

Modell for samhandling og forvaltning i regional marin sektor.

- En veileder

Forfattere:

Tonje C. Osmundsen, Forskningsleder Hav, Studio Apertura, NTNU Samfunnsforskning

Håkon Finne, Seniorforsker, SINTEF Teknologi og Samfunn.

Innholdsfortegnelse

Del 1

Hvem er denne håndboken for?	2
Hensikt: Å bygge samhandling og koordinering	2
Hvorfor er det behov for samhandling mellom offentlige aktører?	3
Hva må være på plass for å utvikle, organisere, og vedlikeholde modellen?	4
Modell for samhandling og koordinering	5
MODUS 1	6
MODUS 2	22
MODUS 3	28

Del 2

Bakgrunn	39
Mål	41
Kriterier	42
Utdyping	43
Offentlig forvaltning	44
Modell for Samhandling	48
Nettverksorganisering	50
Organisering og vedlikehold	52
Avslutning	54
Referanser	55

Leseveiledning

Denne håndboken beskriver hvordan regional offentlig forvaltning, med ansvar for havbruksnæring, gjennom samhandling og koordinering kan bidra til en mer bærekraftig havbruksnæring. Det er sentrale funn fra forskningsprosjektet FornyMar som foregikk i Nord- og Sør Trøndelag i 2012 – 2014 som ligger til grunn for håndboken. Formålet er å oversette erfaringene herfra til en modell for hvordan samhandling og koordinering også kan realiseres i andre regioner.

Del 1 er en veileder for hvordan man kan bygge samhandling og koordinering mellom offentlige aktører med ansvar for lakseoppdrett. Noen viktige forutsetninger for å få til slikt samarbeid er beskrevet, men i hovedsak inneholder veilederen en rekke ulike tema som det kan samarbeides om og som kan fungere som inspirasjon.

Del 2 beskriver FornyMar prosjektet og arbeidet som ligger forut for denne veilederen.



DEL 1

Hvem er denne håndboken for?

Boken er skrevet for de som jobber med havbrukssektoren i norsk offentlig forvaltning på regionalt nivå. Håpet er at økt samhandling og koordinering mellom de offentlige aktørene som har ansvar for å forvalte havbruksnæringen kan føre til at man får en sterkere og bedre forvaltning til det beste for samfunnet (herunder miljøet), næringen, og de mange enkeltpersonene som arbeider med dette området. Andre interesserte er selvsagt også velkomne lesere og vi mener det er mye som er relevant her for også andre forvaltningsområder og sektorer.

Hensikt: Å bygge samhandling og koordinering

Hensikten med denne veilederen er å beskrive hvordan regionale offentlige forvaltningsaktører i havbrukssektoren sammen kan forbedre og effektivisere sitt arbeid for både å imøtekomme havbruksnæringens ønsker om vekst og om forutsigbarhet i saksbehandlingen, og samfunnets behov for en bærekraftig utvikling.



Hvorfor er det behov for samhandling mellom offentlige



1. Dagens forvaltningsmodell for havbruk inneholder et mangfold av sektorspesifikke reguleringer som er basert på spesialisert kompetanse. I et slikt system vil det alltid være vanskelig å samkjøre seg for å få til en god og helhetlig vurdering. Arbeidsdelingen mellom de ulike offentlige myndighetene må koordineres eller samordnes for å få til en samlet sett god forvaltning.

2. Næringens strategier, politiske føringer, forvaltningens kunnskapsgrunnlag og praktiske erfaringer i felt er i kontinuerlig endring og vil fortsette å være det. Det er på regionalt nivå at mange av disse endringene først møtes. Dette taler for en sterkere, regionalt forankret koordineringsmodell som bidrar til å tilpasse hvordan forvaltningsarbeidet fungerer i praksis. En slik modell kan også gjøre det lettere for offentlige aktører å bidra strategisk med nye initiativ for en bærekraftig forvaltning.



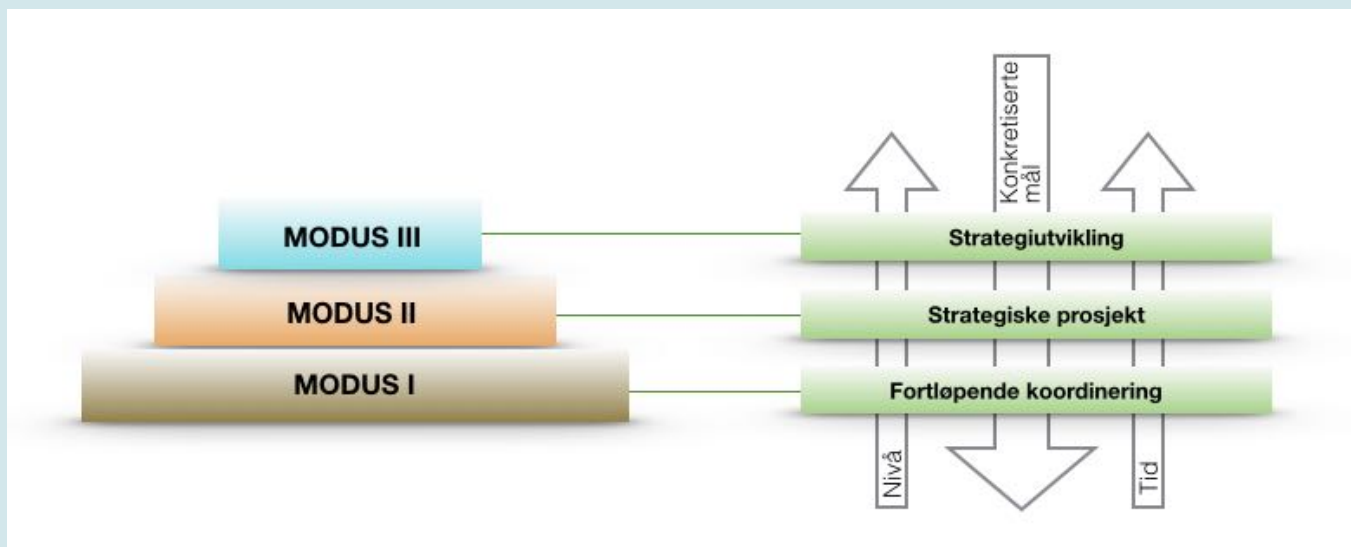
Hva må være på plass for å utvikle, organisere, og vedlikeholde modellen?

- 1 Det må være et gjensidig ønske om, og skje en konkret utvikling av, et nettverk mellom ulike offentlige aktører i regionen som hver har sine ansvar for forvaltning av havbruksnæringen. Nettverket bør inkludere som et minimum Mattilsynet, Fiskeridirektoratet, Fylkesmannens miljøvernavdelinger og fylkeskommunene, men kan også inkludere Kystverket, NVE og kommuner i regionen.
- 2 Både ledere og saksbehandlere inkluderes i nettverket. Ledernivået bør være involvert for å sikre forankring og prioritering, og saksbehandlere må delta for å sikre koordinering av konkrete saker.
- 3 Nettverket etablerer ulike arenaer for å møtes, hvor det er rom for både prinsipielle diskusjoner og diskusjoner om konkrete saker. Det er ikke nødvendig at alle er tilstede alltid. Det avhenger av tema.
- 4 Diskusjoner om felles nytteverdi av å delta i nettverket er viktig både når nettverket etableres og underveis. Det inkluderer hvordan koordinerte beslutninger kan føre til bedre og mer helhetlige beslutninger som ivaretar de ulike sektor-myndighetenes ulike interesser og ansvars-områder.
- 5 Koordineringen på saksbehandlernivå, med støtte fra de respektive ledere, er en nøkkelressurs i å vedlikeholde grunnlaget for de gode dialogene også på strategisk nivå i etatene. Å bruke tilstrekkelige ressurser på saksbehandlerdialogene er derfor ikke bare en investering i mer effektiv saksbehandling, men også i mer treffsikkert strategiarbeid i forhold til behovene.
- 6 Nettverket bør være en nyttig ressurs for saksbehandlere og ledere, og det bør derfor være enkelt å ta kontakt med andre i nettverket og være rom for uformelle diskusjoner. For oppgaver man ofte har behov for å koordinere seg på, kan det være en fordel å bli enige om hvordan og hvem som tar kontakt slik at dette er kjent i nettverket og de som jobber med oppgavene.
- 7 Nettverket kan engasjere seg i både kortsiktige og langsiktige oppgaver.

