

Thea Koren
Hanna Hagvåg Samulesen

Samfunnsansvar i studentsamskipnaders styringspraksis

- En casestudie av Sit Studentsamskipnaden i
Gjøvik, Ålesund og Trondheim

Mai 2020



Kunnskap for en bedre verden

Samfunnsansvar i studentsamskipnaders styringspraksis

- En casestudie av Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim

Thea Koren

Hanna Hagvåg Samulesen

Masteroppgave i økonomistyring

Innlevert: Mai 2020

Hovedveileder: Inger Johanne Pettersen

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NTNU Handelshøyskolen

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2020 for å markere avslutningen på et toårig masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven er skrevet innenfor vår hovedprofil økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng.

Formålet med denne kvalitative studien har vært å studere hvordan samfunnsansvar kan oversettes i en studentsamskipnads styringspraksis.

Oppgaven er gjennomført i samarbeid med Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim (heretter referert til som Sit), og vi har innhentet data i form av dokumenter og dybdeintervjuer. Det har vært en svært lærerik og spennende prosess, og vi er veldig takknemlig for at vi har fått muligheten til å bli enda bedre kjent med Sit som organisasjon. Til tross for en annerledes hverdag grunnet covid-19-pandemien, hvor store deler av arbeidet har vært preget av hjemmekontor og arbeidsmøter via digitale flater, har det vært svært givende og morsomt å jobbe med denne oppgaven.

Vi vil først og fremst takke Sit og informantene for et godt samarbeid og for at dere har satt av tid og ressurser slik at vi har kunnet gjennomføre denne studien. Videre ønsker vi å takke vår veileder Inger Johanne Pettersen ved NTNU som har vært en viktig og betydningsfull støttespiller gjennom hele prosessen og bidratt med tilbakemeldinger og verdifulle innfallsvinkler. Til slutt ønsker vi også å rette en takk til venner og familie som har bidratt med oppmuntrende ord og avkobling i en ellers krevende periode.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2020

Thea Koren

Thea Koren

Hanna Hagvåg Samuelsen

Hanna Hagvåg Samuelsen

Sammendrag

Studentsamskipnader er en særegen organisasjonsform og et relativt nytt fenomen i Norge som oppstod i etterkrigstiden. Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan en studentsamskipnad oversetter samfunnsansvar i deres styringspraksis. På bakgrunn av dette har vi blant annet undersøkt hvilke faktorer som kan påvirke oversettelsen av samfunnsansvaret, herunder organisasjonens omgivelser og interesser.

Studentsamskipnader må underrette seg lov om studentsamskipnader, som sier at studentsamskipnaders oppgave er å ta seg av studentenes velferdsbehov (studentsamskipnadsloven, 2007). Loven kan dog hevdes å være relativt vag, og det er derfor opp til hver enkelt studentsamskipnad hvordan de selv ønsker å utøve samfunnsansvar. På bakgrunn av dette belyser studien følgende problemstilling:

Hvordan oversettes samfunnsansvar i en studentsamskipnads styringspraksis?

For å undersøke dette benyttes en kvalitativ forskningsmetode, og datainnsamlingen ble gjennomført i form av dybdeintervjuer med ti informanter og dokumentstudier fra vår case-organisasjon Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim.

Denne studien resulterer i fire hovedkoblinger. For det første var det gjennomgående at å sikre god studentvelferd ble oppfattet som organisasjonens viktigste oppgave og samfunnsansvar. For det andre ble den kybernetiske og den administrative styringen brukt i stor grad, og disse ble påvirket av krav fra interessentene og omgivelsene. For det tredje ser de ansatte ut til å ha en stor grad av operativ frihet, og samfunnsansvar kan derfor oversettes på ulikt vis innad i organisasjonen. For det fjerde ser Sit ut til å ha et begrenset finansielt fokus. Overordnet sett viser våre funn at isomorfske prosesser i samfunnet preger organisasjonens styringsmekanismer, ved at den tvinges til å adoptere populære trender for å øke dens legitimitet og for å redusere usikkerhet.

Abstract

Student welfare organizations are a distinctive organizational form and a relatively new phenomenon in Norway that originated in the post-war period. The purpose of this study has been to investigate how a student welfare organization translates corporate social responsibility (CSR) in their management control system. On the basis of this, we have examined, among other things, what factors can influence the translation of CSR, including the organization's surroundings and stakeholders.

