/ strategier/ fokusområder du anser som er viktigere for din enhet?

Hvor viktig er FNs bærekraftsmål for deg personlig?

Vektlegger du bærekraftsmålene når du tar valg privat oppimot f.eks. privat økonomi?

Enhetsavtalen

Hvordan vektlegger du enhetsavtalen i forhold til Handlings- og økonomiplanen og eller andre kommuneplaner?

Bruker din enhet aktivt enhetsavtalen i den daglige driften, eller er det andre dokument/planer dere bruker mer?

Anser du bærekraftsmålene som godt synlig i enhetsavtalen, og i så fall på hvilken måte?

Hvordan har bærekraftsmålene blitt brukt i arbeidet med enhetsavtalen eller andre dokument/planer dere arbeider med i enheten?

Kan du fortelle litt mer om arbeidet med enhetsavtalen; hvem gjør hva, avd.leder, enhetsleder?

Hvordan har arbeidet med bærekraftsmålene vært organisert hos dere? (Har ansatte/ brukere vært involvert?)

Hvilke endringer er blitt gjort på din enhet som følge av kommunens vedtak om å bruke FNs bærekraftsmål som en styrende strategi?

Barrierer

Hvilke barrierer opplever du i arbeidet med FNs bærekraftsmål?

Har du handlingsrom til å ta eget initiativ for å jobbe mot FNs bærekraftsmål?

Opplever du tydelig kommunikasjon internt, fra ledelsen, eller andre, knyttet til arbeidet med bærekraftsmålene?

Hvordan opplever du at det er koordinering i arbeidet med bærekraftsmålene på tvers av enheter i Trondheim kommune?

Hvordan opplever du engasjementet på enheten i arbeidet med bærekraftsmålene?

Avslutningsspørsmål:

Er det noe mer du ønsker å tilføye til samtalen eller noe du mener mangler?

Oppsummering:

Spørreundersøkelse til enhetsledere i Trondheim Kommune om FNs bærekraftsmål

Er bærekraft blitt en styrende strategi for enhetsledere i Trondheim Kommune?

Trondheim kommune har i tråd med sentrale myndigheters politikk vedtatt at bærekraft skal innarbeides i alle kommunale planer, strategier og budsjett. Arbeidet synes å være godt i gang og kommunen profilerer bærekraft gjennom planarbeid, innbyggerinvolvering og ulike prosjekter. Men hvor langt er arbeidet kommet i den daglige driften og tjenesteytingen til kommunens innbyggere? Vi ønsker å se nærmere på hva bærekraft betyr for den enkelte enhetsleder i den daglige driften av de kommunale enhetene. Prosjektet har som mål å kartlegge status og utfordringer knyttet til FNs bærekraftsmål og implementering av disse blant mellomedere i Trondheim Kommune.

Det vil ta deg 5-10 minutter å fullføre denne spørreundersøkelsen. Spørreskjemaet inneholder spørsmål knyttet til kunnskap om bærekraft, holdninger til bærekraft, enhetsavtaler og kommunale planer knyttet til bærekraft, samt opplevde barrierer for å ta valg i tråd med FNs bærekraftsmål.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi grunn.

Undersøkelsen er godkjent av Trondheim Kommune, ved organisasjonsdirektør.

Informasjon om databehandling

Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Data fra undersøkelsen behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektmedarbeiderne har taushetsplikt. Opplysningene vil kun bli brukt til formålet vi har fortalt om og slettet ved forskningsprosjektets avslutning 15.06.22. Data vil bli anonymisert i formidlingen av resultatene fra studien.

Hvordan kontakte oss

Trond Vegar Eriksen, tronver@stud.ntnu.no, 477 10 330

Lars Petter Myrene, larspmy@stud.ntnu.no, 452 45 610

*Må fylles ut

1. E-postadresse *

2. Jeg godtar behandlingen av mine personopplysninger i henhold til informasjonen gitt ovenfor. *

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei - jeg ønsker ikke å delta

Bakgrunnsinformasjon

3. Kjønn

Markér bare én oval.

- Mann
- Kvinne

4. Alder

Markér bare én oval.

- Yngre enn 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Eldre enn 60

5. Antall år som leder i Trondheim Kommune

Markér bare én oval.

- 0-2
- 3-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- Mer enn 20

6. Antall år som leder totalt

Markér bare én oval.

- 0-2
- 3-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- Mer enn 20

7. Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

Markér bare én oval.

- Videregående utdanning
- Fagbrev
- Universitets- og høskolenivå, til og med 4 år
- Universitets- og høskolenivå, mer enn 4 år
- Andre: _____

8. Hvilken sektor tilhører du i Trondheim Kommune?

Markér bare én oval.

- Byutvikling
- Helse- og velferd
- Kultur og idrett
- Næring, samferdsel, klima og miljø
- Oppvekst og utdanning
- Organisasjonen
- Økonomi og finans

Generelt om FNs bærekraftsmål

I hvilken grad er du enig i følgende påstander

9. Jeg kjenner godt til FNs bærekraftsmål

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

10. Jeg er kjent med Trondheim kommunes strategi for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål?

Markér bare én oval.