Modell for samhandling og koordinering

Modellen er beskrevet som ulike modus med tilhørende tema. Det som skiller hvert modus, er tidshorisonten på aktivitetene, på hvilket nivå i organisasjonen hovedtyngden av aktivitetene ligger, og hvor stabile og tydelige målsettingene er. Nettverket kan fungere i alle disse tre modusene samtidig, avhengig av hva det er interesse for å jobbe med blant medlemmene. Dette betyr også at nettverket kan operere i flere modi samtidig, og det kan være ulike konstellasjoner av offentlige aktører og deres representanter som engasjerer seg på ulike tema, alt etter behov. Rekken med tema og aktiviteter, eller sakskartet om man vil, endres selvsagt over tid. De tema vi har identifisert, gjelder i dag. Viktigheten av disse temaene vil kunne variere over tid, og flere vil komme til etter hvert.

Modell for samhandling og forvaltning i regional marin sektor





Modus I

Fortløpende koordinering

Modus I handler om fortløpende saksbehandling og vektlegger koordinering av sektorspesifikke vurderinger for å oppnå effektiv og kvalitetsmessig høy saksbehandling, også utover enkeltsaksnivå. De fleste aktiviteter i modus 1 handler om koordinering mellom to eller flere offentlige enheter, og skjer til dels på uformell basis. De som deltar i nettverket må være kjent med hva som er ansvarsområdet til de andre i nettverket fordi dette er utgangspunktet for hva den enkelte gjør og er opptatt av. Noen aktiviteter, som kompetanseutvikling, kan omfatte større deler av nettverket. Langt det meste av dette lar seg gjøre innenfor eksisterende rammer. Dersom forutsetningene endres, må en selvsagt gjennomgå de konkrete aktivitetene igjen for å tilpasse dem nye forutsetninger.



MODUS I

Tema som omtales nedenfor:

- Ledetid
- Redusere unødig saksbehandlingsarbeid
- Geografisk helhetlig saksbehandling
- Informasjon om sektorspesifikke endringer
- Forholdet mellom tilsyn og veiledning
- Kompetanseutvikling
- Fylkeskommunen som koordinerende instans

Ledetid

Formål:

Redusere ledetid, det vil si arbeidstid innen enkelt oppgaver og særlig ventetid mellom og innen arbeidsoppgaver.

Aktiviteter:

Gi tidlige forvarsler til andre involverte saksbehandlingsinstanser om saker som kan komme inn i køen, gjerne gi dem en (foreløpig) plass i intern saksbehandlingskø hos de involverte offentlige myndighetene før de faktisk kommer inn¹, gi hint om sider ved saken som kan kreve spesielle forberedelser, så dette arbeidet kan gjøres parallelt i stedet for sekvensielt (dersom det er sannsynlig at saken faktisk vil bli fremmet).

Utdypning:

Dette er spesielt aktuelt for lokalitetstildeling som involverer mange sektormyndigheter, og hvor man har sett at tidsfristforskriften er vanskelig å håndheve, prosessen kan fremstå som uoversiktlig og uforutsigbar for næringen, og hvor samordning mellom akvakulturmyndighet og forurensningsmyndighet kan være vanskelig.

¹ Dette kan også kalles 'pipelining', som handler om å forberede oppgavestrømmen slik at den flyter så effektivt som mulig.

Det første viktige tiltaket for ledetidsreduksjon kan være et forvarsel fra søker om at saken kommer; saksbehandleren kan da ved behov ta initiativ til et formøte med søkeren for å avklare uvanlige forhold som vil trenge spesiell dokumentasjon. Det er viktig å være oppmerksom på at denne første kontakten ikke skal innebære en forhåndsvurdering av saken, men bare er et spørsmål om å gjøre plass for den i køen og å identifisere forhold som kommer til å kreve spesiell oppmerksomhet eller mer informasjon før innlevering av komplett søknad. Særlig kan tidlig synliggjøring av behov for tilleggsinformasjon korte ned total saksbehandlingstid i enkeltsaker. Det er en stor fordel om flere offentlige myndigheter har oversikt over hva som typisk krever spesielle forberedelser.

Det er en fordel om de ulike offentlige myndighetene som er involvert kan dele relevant saksunderlag med en gang, eventuelt umiddelbart sikre tillatelse til det. (Det er signaler fra næringen på at dette ville være hensiktsmessig.) Dette kan for eksempel gjelde driftsplan og informasjon om endringer i tillatelsesdokumenter, som kan kreve tilgang på Altinn. De offentlige myndighetene kan tydeliggjøre informasjonsbehovene sine bedre både overfor hverandre og overfor næringen.

Implementering:

Hvis det er saksbehandlingsskø hos en offentlig myndighet, må den først reduseres før en slik ny prosess skal kunne få noen betydelig effekt. En bevegelse i retning av sterkere parallellitet og pipelining vil imidlertid uansett bidra til en bedre oversikt over forventet arbeidsbelastning. De offentlige enhetene må samarbeide om å utarbeide hensiktsmessige opplegg for dette.

Redusere unødig saksbehandlingsarbeid

Formål:

Forenkle saksbehandling der det er mulig, for å frigjøre ressurser til arbeid som har større konsekvens.

Aktiviteter:

Redusere saksbehandlingsmengden ved å skille mellom fullstendige saker og mindre endringer. Såkalt vedlikeholdssaksbehandling som omhandler bagatellmessige endringer vil redusere saksbehandlingstiden og kan også redusere ventetiden i kø for fullstendige saker (med mindre saksbehandlingskapasiteten bygges ned tilsvarende). Dette kan for eksempel handle om mindre endringer i lokalisering av anlegg.

Utdypning:

Fastslå i første (hoved)saksbehandling hvilke rammer som kan gjelde for å karakteriseres som "mindre" endringer. Alternativt, dersom dette viser seg vanskelig, å anslå raskt ved mottak av søknader om endring i eksisterende lokaliteter hvorvidt saken kan behandles som en vedlikeholdssøknad.

Implementering:

Det må muligens gjøres endringer i regelverk for å få dette til, og utvikles i samarbeid med Kystverket. Det må vurderes hva som må legges ut til offentlig ettersyn.



Geografisk helhetlig saksbehandling

Formål:

Motvirke at enkeltvedtak får negativ effekt eller ikke ønsket effekt for et samlet geografisk område.

Aktiviteter:

Gi forvarsler til andre involverte offentlige myndigheter om sammenhengen mellom søknader som kommer inn i køen. Finne sammenhenger mellom saker og vurdere samlet effekt for området, også sett i lys av status i området før de nye sakene kommer opp.



Photo: Colourbox.com



Utdypning:

Dette forutsetter oversikt over søknadskøen og søknader som er på vei inn, men også forståelse for andre offentlige enheter sine organisatoriske mål og arbeidsmåter.

Implementering:

Dette kan realiseres gjennom felles dialog om vanskelige saker, og utveksling av erfaringer på tvers av offentlige enheter. Naturlig rotasjon av personell mellom etater letter også forståelsen på tvers av instansene. Felles mål og ambisjoner bør være et tema i møter som skal sikre helhetlig saksbehandling, eller i det minste gjensidig avstemte mål dersom målkonfliktene er for sterke.

Informasjon om sektorspesifikke endringer

Formål:

Forbedre koordinering mellom etatene for å unngå misforståelser om årsak til endrede prioriteringer, arbeidsmåter og lignende.

Aktiviteter:

Gjensidig oppdatering om egne organisasjonsinterne endringer til de andre deltagerne i nettverket.

Utdypning:

Små endringer i retningslinjer, arbeidsform eller prioritering hos en offentlig myndighet kan oppfattes feilaktig hos andre som berøres dersom det ikke er løpende informasjon om dette. Dette blir særlig synlig dersom den enheten som berøres, tidligere var tettere integrert og av ulike grunner ikke kan bidra på samme måte som tidligere. På samme måte kan det få uønskede konsekvenser hvis de berørte instansene ikke får varsel før endringene skjer.

Implementering:

Det kan for eksempel være en fast post på møter der de offentlige myndighetene allikevel møtes der en orienterer om faktiske og planlagte endringer i egen organisasjon og kan stille spørsmål om opplevde endringer hos hverandre.





Forholdet mellom tilsyn og veiledning

Formål:

Finne en god balanse mellom effekter og effektivitet i tilsynsordningene.