Student welfare organizations have to comply with the "lov om studentsamskipnader", which states that the student welfare organizations are responsible for students' welfare and needs (studentsamskipnadsloven, 2007). However, the law is claimed to be relatively vague, and it is therefore up to each student welfare organization to decide how they choose to apply CSR. On the basis of this, our research question is as follows:

How is corporate social responsibility translated in a student welfare organizations management control system?

To investigate this, a qualitative research method is used, and our data was conducted in the form of in-depth interviews with ten informants and document studies from our case organization Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim.

This study results in four main connections. Firstly, ensuring good student welfare was regarded as the organization's most important task and corporate social responsibility. Secondly, cybernetic and administrative control was widely used, and they were influenced by demands from stakeholders and the organizations surroundings. Third, employees appear to have a high degree of operational freedom, and corporate social responsibility can therefore be translated in different ways within the organization. Fourth, Sit seems to have a limited financial focus. Overall, our findings show that isomorphic processes in society seem to affect the organization's management control mechanisms by forcing them to adopt popular trends in order to increase legitimacy and reduce uncertainty.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	III
Abstract	V
Innholdsfortegnelse	VII
Tabelloversikt	X
Figuroversikt	X
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Teori	5
2.1 Økonomistyring som en pakke.....	5
2.1.1 Kulturell styring	6
2.1.2 Planlegging	6
2.1.3 Kybernetisk styring	7
2.1.4 Belønning og kompensasjon	7
2.1.5 Administrativ styring.....	8
2.2 Økonomistyring som fire spaker for kontroll.....	8
2.3 Institusjonell teori.....	10
2.3.1 Isomorfisme og isomorfiske prosesser	11
2.3.2 Oversettelse	13
2.4 Interessentteori	14
2.4.1 Primær- og sekundærinteressenter	15

2.5	Samfunnsansvar.....	16
2.5.1	Corporate Social Responsibility – samfunnsansvar	16
2.6	Oppsummering teoretisk grunnlag	17
3	Metode	19
3.1	Vitenskapelig ståsted.....	19
3.2	Metodevalg	20
3.2.1	Kvalitativ metode – fordeler og ulemper	20
3.2.2	Metodetriangulering	21
3.3	Primær- og sekundærdata	21
3.4	Forskningsdesign og datainnsamling	22
3.4.1	Tverrsnittstudie.....	22
3.4.2	Datainnsamling.....	22
3.4.3	Intervju	23
3.4.4	Dokumentstudier	24
3.5	Analyse av data	25
3.6	Undersøkelsens kvalitet.....	25
3.7	Etiske overveielser i forskningen	27
4	Empiri.....	29
4.1	Casebeskrivelse	29
4.1.1	Organisasjonsstruktur	29
4.1.2	Kunnskapsdepartementets styring av studentsamskipnader.....	30
4.1.3	Formål	31
4.2	Økonomistyring.....	32
4.2.1	Kulturell styring og verdier	32
4.2.2	Planlegging.....	36
4.2.3	Kybernetisk styring	40
4.2.4	Belønning og kompensasjon	46
4.2.5	Administrativ styring.....	49
4.3	De viktigste interessentene	51

4.3.1	Studentene	51
4.3.2	Utdanningsinstitusjoner.....	51
4.3.3	Kunnskapsdepartementet.....	52
4.3.4	Andre interessenter.....	53
4.3.5	Målkonflikter.....	55
4.3.6	Oppsummering interessenter.....	56
4.4	Samfunnsansvar.....	57
4.4.1	Studentvelferd	57
4.4.2	Bærekraft.....	59
4.4.3	Oppsummering samfunnsansvar	60
4.5	Koblinger til oversettelse av samfunnsansvar	61
5	Diskusjon.....	63
5.1	Studentvelferd og fokus på verdier	63
5.1.1	Verdier og kultur	63
5.1.2	Institusjonell teori og identitet.....	64
5.1.3	Interessenter.....	65
5.2	Hierarkisk styringsstruktur.....	66
5.3	Operativ handlingsfrihet.....	68
5.4	Begrenset finansielt fokus	69
6	Konklusjon.....	71
6.1	Implikasjoner.....	73
6.2	Sårbarhet.....	74
6.3	Forslag til videre forskning	74
7	Referanser	77
8	Vedlegg
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....
	Vedlegg 3: Koder

Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over sted og tid for intervjuene.....	23
---	----