- Svært enig
 Enig
 Nokså enig
 Verken eller
 Nokså uenig
 Uenig
 Svært uenig

11. FNs bærekraftsmål blir tematisert i lederteam på egen enhet

Markér bare én oval.

- Svært enig
 Enig
 Nokså enig
 Verken eller
 Nokså uenig
 Uenig
 Svært uenig

Holdninger til FNs bærekraftsmål

I hvilken grad er du enig i følgende påstander

12. FNs bærekraftsmål er viktig for meg personlig?

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Ueing
- Svært uenig

13. Jeg vektlegger bærekraftsmålene når jeg tar valg privat

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

14. Jeg vektlegger bærekraftsmålene mer enn økonomi når jeg tar valg privat

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Ueing
- Svært uenig

15. FNs bærekraftsmål er relevante for min enhet

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

Forhold til kommunale planer og
enhetsavtale

I hvilken grad er du enig i følgende
påstander

16. Jeg vektlegger kommuneplanen når jeg tar avgjørelser

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

17. Jeg vektlegger handlings og økonomiplanen når jeg tar avgjørelser

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

18. Enhetsavtalen er vårt viktigste verktøy når jeg tar daglig avgjørelser

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

19. FN's bærekraftsmål er godt synlig i vår enhetsavtale både i form av mål og tiltak

Markér bare én oval.

- Svært enig
- Enig
- Nokså enig
- Verken eller
- Nokså uenig
- Uenig
- Svært uenig

20. Er det andre dokumenter som er viktigere når du tar avgjørelser på enhet? Og i tilfelle hvilke?

21. Jeg har i stor grad handlingsrom til å ta eget initiativ, for å jobbe mot bærekraftsmålene i jobben som enhetsleder

Markér bare én oval.

- Svært enig
 Enig
 Nokså enig
 Verken eller
 Nokså uenig
 Uenig
 Svært uenig

22. Jeg tar i stor grad eget initiativ for å jobbe mot bærekraftsmålene i jobben som enhetsleder

Markér bare én oval.

- Svært enig
 Enig
 Nokså enig
 Verken eller
 Nokså uenig
 Uenig
 Svært uenig

Spørsmål fra
undersøkelsen
"Strekk i laget"

De neste spørsmålene er hentet fra en spørreundersøkelse gjennomført av Nordlandsforskning blant alle landets kommuner. Resultatene ble publisert i rapporten "strekk i laget" i 2020. Vi ønsker dine svar på samme spørsmål ut fra ditt ståsted som enhetsleder.

23. I hvilken grad er følgende påstander en god beskrivelse av arbeidet med bruk av FNs bærekraftsmål som planverktøy i din kommune?

Markér bare én oval per rad

	Meget liten grad	Liten grad	Middels grad	Stor grad	Meget stor grad	Vet ikke
FNs bærekraftsmål er sentralt i alt planarbeid i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål er et viktig styringsverktøy for politikk og prioriteringer i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål nevnes i våre plan- og styringsdokumenter der hvor de kan passe inn, men har liten betydning som grunnlag for politikk og prioriteringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål er kun unntaksvis nevnt i våre plan- og styringsdokumenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål har potensial til å bli et sterkt og nyttig plan- og styringsverktøy i vår kommune	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål er/har vært et viktig verktøy både for å utforme prosess og innhold i vår planstrategi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål brukes som et styringsverktøy i økonomiplanen/kommunale budsjettprosesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FNs bærekraftsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.05.2022, 20:58

Spørreundersøkelse til enhetsledere i Trondheim Kommune om FNs bærekraftsmål

innebærer ikke noe nytt
sammenlignet med
kommunens
eksisterende arbeid med
bærekraftig utvikling

24. I hvilken grad er følgende en barriere for bruk av FNs bærekraftsmål som planverktøy i kommunen?

Markér bare én oval per rad

	Meget liten grad	Liten grad	Middels grad	Stor grad	Meget stor grad
Manglende kunnskap om FNs bærekraftsmål i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulik forståelse av bærekraft i ulike deler av kommuneadministrasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende relevans av FNs bærekraftsmål for lokal planlegging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende tid / ressurser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel på metoder og verktøy for bruk av FNs bærekraftsmål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende veiledning fra fylkeskommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende veiledning på norsk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksisterende veiledning er for komplisert/omstendelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel på gode indikatorer for å måle status og framgang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende koordinering og dialog på tvers av sektorer innad i kommunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangel på politisk forankring /oppslutning fra politikere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende engasjement i kommuneorganisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manglende engasjement i lokalbefolkningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.

Google Skjemaer

Vedlegg 4 – Godkjenning fra NSD

20.05.2022, 13:40

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Er bærekraft blitt en styrende strategi blant enhetsledere i Trondheim...](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

855455

Prosjekttittel

Er bærekraft blitt en styrende strategi blant enhetsledere i Trondheim Kommune

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektperiode

01.11.2021 - 15.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

02.11.2021

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 02.11.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om filosofisk overbevisning frem til 15.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/617ae421-74ec-4ed9-a717-be28fd07329b>

1/2

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