Aktiviteter:

Gjennomgå egen tilsyns- og veiledningspraksis sammen med andre berørte instanser, med tanke på hvordan det bidrar til de overordnede felles mål for forvaltningen.

Utdypning:

Forholdet mellom tilsyn og veiledning, og forholdet mellom tilsyn via datalogger og konkrete inspeksjon, kan være et tema for å vurdere både effekt og effektivitet. Muligheten for at små aktører kan ha større behov for veiledning bør vurderes.

Implementering:

Innledende diskusjon i nettverket av behovet for slike vurderinger, deretter eventuell oppfølging gjennom enkle konkrete risikoanalyser for å identifisere behovet for grad av veiledning versus risikobasert tilsyn.





Kompetanseutvikling

Formål:

Løpende kompetanseutvikling og –deling for å møte stadig endrede forutsetninger.

Aktiviteter:

Felles deltakelse på formelle og uformelle læringsarenaer.

Utdypning:

Det er gode grunner for at representanter fra flere offentlige myndigheter deltar sammen på læringsarenaer og at de deler synspunkter på hva den nye kunnskapen kan bety både for egen saksbehandling og framtidig koordinering med andre. Hos de ulike offentlige myndighetene er det ofte kun et fåtall personer som arbeider med forvaltning av havbruksnæringen, og for å få til god faglig utvikling er det viktig å ha flere personer å spille på. Felles deltagelse på tvers av offentlige enheter kan derfor styrke det faglige miljøet og mulighetene for å utvikle hver enkelt sin kompetanse. Det å delta sammen i kompetanseutvikling gir også grobunn for godt samarbeid og dialog.

Implementering:

Det er nødvendig å bruke ressurser på dette, og sørge for at fellesarenaer blir vedlikeholdt. Det er også viktig at man deltar på de samme arenaer som næringen for å være oppdatert om det som skjer av endringer og for å forstå hvilke utfordringer og mulige løsninger næringen ser for seg. Det kan være viktig for hele nettverket at både ledere og saksbehandlere deltar sammen på flere av de arenaene der nye strømninger er oppe til diskusjon og formidling.

Fylkeskommunen som koordinerende instans

Formål:

Styrke fylkeskommunens rolle som koordinator, ikke bare i saksbehandling av lokalitetssøknader, men også i videreutvikling av samhandlingen i nettverket.

Aktiviteter:

Innkalle til felles møter og opplæring. Følge opp nettverkets arbeid og sikre kontinuitet.





Utdypning:

Dette fordrer god informasjonsflyt internt i fylkeskommunen, og pågående, tett kontakt med kommunene på arealplanlegging i tidlig fase for å sikre god oversikt hos de som jobber med marin forvaltning i fylkeskommunen.

Implementering:

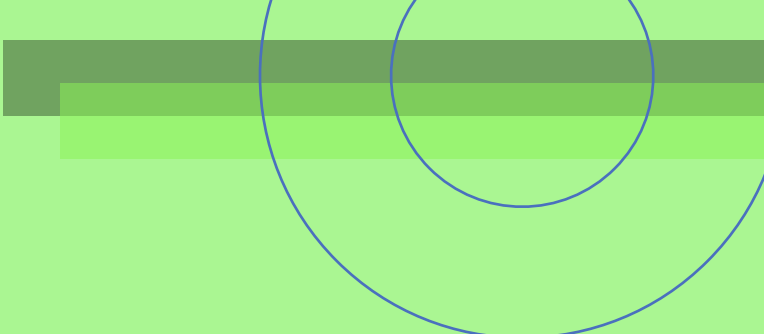
Dette fordrer at deltagerne i nettverket anerkjenner at fylkeskommunen tar ansvar for koordinering og oppfølging av nettverket. Internt i fylkeskommunen forutsetter dette at det er et godt samarbeid mellom de ulike delene av administrasjonen, spesielt mellom plan- og marin enhet som bør være orientert om, og involvert i pågående arbeid.

MODUS II

Modus II: Strategiske prosjekter

I modus II tar de offentlige aktørene en strategisk lederrolle, gjennom å bygge og spre kunnskap som gjør både havbruksnæring og forvaltningen sterkere, og gjennom å ta initiativ overfor næringen i tilfeller der næringen har behov for en ekstern partner for å lykkes med sine tiltak for en bærekraftig utvikling. I dette moduset er ledernivået spesielt framtrædende; i utforming av strategiene, i å etablere prosjekter eller i å mobilisere andre ressurser som skal til for å realisere konkrete strategier.

Erfaring tilsier at hvem som faktisk er pådriver for konkrete strategiske tiltak i slike nettverk, kan variere over tid og med behov. Det er viktig at nettverket lever som arena for å etablere, forankre og utvikle slike strategiske tiltak. Felles for disse tiltakene i modus II er at de krever dedikerte ressurser og dedikert ledelse for å gjennomføres.



Prosjekter som nettverket utvikler og gjennomfører i modus II, kommer som regel fra koordinerte strategiske initiativ i modus III, og de kan også få konsekvenser for koordineringsmekanismene i modus I.

Ettersom det vil variere over tid hvilke strategier som trenger mest oppmerksomhet i modus II av nettverket, nevner vi her de som er mest aktuelle i 2014 for marin forvaltning i Trøndelag. Det ene er et kontinuerlig tilbakevendende tema, det andre er et godt eksempel på hvordan offentlige aktører kan innta en rolle i næringens utvikling som næringsaktørene selv ikke har evnet å innta.



Tema som omtales nedenfor:

- Bidra til samarbeid på tvers av næring, utdanningsinstitusjoner og offentlige aktører
- Agensuavhengige soner

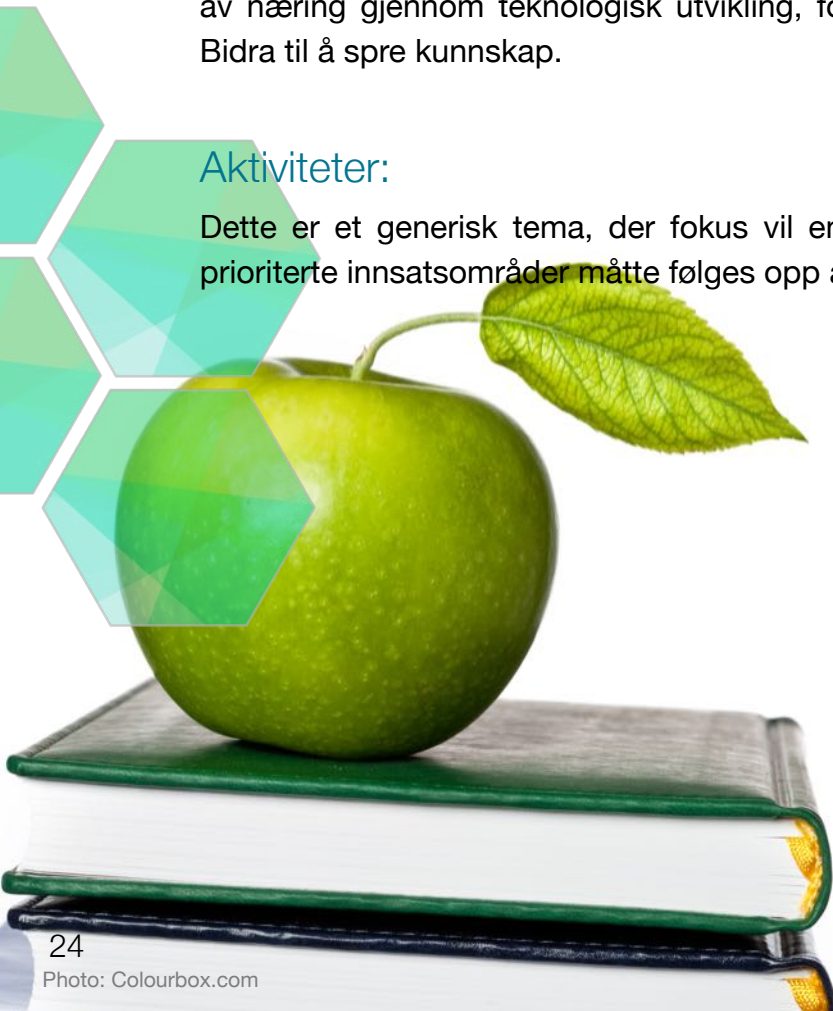
Bidra til samarbeid på tvers av næring, utdanningsinstitusjoner og offentlige aktører

Formål:

Bidra til at ulike aktører (næring, utdanningsinstitusjoner og det offentlige) sammen deltar i prosjekter for å utvikle kunnskap. Bygge kunnskap gjennom å utdanne godt kompetent arbeidskraft for havbruksnæringen. Bidra til utvikling av næring gjennom teknologisk utvikling, forskning, opplæring og utdanning. Bidra til å spre kunnskap.