Figuroversikt

Figur 1: Management control systems package. Fra “Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions”, av Malmi, T. & Brown, D. A., 2008, Management Accounting Research, 19, s. 291	5
Figur 2: Sits organisering og eierskap. Fra Styresak O 38/2018, 7. mai 2018, s.2.	30
Figur 3: Formål med en studentsamskipnad (informant 7, personlig kommunikasjon, 20. februar 2020.....	32

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

“Sit skal bidra til at studentene trives i Gjøvik, Ålesund og Trondheim og at flere ønsker å studere her” (Sit.no, u.å.a). Slik presenteres Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim (heretter referert til som Sit) i sine hjemmesider. Sit startet i 1921 som en utelukkende studentdrevet organisasjon som drev salg av rekvisita og skrivesaker (Sit.no, u.å.b). Med tiden har organisasjonen utviklet seg til det fremtredende selskapet det er i dag, med en omsetning på i overkant av kr 655 millioner for Sit konsern 2018 (Sit, 2019, s. 13). Sammenlignet med andre studentsamskipnader i landet for samme år hadde blant annet SiO (studentsamskipnaden i Oslo og Akershus) en omsetning på omtrent 1151 millioner kroner (SiO, 2019, s. 2) og Sammen (studentsamskipnaden for Vestlandet) hadde en omsetning på rundt 664 millioner kroner (Sammen, 2019, s. 12). Selv om den strukturelle organiseringen har endret seg har studentene fortsatt stor innflytelse i organisasjonen ved at de har flertall i styret og dermed kan påvirke hvilke beslutninger som tas. Styret med styreleder er organisasjonens øverste organ, og videre består Sit av tre utøvende enheter, henholdsvis Bolig, Campus-tjenester og Velferd. I tillegg har organisasjonen en enhet for fellestjenester.

Fenomenet “studentsamskipnad” er relativt nytt i Norge og stammer fra etterkrigstiden. Det var først i 1948 Stortinget vedtok “Loven om studentsamskipnader” for å sikre studentenes velferd (Sit.no, u.å.b). Selv om loven fremdeles er nokså vag den dag i dag, er spekteret av varer og tjenester som studentsamskipnader rundt om i landet tilbyr bredere enn noen gang tidligere. I flere tilfeller er studentsamskipnader også med på å “avlaste” for ulike tjenester som tradisjonelt ytes av den aktuelle utdanningsinstitusjonen eller kommunen, for eksempel barnehagetjenester, helsetjenester og kantiner på campus for å nevne noen.

Studentsamskipnader er en særegen organisasjonsform sammenlignet med ideelle organisasjoner på den ene siden og mer tradisjonelle og profittmaksimerende selskaper på den andre siden. De kan beskrives som en balanse mellom tre hovedelementer: Forening, forvaltning og forretning (Informant 7, personlig kommunikasjon, 17. februar 2020). Med dette menes at en studentsamskipnad bør være en mellomting mellom disse elementene, og ikke for mye av én av dem. Dersom organisasjonen for eksempel i størst grad ligner en forretning er det ikke lenger en studentsamskipnad, for da vil ikke et eventuelt overskudd gagne studentene og

bidra til økt studentvelferd. En studentsamskipnad er med andre ord ikke profittmaksimerende på lik linje med mer tradisjonelle bedrifter, men de er heller ikke helt identiske med ideelle organisasjoner. Blant annet styres Sit som et aksjeselskap ved at de har et økonomisk fokus, men overskuddet går tilbake til selskapet. Dette både muliggjør og sikrer at Sit bidrar til høyest mulig studentvelferd gjennom sin virksomhet. Videre mottar organisasjonen statlig støtte gjennom Kunnskapsdepartementet for blant annet utbygging av nye studentboliger og annen drift som for eksempel helsetjenester. For året 2018 mottok Sit ifølge årsrapporten henholdsvis 11,3 millioner kroner i driftsstøtte og 17,8 millioner i statstilskudd til studentboliger (Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim, 2019, s. 12).

På grunn av denne særegne organisasjonsformen er det interessant å studere styringspraksisen i en organisasjon som Sit, og vi antar at det er behov for å studere nærmere hvilke elementer som kan være avgjørende når man fokuserer på styring og samfunnsansvar. Er det slik at deltakerne i organisasjonen i hovedsak bruker styringsmekanismer som er typiske for ideelle organisasjoner (kulturelle kontrollmekanismer som verdier og klaner)? Eller er det slik at man har styringspraksiser som ligner de mer tradisjonelle selskaper når vi knytter styring til samfunnsansvar?