Aktiviteter:

Dette er et generisk tema, der fokus vil endre seg over tid. I alle tilfeller vil prioriterte innsatsområder måtte følges opp av prosjekter eller utredninger.





Utdypning:

Hvorfor skal regionale aktører engasjere seg på dette området; er ikke dette nasjonale oppgaver? Svaret er at det kan være begge deler. Når det gjelder videregående opplæring og samarbeid med universiteter og høyskoler i egen region, er det et klart interessefelt for regionens forvaltningsaktører og næringen selv. Også for utvalgte forskningsprosjekter kan aktørene regionalt ha andre prioriteringer enn nasjonalt.

Implementering:

Dette fordrer at de offentlige enhetene, og spesielt fylkeskommunen utnytter sin rolle som regional utviklingsaktør til å bidra til samarbeid mellom offentlige enheter, regionens utdanningsinstitusjoner, og næringsliv. Dette kan innebære et tett samarbeid og evt. arbeidsdeling, med Innovasjon Norge, samt dialog med videregående skoler og næringsliv for å utvikle felles løsninger som svarer på næringens og det offentliges behov. Eksempler er behov for praksis i utdanningsløp, andre former for praksisordninger i bedrifter, forskning og utviklingsprosjekter hvor både det offentlige og næringsliv involveres.



Agensuavhengige soner

Formål:

Etablere en frivillig ordning om soneinndeling på regionalt nivå for oppdrettsnæringen.



Aktiviteter:

Prosjekt som utreder og forankrer hensiktsmessig agensuavhengig soneinndeling som basis for bedre bekjempelse av sykdomsspredning.

Utdypning:

Agensuavhengige soner stod ikke på agendaen i FornyMar-prosjektet i utgangspunktet, men er aktualisert i Trøndelag med fiskesykdommer som forflytter seg geografisk over store avstander. Pancreas Disease (PD) er et eksempel på en slik sykdom som har vandret nordover de senere år. Et initiativ fra en offentlig og kompetent aktør kan være det som trengs for at konkurrerende private aktører skal kunne bli enige. Kunnskapen om hvordan dette best kan organiseres finnes hos de ulike offentlige myndighetene samt næringen, og må bygge på en felles forståelse.

Implementering:

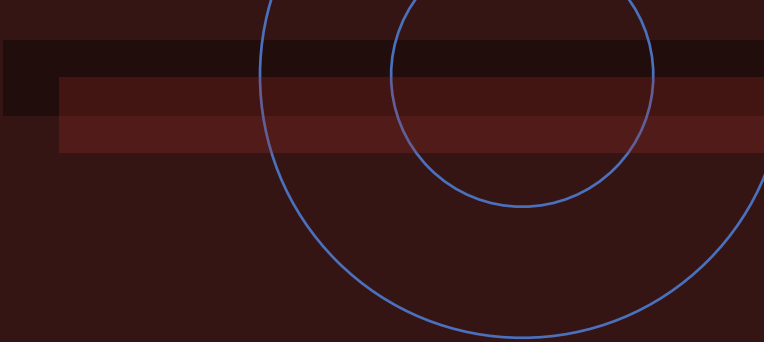
Implementeringen av en slik løsning må nedfelle seg i saksbehandlingskriterier og koordinering mellom de involverte aktører, også på forvaltningssiden. Dette betyr også at en må være beredt til å se på operasjonelle forhold på nytt i lys av de nye soneinndelinger, og også identifisere hvorvidt denne typen soneinndeling bør implementeres over større deler av kysten, gjerne etter grundige effektstudier, og eventuelt institusjonaliseres gjennom endringer i regelverket.

Løsninger kan neppe realiseres uten at det er i et samarbeid med næringen blant annet fordi myndighetene ikke kan sette restriksjoner på båttransport uten at det foreligger klare grunner.



Modus III: Koordinert strategiutvikling

I modus III er fokus på mer langsiktig arbeid. I nettverket har man tilgang på ulike perspektiver og kunnskap om havbruksforvaltning som er nyttige for å utvikle en forvaltning som er bærekraftig på sikt. Dette er ressurser som bør utnyttes for både å løfte den regionale og nasjonale debatten om forvaltning av havbruk. Nettverket mellom de ulike offentlige aktørene er en god arena for å utvikle strategiske diskusjoner om endring.



MODUS III

Tema som omtales nedenfor:

- Næringens og forvaltningens samlede evne til å håndtere nye situasjoner og utfordringer
- Bærekraft
- Drive fram forbedringer og endringer innen næringens rammevilkår / offentlig regulering
- Forvaltning av nye arter





Næringens og forvaltningens samlede evne til å håndtere nye situasjoner og utfordringer

Formål:

Videreutvikle evnen til å håndtere nye og uforutsette situasjoner. Ha en aktiv dialog mellom næring og forvaltning som raskt kan tas i bruk når uforutsette situasjoner dukker opp.



Aktiviteter:

Aktiviteter her vil omfatte å videreutvikle arenaer for utveksling av erfaringer og synspunkter på alle nivå, også mellom forvaltningen og næringen. Slike arenaer bør være basert på tillit slik at man får mest mulig fri informasjonsutveksling uten fare for etterfølgende sanksjoner.

Utdypning:

Hvilke nye strategiske (og operasjonelle) forhold som aktørene i regionen kan, vil og bør ta tak i for ytterligere utvikling over tid, vil være avhengig av endringer i usikkerheter, i kunnskapsgrunnlag, i kompetanse og vilje hos de respektive aktører, og i deres legitimitet overfor andre aktører.

I forbedringsarbeid er det viktig å videreutvikle samarbeidskultur, koordineringsmekanismer og kompetanse for å kunne identifisere utfordringer før de manifesterer seg for tungt og blir store problemer.

Bærekraft

Formål:

Bidra til å utvikle en havbruksnæring som tar hensyn til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft.

Aktiviteter:

Bruk av naturmangfoldsloven bør avklares og diskuteres på tvers av sektormyndighetene. Arbeid med forbedret bærekraft bør tilpasses lokale og regionale forhold, men kortsiktige løsninger bør unngås.

Utdypning:

Bærekraftsutfordringer eksisterer i tilknytning til havbruksvirksomhet på flere områder. De offentlige aktørene har en viktig rolle i å bidra til at næringen utvikler seg på en bærekraftig måte. I et nettverk mellom ulike sektormyndigheter er det tilgang på bred erfaring og kunnskap som bør utnyttes for å sikre mest mulig kunnskap om fremtidige konsekvenser av havbruk. Konstruktive diskusjoner mellom akvakultur- og miljøvernmyndigheter om koordinerte strategier kan bidra til langsiktige løsninger, og at man unngår ad-hoc kortsiktige løsninger når problemene allerede manifesterer seg. Miljøvernmyndighetene har etter Naturmangfoldsloven ikke vedtaksmyndighet i lokalitetstildelingsprosessen, og i hvilken grad deres uttalelser blir tatt til følge kan være grunn til å diskutere i nettverket.



Drive fram forbedringer og endringer innen næringens rammevilkår/offentlig regulering

Formål:

Styrke forvaltningens grunnleggende evne til å forvalte næringsressursene på en bærekraftig måte.

Aktiviteter:

Arbeide for utvikling av regelverk og andre grunnleggende trekk ved forvaltningen der erfaringer tilsier at bedre løsninger vil være mer hensiktsmessig eller framtidsrettet.

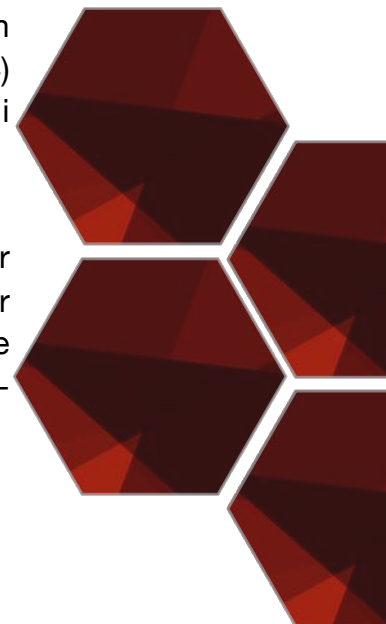
Utdypning:

Man kan ikke koordinere seg bort fra alle utilsiktede effekter av en fragmentert forvaltning. Noen ganger kan det også trengs regelverksendringer for å lette forvaltningens evne til å styrke bærekraften i næringen. Dette krever at ledelsen i de ulike offentlige enhetene gir innspill til og er i dialog med sine respektive nasjonale organer.

Et eksempel er knyttet til spørsmålet om det er tilstrekkelig godt samsvar mellom fylkeskommunens myndighet til å sette betingelser for lokalitetstildeling og Fiskeridirektoratets myndighet til å følge opp og sanksjonere gjennom overvåking av driftsplanene. Er driftsplankonseptet godt nok koblet på forvaltningsprosessen, og hvis ikke, burde dette endres sentralt?

Et annet mulig tema er hvorvidt man kan dra nytte av et samordnet tilsyn mellom Fiskeridirektorat og Mattilsyn, og hvordan dette i praksis kan organiseres. Her er det på nasjonalt nivå nedsatt en arbeidsgruppe (2014) som skal se på mulighetene for grad av samordning mellom tilsyn som i dag utføres av Fiskeridirektoratet, Mattilsynet og Miljødirektoratet.

Et annet spørsmål er om det kan etableres enklere handlingsregler, for eksempel knyttet til enkle, men valide indikatorer, for hvor store ressurser offentlige myndigheter bør sette inn på ulike typer tiltak. Utvikling av slike indikatorer bør skje basert på kompetanse på tvers av sektor-myndighetene og utvikles i tett dialog med næring.



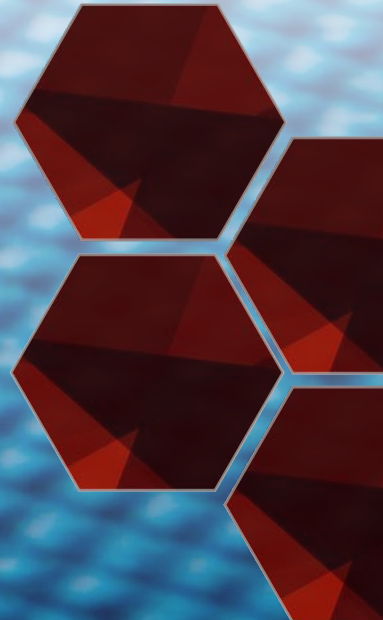
Forvaltning av nye arter

Formål:

Sette forvaltningen bedre i stand til proaktivt å håndtere forvaltning av nye arter etter hvert som næringen gir seg inn på dette.

Utdypning:

Ingen aktiviteter, og derfor heller ingen implementeringsbetingelser, er listet på dette temaet; temaet har vært opp til diskusjon i FornyMar prosjektet, og er derfor tatt med her, uten at det er tatt konkrete skritt for realisering. Utvikling av dette teamet vil selvsagt avhenge av nye reguleringsbestemmelser og kunnskap utarbeidet på sentralt hold. Allikevel er det slik at de første forsøk med nye arter vil finne sted i konkrete lokaliteter og ikke samtidig over hele landet, derfor er det hensiktsmessig for myndighetene i vedkommende region å være spesielt godt forberedt, for eksempel gjennom å spille en spesiell rolle i forsøksvirksomhet. I slike tilfeller kan det være spesielt viktig å inngå i dialog med næringen.





DEL 2

Bakgrunn for den foreslåtte modellen

Denne rapporten beskriver en modell for samhandling og forvaltning i marin sektor som vektlegger koordinering mellom ulike offentlige aktører. Den er basert på arbeid i FornyMar-prosjektet som ble gjennomført i perioden desember 2012 – november 2014.

Fakta

Prosjektnavn: Fornyng av fylkeskommunal forvaltning- og samhandlings-praksis for bærekraftig havbruk (FornyMar)

Prosjektperiode: 1. des. 2012 – 30.nov 2014

Prosjekteier: Nord-Trøndelag fylkeskommune

Prosjektleder: Tonje C. Osmundsen, forskningsleder Hav, NTNU Samfunnsforskning
(tonje.osmundsen@samfunn.ntnu.no)

Samarbeidspartnere: Sør-Trøndelag fylkeskommune, Høgskolen i Nord-Trøndelag, SINTEF Teknologi og Samfunn, NTNU Samfunnsforskning AS, og Teknologi AkvArena

Styringsgruppe: Kirsten Haugum (NTFK), Gleny Foslie (STFK), Bjørn Røthe Knudtsen (Mattilsynet FK Trøndelag, Møre og Romsdal), Ståle Hansen (Fiskeridirektoratet RK Trøndelag) og Stein Arne Andreassen (Fylkesmannen i ST)

Finansiering: Regionalt Forskningsfond Midt Norge (prosjekt 220835) og fylkeskommunene i Nord- og Sør-Trøndelag

Hovedproblemstillingen i prosjektet var: "Hvordan kan fylkeskommunal praksis for koordinering og forvaltning i marin sektor videreutvikles med støtte i nyere forskning på styring og ledelse i offentlig sektor?"

Prosjektet har svart på problemstillingen på tre ulike måter;

1. Gjennom kartlegging og dokumentasjon av pågående fylkeskommunale prosesser i marin sektor; interne og eksterne aktører, arenaer, samt rammebetingelser for de ulike rollene, og for samhandling. Dette har tidligere blitt presentert i en intern rapport november 2013, og senere publisert i kortere form i en artikkel (Osmundsen et al. 2013). Også rapporten "Status Trøndelag – et innblikk i regionens fiskeoppdrett" har blitt produsert (Aspaas og Sandberg 2014).
2. Gjennom utvikling og dokumentasjon av en ny modell for involvering og koordinering i grenseflatene mellom fylkeskommune og andre sentrale aktører, samt for koordinering av fylkeskommunal forvaltning og innovasjon i marin sektor. Denne rapporten beskriver en slik modell.
3. Gjennom kunnskapsutveksling og læring i aktiv dialog mellom fylkeskommunene, deres samarbeidspartnere i marin sektor, og forskningsmiljøene. I prosjektet har styringsgruppen og forskningsmiljøene møttes jevnlig (i alt fem ganger) til diskusjon av framgangsmåter og resultater, det har vært arrangert to arbeidskonferanser, hvorav en har involvert offentlige saksbehandlere og ledere i relevante enheter, og en har involvert offentlige etater og næring. I tillegg har 32 informanter deltatt i intervjuer med en varighet på 1-2 timer.

Målet for resultatene i FornyMar var at de skulle:

- Ha betydning for realiseringen av Marin Strategiplan Trøndelag 2011-2014.
- Gi fylkeskommunene og deres samarbeidspartnere en tydeligere forståelse av fylkeskommunens ulike roller, og samspillet mellom disse.
- Ha overføringsverdi til andre deler av fylkeskommunenes prosesser og andre regioner.

Dette er ambisiøse mål og det er viktig å skille mellom hvilket kunnskapsgrunnlag man oppnår gjennom prosjektet og hvilke endringer slik kunnskap får i daglig praksis. Selv om man har svart på problemstillingen for prosjektet, vil implementeringen av resultatene i hovedsak skje etter endt prosjektperiode. Hvilke endringer prosjektet vil medføre vil også være avhengig av hvordan prosjektets eiere og samarbeidspartnere velger å endre/forbedre dagens praksis, og hvor lang tid slike endringer krever.

Hensikten med denne veilederen er å bidra til at de offentlige aktørene i Midt-Norge forsterker og forbedrer sitt koordinerte arbeid med havbruksforvaltning, og at andre regioner kan få inspirasjon til å gjøre tilsvarende og her kan få innsikt i hvordan slik samhandling kan realiseres med basis i egne behov og forutsetninger.

Kriterier for endringsforslagene i del I.

- 1** Å gjøre mest mulig innenfor eksisterende rammeverk (mål, regler, organisering, ressurser), gjerne gjennom å utvikle frivillige ordninger for næringen.
- 2** Å bibeholde eller styrke forvaltningens legitimitet hos alle parter.
- 3** At forvaltningen kan gjøre en forskjell for næringen ved å ta lederskap i avklaring av strategiske forhold der næringen vanskelig kan forventes å bli enige uten ekstern medvirkning.
- 4** Være robust i forhold til endringer i arbeidsdeling eller i organisering hos den enkelte enhet eller på tvers av enhetene, og eksisterende organisering.