Forventninger fra omgivelsene og ulike interessenter har bidratt til at samfunnsansvar har blitt stadig viktigere i bedrifters strategi og styring, og omgivelsene er følgelig også med på å påvirke hvordan organisasjoner implementerer og oversetter samfunnsansvar i styringspraksis. Det finnes flere ulike definisjoner på bedrifters samfunnsansvar, og i litteraturen blir det ofte referert til som "Corporate Social Responsibility". Nyeng (2011, s. 208) hevder bedrifters samfunnsansvar (eller CSR) i hovedsak handler om hver enkelt bedrifts erkjennelse av at deres ansvar strekker seg utover grensene for egen virksomhet og økonomiske resultater. Etter loven skal studentsamskipnader styres slik at de sikrer god studentvelferd, og det kan derfor stilles spørsmål ved om de ulike aktiviteter Sit har ansvar for kan defineres som samfunnsansvar i seg selv, eller om de i stedet har et samfunnsoppdrag gjennom sin kjernevirksomhet.

Formålet med denne kvalitative studien er derfor å undersøke hvordan samfunnsansvar blir oversatt i studentsamskipnadens styringspraksis. For å gå i dybden på dette er det derfor gjennomført et case-studie med ti informanter. Begge oppgaveforfatterne har som studenter et nært forhold til organisasjonen og har også personlig interesse for feltet. Ved å studere

styringspraksis i en studentsamskipnad som Sit antar vi å bidra til økt kunnskap om hvordan samfunnsansvar oppleves i deres styringspraksis, og at studien på denne måten kan være med på å legge grunnlag for videre forskning innen feltet.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Vårt overordnede tema for masteravhandlingen er samfunnsansvar og styringspraksis, og hvordan dette oversettes i en studentsamskipnad. Med bakgrunn i aktualiseringen i avsnittet over er formålet med denne studien å svare på følgende problemstilling:

Hvordan oversettes samfunnsansvar i en studentsamskipnads styringspraksis?

Studentsamskipnader må tilpasse seg lov om studentsamskipnader (studentsamskipnadsloven). For å belyse vår problemstilling er det derfor flere elementer vi ønsker å studere, fordi vi mener det er flere faktorer som må hensyntas og som spiller en viktig rolle. For det første ønsker vi å undersøke hvordan informantene oppfatter økonomistyringen og styringspraksisen i Sit for å danne oss et helhetlig bilde. For det andre har vi kartlagt hvilke aktører som er med på å påvirke deres samfunnsansvar og hvordan organisasjonen forholder seg til de ulike aktørene. For det tredje ser vi nærmere på hva våre informanter i Sit legger i begrepet studentvelferd, og mer overordnet hvordan informantene dermed oppfatter samfunnsansvaret Sit har ifølge lover og regler. Avslutningsvis kobler vi de ulike elementene sammen for å analysere hvordan samfunnsansvaret oversettes og dermed synliggjøres i organisasjonens styringspraksis.

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av seks hovedkapitler. Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk som legger grunnlaget for drøfting og analyse av vår empiri. Her presenteres økonomistyring og oppgavens tilnærming til temaet, institusjonell teori, interessenteori og avslutningsvis teori og redegjørelse av begrepet samfunnsansvar.

Valg av metode og fremgangsmåten for å svare på oppgavens problemstilling begrunnes i kapittel 3. Etter en gjennomgang av oppgavens vitenskapelige ståsted, presenteres det valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetoder samt arbeidet med analysen av vår data. Til slutt reflekteres det over undersøkelsens kvalitet samt etiske overveielser i forskningen.

Empirien og våre viktigste funn utgjør kapittel 4. Kapitlet starter med en casebeskrivelse av Sit, videre presenteres funn knyttet til oversettelsen av samfunnsansvaret inn i organisasjonens styringspraksis. Avslutningsvis følger en presentasjon av flere koblinger knyttet til interesser og samfunnsansvar. Kapittel 5 utgjør studiens diskusjonsdel, hvor empiriske funn knyttes opp mot de teoretiske rammeverkene for å svare på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon, samt redegjøres det for implikasjoner, sårbarhet og forslag til videre forskning i kapittel 6.

2 Teori

Dette kapitlet presenterer oppgavens teoretiske rammeverk. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling gjør vi først rede for Malmi og Brown (2008) sin teoretiske modell som definerer økonomistyring som en helhetlig pakke bestående av flere elementer. Deretter presenteres Simons' (1995) fire spaker for kontroll som kan benyttes for å undersøke ulike kontrollsystem en organisasjon kan benytte seg av, og deretter følger teorier innen institusjonell teori. For å bygge videre på begrepet oversettelse beskrives også interessenteori som ser nærmere på ulike aktører i en bedrifts omgivelser. Avslutningsvis i dette kapitlet presenteres relevante teorier innen begrepet samfunnsansvar.

2.1 Økonomistyring som en pakke

Malmi og Brown (2008) ser på økonomistyring som en pakke, og presenterer et rammeverk for styringssystemer bestående av fem hovedgrupper: Planlegging, kybernetiske styringsmekanismer, belønning og kompensasjon, administrative styringsmekanismer og kulturelle styringsmekanismer (illustrert i figur 1). Modellen baserer seg spesielt på distinksjonen mellom beslutningstaking og kontroll, og beskriver de styringsverktøyene ledere kan bruke for å påvirke medarbeidernes atferd.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langtids- planlegging	Korttids- planlegging	Budsjett	Finansielle målesystemer	Ikke- finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Regler og prosedyrer	

Figur 1: Management control systems package. Fra "Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions", av Malmi, T. & Brown, D. A., 2008, Management Accounting Research, 19, s. 291

Malmi og Brown (2008) påpeker at styringssystemer ikke operer i isolasjon, og advarer mot farene ved å studere enkeltelementer uten å se sammenhengen de har til andre faktorer i systemet, blant annet kan det lede til feilaktige konklusjoner om styringspraksisen (Fisher, referert i Malmi & Brown, 2008, s. 287). De skiller mellom "management controls" og "pure decision-support systems", og hevder at "management controls" er de systemer, regler,

praksiser, verdier og andre aktiviteter som ledelsen setter i verk for å regulere medarbeidernes atferd. Hvis disse i tillegg er komplette systemer, bør de kalles “management control systems”, eller forkortet MCS.

2.1.1 Kulturell styring

Flamholtz et al. (1985) definerer kultur som “the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions” (Flamholtz et al., referert i Malmi & Brown, 2008, s. 294). Kulturelle styringsverktøy er plassert øverst i modellen for å illustrere at de er utbredte, men likevel subtile mekanismer som fungerer som kontekstuelle rammer for andre former for styringsmekanismer. Selv om kultur i mange sammenhenger kun ses på som en organisasjonsmessig kontekst utenfor ledelsens kontroll, kan det likevel anses som et styringsverktøy når det blir benyttet for å påvirke atferd. Kulturelle styringsmekanismer kan deles inn i tre aspekter, henholdsvis: 1) klan, 2) verdier og 3) symboler.

Innenfor organisasjonen kan det finnes ulike sosiale subkulturer, eller klaner, formet av for eksempel ulike profesjoner eller avgrensninger til avdelinger eller underenheter. Styringsmekanismene i klaner fungerer ved at ledelsen kan etablere verdier og holdninger gjennom seremonier og ritualer i klanen. Simons (referert i Malmi & Brown, 2008, s. 294) utviklet konseptet om “value controls” gjennom det han kalte “belief systems” (trossystem) som beskriver de verdier og retninger ledelsen ønsker at de ansatte skal følge. Effekten av verdier på atferd, institusjonalisert gjennom trossystemer, fungerer gjennom rekruttering, sosialisering og utforskning. I rekrutteringssammenheng er ofte organisasjonene opptatte av å ansette arbeidstakere som deler organisasjonens verdier. Det foregår også ofte en form for sosialiseringsprosess der nye medarbeidere får kunnskap om og innretter seg etter gjeldende verdier. Det tredje alternativet er når medarbeidere får verdiene forklart, og selv analyserer dem og etterlever dem, selv om de ikke nødvendigvis deler de samme verdiene på et personlig plan.

2.1.2 Planlegging

Følgende form for styring handler om målsetting for de ulike virksomhetsområdene i organisasjonen. Målsetting og handlingsplaner vil kunne kontrollere atferd og innsats hos de ansatte, blant annet ved at de blir kjent med standardene som forventes at de skal møte. Videre legger planlegging til rette for koordinering på tvers av organisasjonen, ved at ulike

virksomhetsområder jobber mot samme overordnede mål, og slik vil også atferd og innsats kontrolleres på et kollektivt nivå, hvor ikke bare enkeltpersoner holdes ansvarlig.