Utdypning av grunnlaget for den foreslåtte modellen

Offentlig forvaltning av marin sektor i Trøndelag oppfattes som god av både næringsrepresentanter og byråkrater (Osmundsen et al. 2013). Det er allikevel grunn til å ha ambisjon om forbedring og fornying av dagens system. FornyMar har avdekket en rekke områder som har potensial for forbedring, i tillegg til at de offentlige enhetene i Trøndelag har ambisjoner om videreutvikling. Dette er tidligere nedfelt i Marin Strategiplan gjennom en visjon om at "Trøndelag skal bli verdens ledende og mest bærekraftige havbruksregion og Norges viktigste på deler av den øvrige marine sektor". Offentlig forvaltning er viktig for å kunne realisere denne visjonen, både ved å; a) bli mer effektiv og brukerorientert i saksbehandlingen, og b) bli i stand til proaktivt å ta bedre koordinerende grep også i forhold til større problemstillinger (eks. sonering) og framtidig utvikling (eks. nye arter).

Gjennom arbeidet i FornyMar har man fått konkretisert på hvilke måter og i hvilke retninger en slik strategisk forbedring kan realiseres. Det er derimot ingen radikal endring som anbefales. Modellen for samhandling og forvaltning i marin sektor som presenteres i denne veilederen bygger på dagens modell slik den praktiseres i Trøndelag. Det vil si at styrker og mekanismer som i dag fungerer godt anbefales videreført, men også at det er god grunn til å formalisere og videreutvikle dagens praksis. De mest radikale endringsforslagene presenteres i det vi har kalt Modus II – Strategiske prosjekt og Modus III – Strategiutvikling.

Offentlig forvaltning av marin sektor

Arbeidsdelingen når det gjelder forvaltningen av marin sektor er basert på at ulike offentlige myndigheter har et eieforhold til sine respektive lover som på tvers av etatene regulerer utnyttelsen av samfunnets ressurser. Man forutsetter gjerne at dette er koordinert på høyeste nivå (Stortinget), slik at lovene til sammen dekker samfunnets interesser uten overlapp eller motsigelser. I tillegg til at ulike former for reguleringer bidrar til å avveie motstridende interesser.

En slik koordinering er i praksis vanskelig, men selv om vi antar at dette er ivarettatt, så viser FornyMar prosjektet at organiseringen av forvaltningen av marin sektor kan være i overkant komplisert. Konsekvensen er at saksbehandlingen kan ta lang tid og svekke muligheten for helhetlige vurderinger på tvers av enkeltsaker. Årsaken er at det er mange ulike offentlige myndigheter involvert, hver med sine egne hensyn og prioriteringer langt utover det som handler om lokalisering av oppdrettsnæringens produksjonsanlegg. I tillegg er havbruksforvaltning et område som er komplisert. Det er mange årsakssammenhenger som er uklare, og både oppdrettsvirksomheten og naturen endrer seg noe som stadig fører til behov for ny kunnskap.

Nettopp på grunn av lang saksbehandlingstid og en forståelse av at offentlige ressurser burde samordnes bedre har det tidligere også vært gjennomført forsøk med reorganisering og samordning i Trøndelag. I tilknytning til HASUT-²prosjektet (2001-2004) ble det gjennomført et forsøksprosjekt "Ny forvaltningsmodell havbruk" (2002 – 2005³) ledet av Fiskeridirektoratet.

² HASUT er forkortelse for havbruk, areal, samordning og utvikling i Trøndelag

³ Delegeringen etter Matloven hadde Fiskeridirektoratet region Trøndelag fram til 31. Desember 2009



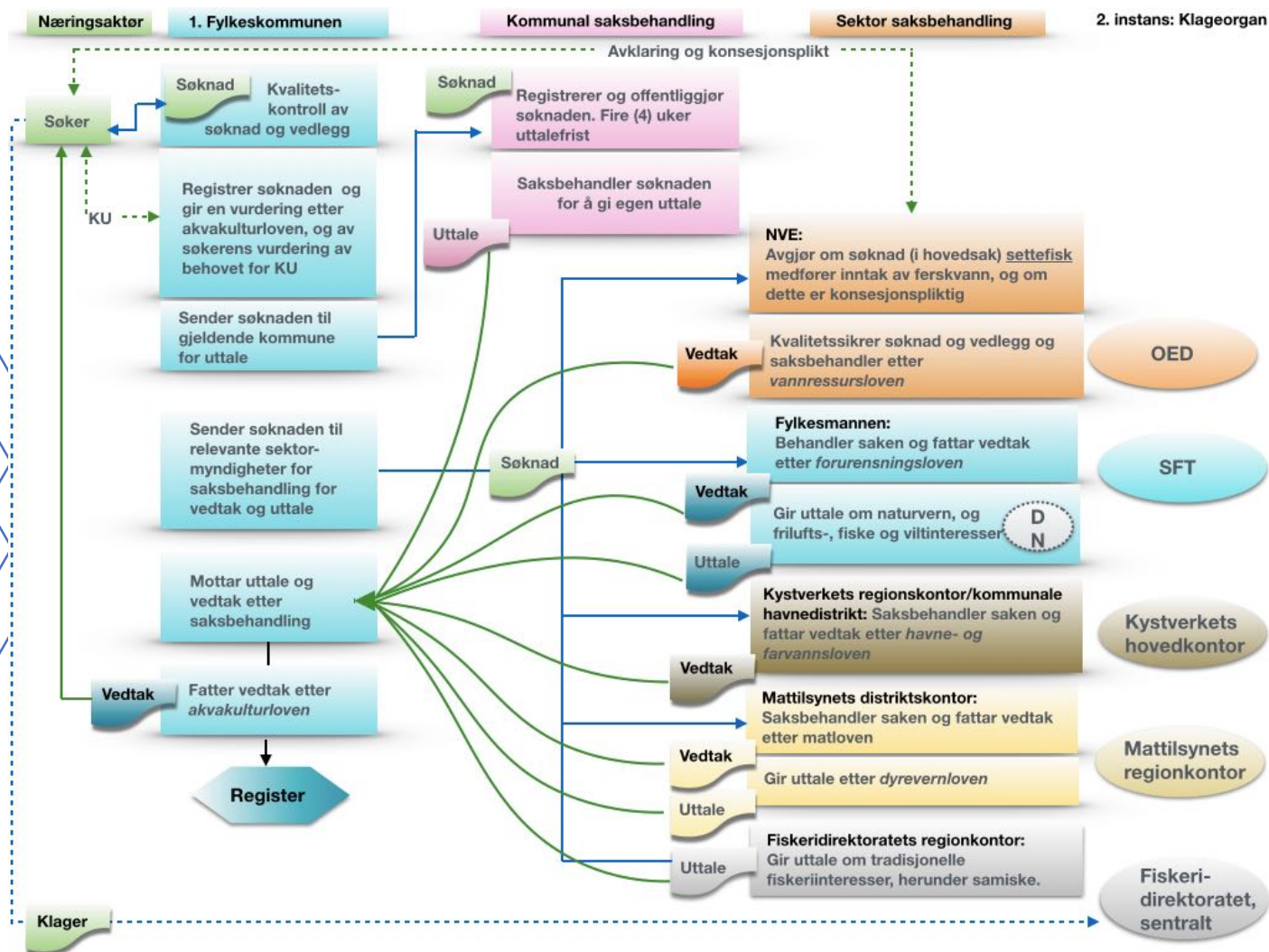
Forvaltningsmodellen, som senere har blitt kalt Trøndelagsmodellen (Fiskeridirektoratet region Trøndelag 2006), kunne vise til gode resultater for saksbehandlingen på lokalitetssøknader i form av kortere saksbehandlingstid. Også kvaliteten på saksbehandlingen ble vurdert som i all hovedsak god. Derimot så ble det ingen videreføring av dette forsøksprosjektet. Og i 2010 kom Forvaltningsreformen. Med virkning fra 1. januar 2010 fikk fylkeskommunene gjennom Forvaltningsreformen tildelt nye oppgaver. Fylkeskommunen ble beslutningsledd for oppdrettslokaliteter og koordinerende instans for hele saksbehandlingen. Som foreslått i St.meld. nr. 12 (2006–2007) ble forvaltningen av viltlevende marine ressurser tilknyttet kystsel, skolekvoter, lokale ferskvannsfiskerireguleringer, tang og tare overført til fylkeskommunene.