Det er to ulike former for planlegging: korttidsplanlegging og langtidsplanlegging. Førstnevnte omhandler planlegging av strategi, mål og handling for tidsrom som ikke strekker seg lengre enn ett års tid, og har et taktisk preg. Langtidsplanlegging er strategisk fokusert, og har et langsiktig fokus (Malmi & Brown, 2008).

2.1.3 Kybernetisk styring

Green og Welsh (referert i Malmi & Brown, 2008, s. 292) definerer kybernetiske styringsmekanismer som “a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuring system performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment.”

Kybernetiske styringsmekanismer kan deles inn i fire aspekter, henholdsvis: 1) budsjett, 2) finansielle mål, 3) ikke-finansielle mål og 4) hybride mål:

- Budsjettet er en form for styring blant annet i forbindelse med beslutninger koblet til ressursallokering og fastsetting av akseptable måleverdier for ansatte og organisasjonen.
- Finansielle mål kontrollerer de ansatte ved å gjøre de ansvarlig for økonomisk prestasjon, og er ofte knyttet til resultatgrad og avkastningskrav.
- Ikke-finansielle mål har blitt en stadig viktigere del av en bedrifts mål, da fokus på dette kan føre til bedre økonomisk prestasjon.
- Hybride mål kombinerer finansielle og ikke-finansielle mål.

2.1.4 Belønning og kompensasjon

Hensikten med belønning og kompensasjonssystem er å motivere ansatte til å yte det lille ekstra og arbeide mot organisasjonens målsettinger. Bonner og Sprinkle (referert i Malmi & Brown, 2008, s. 293) argumenterer for at bruken av belønningsmekanismer fører til økt innsats, sammenlignet med fraværet av belønningsmekanismer. Styringsystemer knyttet til belønning og kompensasjon er også hensiktsmessig når det kommer til kultur og atferdskontroll,

eksempelvis gjennom kollektiv belønning og oppfordring til ønsket atferd (Malmi & Brown, 2008).

Det er vanlig å skille mellom finansielle og ikke-finansielle belønninger. Bonner og Sprinkle (referert i Malmi & Brown, 2008, s. 293) hevder finansielle belønninger fører til økt ytelse blant ansatte gjennom å fokusere på individuell innsatsvilje. Finansielle belønninger knyttes ofte til ytre motivasjon, motivasjon hvor aktiviteten motiveres av en ytre konsekvens (positiv eller negativ, eksempelvis straff eller belønning). Indre motivasjon er en form for motivasjon for utøvelsen av aktiviteten i seg selv, og gir en iboende tilfredsstillelse (Ryan & Deci, 2000). Finansielle belønninger er dermed ikke avgjørende for ens motivasjon. Ideelle organisasjoner (som Sit kan hevdes å likne på), er avhengig av at sine ansatte både har og drives av indre motivasjon (Leete, 2002).

2.1.5 Administrativ styring

Administrative styringsmekanismer kontrollerer atferd gjennom organiseringen av individer og grupper i organisasjonen. Videre fastsettes ansvarsområder i organisasjonen og det spesifiseres hvordan ulike oppgaver skal utføres. Administrative styringsmekanismer kan deles inn i tre aspekter, henholdsvis: 1) organisasjonens styresett, 2) organisasjonsstrukturen og 3) retningslinjer og prosedyrer (Malmi & Brown, 2008):

- Organisasjonens styresett omhandler styret og styresammensetningen, samt ledelsen i organisasjonen. Herunder utøves kontroll gjennom de ulike beslutningslinjene og -myndighetene i organisasjonen, samt hvem som holdes ansvarlig for de ulike ansvarsområdene.
- Organisasjonsstrukturen legger retningslinjer for hierarkiet og beslutningsmyndigheten, og herunder ofte hvem som er i kontakt med hverandre og hvilke forhold som dannes.
- Retningslinjer og prosedyrer spesifiserer prosessene, prosedyrene og retningslinjene alle ansatte i organisasjonen skal rette seg etter.