Oppgavene til Fiskeridirektoratets regionskontorer som tildeling av akvakulturtillatelser og endringstillatelser for eksisterende virksomheter og lokalitetsklareringer ble også overført til fylkeskommunene. Fylkeskommunen skal koordinere og videresende akvakultursøknader til relevante sektormyndigheter og kommuner. Overføringen inkluderte også ansvaret for å fremme innsigelser på vegne av havbruksinteresser i kommunale kystsoneplanprosesser. Fylkeskommunen overtok også oppgaver tilknyttet innenlandsoppdrett på samme tidspunkt, dette var myndighet som på det tidspunktet hadde vært delegert til Fylkesmannen i innlandsfylkene eller Fiskeridirektoratet i fylkene ved kysten. Derimot ble ikke tilsyns- og kontrolloppgaver hos Fiskeridirektoratets regionkontorer og førsteinstansbehandling og klagesaksbehandling i Fiskeridirektoratet sentralt omfattet av overføringen. Det betyr også at laksekonsesjonstildelingen beholdes hos Fiskeri- og Kystdepartementet, med Fiskeridirektoratet som sekretariat (ref. konsesjonsrunde 2013).

På den annen side ble ikke vedtaksmyndigheten fra andre offentlige etater overført slik som i Trøndelagsmodellen fordi a) etatene var tilbakeholdne med å gi fra seg sin myndighet, og b) det er stor grad av enighet om at man ser at det er økende faglig kompleksitet i sakene, og at det derfor er behov for spesialisert kompetanse. Slik kompetanse sitter per i dag hos de spesifikke sektormyndighetene og man antar at det er vanskelig å ivareta dette om man skulle overføre vedtaksmyndighet til et samlet miljø.

For fylkeskommunen innebar endringene at den ble vedtaksmyndighet for lokalitetssøknader og koordinerende instans for hele saksbehandlingen som innbefatter ulike sektormyndigheter (Fylkesmannen, Kystverket, Fiskeridirektoratet, Mattilsynet og NVE (settefisk)) og den kommunale saksbehandlingen. Fra tidligere har fylkeskommunene et viktig ansvar for regional utvikling og innovasjon, og har sentrale roller som sparringspartnere for aktører i kommunene, og innen næring og utdanning. Fylkeskommunen bidrar både finansielt og gjennom egne ansatte til at havbruksrelaterte prosjekter blir realiserte, og at utdanningsinstitusjoner i regionen utdanner god og oppdatert arbeidskraft (Osmundsen et al. 2013).

Saksbehandlingens nåværende organisering er vist i nedenstående figur.



Modell for samhandling og forvaltning i marin sektor

Videreutvikling av dagens forvaltningsmodell må ta hensyn til at å fremme både bærekraft og vekst innen havbruksnæringen er en vanskelig balansegang. Havbruk er et vanskelig forvaltningsområde hvor det er få klare svar. Politikere, byråkrater, interesseorganisasjoner og næring har konkurrerende problemforståelser og løsningstilnærminger, det er uklarheter og uenigheter om hva som er årsaken til de problemene man står overfor, og tiltak utløser ikke alltid ønskede effekter. Problemene endrer seg stadig både ettersom man får ny kunnskap og det avdekkes nye konsekvenser og sammenhenger for naturen. Mange av de problemene som forvaltningen skal løse er det antagelig ikke mulig å løse en gang for alle. De fleste sakene som forvaltningen står overfor er sektor- og nivåovergripende og fordrer samarbeid på tvers av forvaltningen. En modell for samhandling og forvaltning må derfor peke i retning av en helhetlig, fleksibel og innovativ tilnærming til problemløsning, og den må baseres på koordinering og samarbeid med aktører innenfor og utenfor forvaltningen.

En slik tilnærming er rustet til å håndtere usikkerheter. Og det er viktig å presisere at det ikke bare handler om å redusere usikkerhet, men også om å utnytte usikkerheten til å utvikle ny kunnskap og søke bedre løsninger. Selv om man bør etterstrebe mer kunnskap og forskning, er det ikke nødvendigvis slik at kunnskap reduserer usikkerhet, men det kan like gjerne åpne for flere spørsmål og sette tidligere kunnskap i tvil.

Det er særlig når det foreligger usikkerheter, at koordinering og samarbeid blir både påkrevd og vanskelig. De usikkerhetene som har kommet tydeligst fram gjennom arbeidet i FornyMar og som gir behov for økt koordinering er som følger:

- Usikkert kunnskapsgrunnlag for bærekraft, mest i forhold til mekanismer for sykdomsspredning, men også i noen grad i forhold til konsekvenser for biologisk mangfold. Dette gjelder spesielt problemer som sykdommer, parasitter og rømning som påvirker det omkringliggende miljøet og som kan ha konsekvenser for dyrevelferden til oppdrettsfisken. Dette har betydning for maksimalt tillatt biomasse som reguleringskriterium og driftsplanoppfølging som en relevant bærer av vedtaksbetingelser.
- Usikkert kunnskapsgrunnlag og manglende interesseavveining for økonomisk og sosial bærekraft. Dette gjelder hvordan interessekonflikter håndteres i forhold til andre berørte næringer (kystfiske, villaks, elvefiske) og bruksbåndlegging av arealer.

Nettverksorganisering

For å løse slike 'wicked' problems som havbruksforvaltning er (Jentoft og Chuenpagdee 2006), er det nettverksorganisering og samstyring som er mest effektivt. Det er fordi det er behov for å være tilpasningsdyktig (fordi løsningen eller problemet er ukjent, inkonsistent eller forandrer seg stadig) og ressursene, kunnskapen og løsningene er spredd på mange enheter, noe som krever en koordinert respons fra flere organisasjoner.

I Trøndelagsregionen eksisterer det allerede i dag et nettverk som bidrar til å etablere kollektive løsninger på tvers av offentlige enheter. Spørsmålet er om dette nettverket burde formaliseres eller styrkes på noen måte, fordi det pr i dag er sårbart for personellutskiftninger og for prioriteringer. Det er ingen som egentlig har et formelt ansvar for å lede nettverket - det vil eksempelvis si å kalle inn til møter og for å bringe opp diskusjoner når man ser at deltagerne kanskje ikke har felles mål og ambisjoner. Nettverket har ikke som mål å fatte felles beslutninger, men at de skal være koordinerte på tvers av myndighetsområder. Dette for både å ivareta næringens og samfunnets behov for vekst i lakseoppdrett og for å holde belastninger på det ytre miljøet nede på et forsvarlig nivå.



Nettverket som er utviklet i Trøndelag har noen viktige styrker som må videreføres, og som er en forutsetning for denne type samarbeid. Nettverket involverer både ledere og saksbehandlere, som deltar på arenaer både sammen og hver for seg i ulike grupper. Det er viktig at ledernivået er med i diskusjoner som saksbehandlere har seg i mellom, og at både ledere og saksbehandlere har egne arenaer hvor mer saksorienterte, eventuelt prinsipielle diskusjoner får plass. I et nettverk mellom enheter som har egne prioriteringer og agendaer på sitt spesifikke ansvarsområde, er det en utfordring at det kan være varierende interesse i forhold til å bidra til nettverkets mål. Diskusjoner om hvordan koordinerte beslutninger kan føre til bedre og mer helhetlige beslutninger er derfor viktige. Det kan være komplekst å både forholde seg til eget ansvarsområde og samtidig ha en forståelse for hvordan andre enheter jobber og hvilke regelverk de må forholde seg til. Det krever en god intern informasjonsflyt og samarbeid i egen organisasjon, slik at det man bringer med seg til nettverket er i tråd med hva eksempelvis planavdelingen eller andre avdelinger arbeider med. Å jobbe i nettverk kan innebære kostnader spesielt i forhold til å koordinere andre aktører og få alle til å delta og bidra. Det er derfor viktig at man fra ledernivå og til saksbehandlere prioriterer deltagelse, samtidig som det også handler om å tilpasse ressursene etter behov. Alle representanter kan ikke være med på alt som skjer av aktiviteter, men bør delta etter behov og mulighet. Det bør også være lett å ta kontakt med hvem som helst i nettverket, det være seg for å stille enkle spørsmål eller for å ha lengre diskusjoner.