2.2 Økonomistyring som fire spaker for kontroll

Simons (1995) hevder at bedrifter som opererer i omgivelser preget av stor konkurranse og dynamiske forhold, ikke kan ha ledere som bruker all sin tid på å passe på at de ansatte oppfører seg. Han hevder derfor at det er viktig at de ansatte blir oppfordret til å selv ta initiativ for å

forbedre ulike prosesser og finne innovative løsninger basert på kundenes behov. På bakgrunn av dette har Simons (1995) utviklet et rammeverk som består av fire ulike “levers of control”, eller med andre ord ulike “spaker for kontroll”. Tanken er at ledere, ut ifra hvilket behov organisasjonen har, kan dra i de ulike spakene for å styre de ansatte i organisasjon sin og å søke å oppnå ønsket atferd. De fire spakene er som følger: Diagnostiserende kontrollsystem, trossystem, grensesystem og interaktive kontrollsystem (Simons, 1995).

Simons (1995) sammenligner det diagnostiserende kontrollsystemet med kontrollpanelet i cockpiten som piloter benytter seg av for å avklare om alt er under kontroll. Videre beskriver han dette som et system som hjelper ledere å følge med på innsatsen til både individer og grupper (eksempelvis ulike avdelinger) mot bedriftens mål, da bruken av dette kontrollsystemet har som formål å eliminere ledelsens behov for konstant overvåkning (Simons, 1995). Ofte måles innsatsen i dette systemet på basis av økonomiske måltall, og denne form for kontrollsystem kan være noe sammenfallende med Malmi og Browns (2008) kybernetiske styringsmekanismer.

Trossystemet innebærer ledelsens artikulering av de verdier og retninger ledelsen ønsker at de ansatte skal følge (Simons, 1995). Fokuset skal være på hvordan organisasjonen skaper verdi, og hvordan de ansatte forventes å håndtere både interne og eksterne forretningsmessige forhold. Videre hevder Simons (1995) at trossystemet skal inspirere de ansatte til å skape nye muligheter for seg selv og bedriften, blant annet for å finne nye måter de kan skape verdi på.

Grensesystemene skal fungere som grensesettende da Simons (1995) hevder det er bedre å fortelle ansatte hva de ikke for lov til å gjøre, i motsetning til å fortelle de hva de skal gjøre. Førstnevnte muliggjør og tillater innovasjon og myndiggjøring, men innenfor satte grenser. Grensesystemet skiller seg fra det diagnostiserende kontrollsystemet og trossystemet ved at grensesystemet er angitt i negative vilkår eller som minimumsstandarder, og anses som organisasjonens “bremsesystem” (Simons, 1995). Videre hevder han at grensesystemet er svært kritisk i organisasjoner hvor omdømmet til organisasjonen er bygd på tillit, og for å sikre seg om at integriteten til organisasjonen aldri blir betvilt, har de strenge grensesystem.

Simons (1995) hevder at jo større organisasjoner blir, jo mindre kontakt har ledelsen med de ansatte. Derfor mener han det er behov for formelle systemer som benyttes for å dele

informasjon og for å legge til rette for kreativitet, noe interaktive kontrollsystem bidrar til. Det som skiller interaktive kontrollsystemer fra diagnostiserende kontrollsystemer er blant annet at førstnevnte fokuserer på informasjon som stadig endrer seg og informasjonen er så signifikant at den krever hyppig og regelmessig oppmerksomhet fra alle lederne i ulike deler av organisasjonen (Simons, 1995).

2.3 Institusjonell teori

Institusjonell teori kan belyse hvorfor bedrifter påtar seg ansvar utover egen virksomhet og økonomiske resultater, og hvordan dette kan endre utformingen av økonomistyringen og styringspraksisen i bedriften. I det følgende gjør vi rede for institusjonell teori, herunder isomorfisme og oversettelsesprosesser.

Det finnes flere ulike definisjoner på begrepet institusjon, og i litteraturen synes det ikke å være en felles enighet. Nielsen (2005, s. 15) argumenterer dog for en felles definisjon i tråd med Thorstein Veblens tanker om institusjoner som “settled habits of thought common to the generality of men” (Veblen, referert i Nielsen, 2005, s. 15), det vil si etablerte tankeformer og handlemønstre som har en viss utbredelse og varighet over tid. Videre i oppgaven benyttes denne definisjonen når det refereres til institusjoner.

“Tradisjonell institusjonell teori” vokste frem på 1970-tallet, og gikk hovedsakelig ut på at organisasjoner er institusjonaliserte (de tilpasser seg krav som blir satt av omgivelsene). Dette gjaldt både økonomiske krav og andre krav fra samfunnet generelt (Fallan & Pettersen, 2016, s. 224-229). Rundt 1990-tallet så man også et større fokus på menneskeskapte regler som byggesteiner for institusjoner, gjennom språk og andre symbolske representasjoner, og aktørenes valg skjer innenfor de rammer av preferanser som settes av institusjonelle settinger (Meyer & Rowan, 2006, s. 6-7).