Organisering og vedlikehold

I Trøndelag har samarbeidet utviklet seg over tid gjennom ulike prosjekter, og felles møteaktivitet. Det har også vært en del rotasjon av mennesker mellom enhetene slik at flere har jobbet andre steder. Ikke minst er det utviklet en betydelig felles interesse for å være orientert på tvers av etatene, både operativt og strategisk. Dette har forsterket nettverksarbeidet, som det nå kan være på tide å bringe over i en noe mer formalisert fase.

Et grunnleggende spørsmål er hvordan nettverket skal organiseres og vedlikeholdes. Dette er ikke diskutert i FornyMars styringsgruppe. Her er det mange muligheter.

- FornyMars egen styringsgruppe har til tider fungert som bærer av både strategiske diskusjoner utenfor prosjektets egentlige ramme (særlig utviklingen av ideen om agensuavhengige soner) og av synliggjøring mellom etatene av de operasjonelle koordineringsbehovene. Det finnes også andre eksempler på at slike prosjektstyrer har fungert som uformelle strategiske koordineringsfora, men prosjekter har begrenset levetid, og ikke alle er nødvendigvis med.
- De to arbeidsmøtene som er gjennomført i FornyMars har favnet bredt og bidratt til synliggjøring på tvers av erfaringer, synspunkter og koordineringsbehov. Slike arbeidsmøter synes derfor å være en egnet arbeidsform for en del aktiviteter i nettverket, men de må gis en konkret ramme for hver gang etter behov slik at de kan engasjere og oppleves som nyttige. Skal slike arenaer videreutvikles, må noen ta et ansvar for det og ha tilstrekkelige ressurser til disposisjon.

- 
- For gjennomføring av konkrete strategiske prosjekter er det viktig med ressurser og oppfølging. Koordinert strategisk arbeid over tid kan også være avhengig av at det finnes en strategisk ledelse med et mandat og ressurser. Dette kan imidlertid mange ganger være vanskelig å få etablert. I Trøndelag kan en for eksempel se på muligheten for å knytte dette opp til en styrking av Marin Strategiplan (MST). MST har jobbet strategisk over flere år for å etablere og gjennomføre konkrete tiltak mot en felles visjon om å styrke havbruksnæringen i regionen. Dette er et arbeid hvor både ansvarliggjøring av de ulike representantene og konkretisering av tiltak er viktig.
 - I kontrast til hvordan Marin Strategiplan er organisert, er "Tenkeloft trøndersk landbruk" en mer uformell gruppering av aktører i landbruksnæringen og forvaltningen i Trøndelag. Dette tenkeloftet har også vist seg i stand til å etablere stadig nye strategiske diskusjoner og nedfelle dem i prosjekter og andre tiltak. Erfaringer derfra kan være interessante for å se på hva som skal til for å holde de strategiske diskusjoner oppe i et nettverk som er forholdsvis løst organisert.
 - Koordineringen på saksbehandlernivå, med støtte fra de respektive ledere, er en nøkkelressurs i å vedlikeholde grunnlaget for de gode dialogene også på strategisk nivå i etatene. Å bruke tilstrekkelige ressurser på saksbehandlerdialogene er derfor ikke bare en investering i mer effektiv saksbehandling, men også i mer treffsikkert strategiarbeid i forhold til behovene.

Avslutning

Arbeidet forut og med denne rapporten har vært begrunnet i en tankegang om at norsk Havbruksnæring er en viktig næring som vil vokse i betydning i årene fremover. Samtidig har næringen viktige utfordringer den må løse, spesielt med hensyn til påvirkning på miljøet i havet. Derimot så er det ikke slik at det offentlige Norge kan overlate alt ansvaret for en bærekraftig utvikling til næringen selv. Mye av ansvaret må næringen ta, men det er større sjanser for at man kan få til en slik utvikling hvis man også samordner og utnytter de offentlige ressursene.

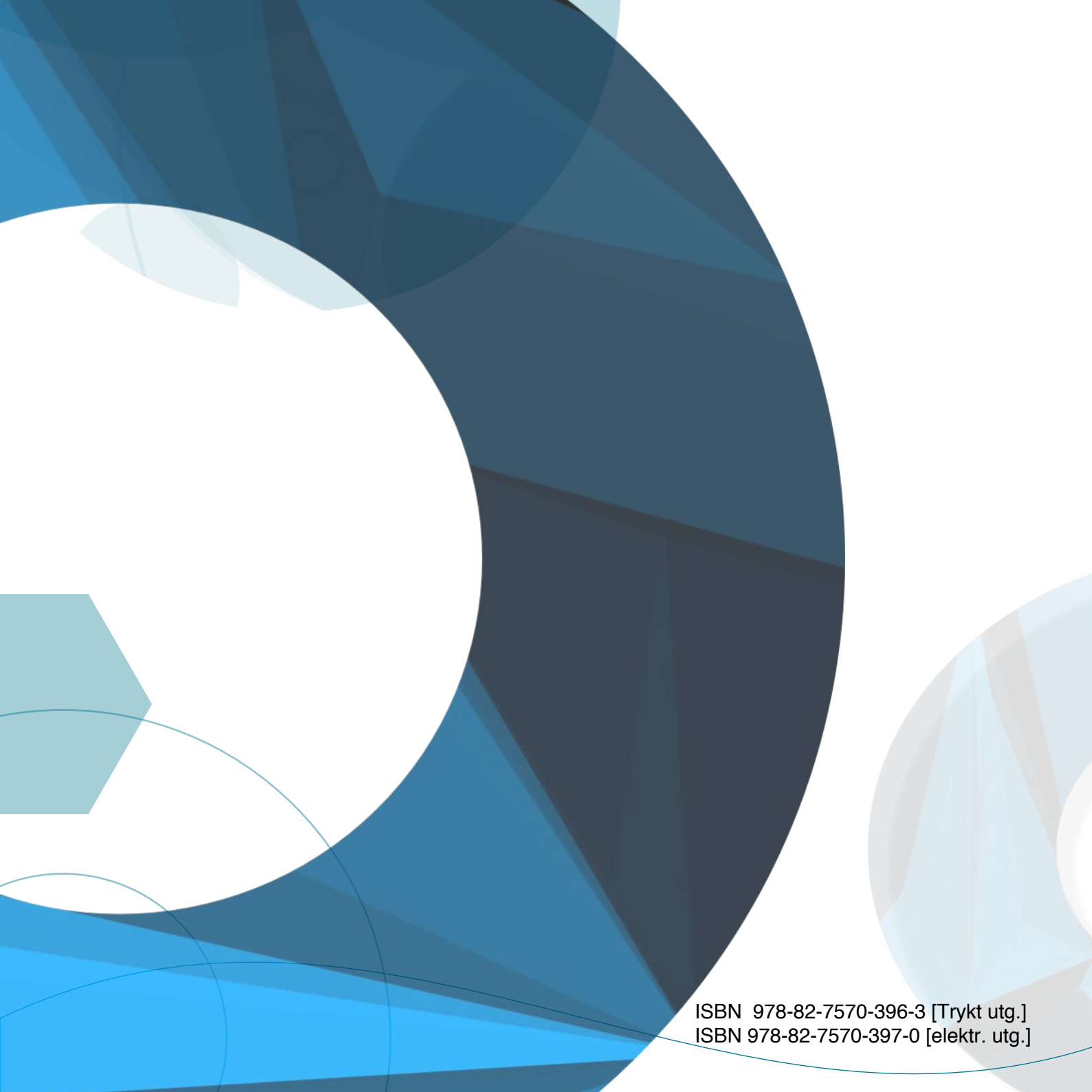
Referanser

Osmundsen, T., H. Finne, M. Sandberg og C. Lindheim (2013): *Arven fra Trøndelagsmodellen. Offensiv og oppdatert havbruksforvaltning*. Norsk Fiskeoppdrett nr. 12, ss. 50-53.

Fiskeridirektoratet region Trøndelag (2006): Rapport. Ny forvaltningsmodell Havbruk. Tilgjengelig på: <http://www.fiskeridir.no/akvakultur/rapporter-utredninger/diverse/ny-forvaltningsmodell-havbruk>

Jentoft, Svein og Ratana Chuenpagdee (2009): Fisheries and coastal governance as a wicked problem, i *Marine Policy* nr. 33: 553 – 560.

Aspaas, S. og M. G. Sandberg (2014): *Status Trøndelag – et innblikk i regionens fiskeoppdrett*. Sintef rapport, april 2014. Trondheim



ISBN 978-82-7570-396-3 [Trykt utg.]
ISBN 978-82-7570-397-0 [elektr. utg.]