I den senere tid har også begrepet “nyinstitusjonell teori” fått fotfeste fordi den i større grad fokuserer på hvordan de ulike organisasjonene tilpasser seg disse institusjonaliserte mytene. Den er med andre ord mer opptatt av det legitimerende aspektet ved tilpasningen, og er spesielt vanlig å se ved den type organisasjoner som ikke enkelt og målbart kan vise sin suksess (Fallan & Pettersen, 2016, s. 229-230).

2.3.1 Isomorfisme og isomorfiske prosesser

Meyer og Rowan (1977) er en av flere kjente bidragsytere innen tradisjonell institusjonell teori, og introduserte begrepet organisatorisk isomorfisme. I korte trekk hevder de at institusjonelle rammer og regler fungerer som myter som organisasjonene innlemmer. Ved å gjøre dette vil de kunne øke sin legitimitet overfor omverdenen, fremme stabilitet og styrke sine overlevelses-utsikter.

Det har lenge vært antatt at rasjonelle, formelle strukturer er den mest effektive måten å koordinere komplekse relasjonelle nettverk og aktiviteter på i organisasjoner (det rasjonalistiske perspektivet). Dette så man blant annet gjennom byråkatiets enorme utbredelse i sin tid. I moderne samfunn er elementer av slike formelle strukturer dypt inngrodd, og de er betydelig institusjonalisert og fungerer som myter, for eksempel gjennom profesjoner, programmer og teknologier (Meyer & Rowan, 1977). Flere formelle organisatoriske program er også institusjonalisert i samfunnet, og dette viser seg blant annet ved at ulike ideologier blir styrende for hva som defineres som passende funksjon for en bedrift. Aktivitetene og praksisene (som blir tatt for gitt som de mest effektive midlene til å oppnå ønskede mål) (Wilensky; Bell, referert i Meyer & Rowan, 1977, s. 344), blir kodet inn i institusjonaliserte programmer, profesjoner eller teknikker, og organisasjoner implementerer disse ferdige pakkene av koder (Meyer & Rowan, 1977).

Organisasjoners struktur påvirkes med andre ord av deres omgivelser, og de tenderer til å bli isomorfe med dem (etterligne dem) på grunn av gjensidige avhengigheter. Det kan derfor sies at organisasjonsstrukturer reflekterer den sosialt konstruerte virkeligheten (Berger & Luckmann, referert i Meyer & Rowan, 1977, s. 346). Ifølge Meyer & Rowan (1977) har isomorfisme med institusjonelle omgivelser noen helt avgjørende konsekvenser. Blant annet kan det redusere usikkerhet og fremme stabilitet, men det kan også føre til at organisasjoner implementerer elementer som er legitimert eksternt, uten noen faktiske bevis for at de øker effektiviteten. Når strukturen formes slik etter omgivelsenes idealer, antas organisasjonen å være orientert mot kollektivt definerte mål, og de får derfor også lettere tilgang til de ressurser de trenger for å overleve. En konsekvens av dette er at det kan oppstå konflikter mellom institusjonelle regler og effektivitet. Dette løser organisasjoner ved å ha løst koblede enheter - slik kan de opprettholde de standardiserte, formelle strukturene samtidig som arbeidsaktivitetene kan variere i takt med praktiske hensyn.

DiMaggio og Powell (1983) videreutviklet ideen om isomorfisme, og definerer det som prosessen der en enhet i en populasjon tvinges til å ligne på andre enheter som møter de samme miljømessige forholdene. De beskriver tre isomorfske prosesser, henholdsvis: 1) Tvang, 2) Mimetiske prosesser og 3) Normativt press. Institusjonell isomorfisme kan skje gjennom ulike former for tvang, det vil si både formelt og uformelt press mot organisasjonen. Dette kan komme fra andre organisasjoner som de er avhengige av, eller fra kulturelle forventninger i samfunnet som organisasjonen opererer i. Dette presset kan enten føles som en form for tvang, overtalelse eller invitasjon til samarbeid. For eksempel fører også ikke-profitmaksimerende organisasjoner regnskap og ansetter regnskapsførere for å imøtekomme lovmessige skattekrav.

Videre kan usikkerhet også være en stor driver av isomorfisme. Etterligning kan skje som en respons på usikkerhet ved at organisasjonen adopterer disse “innovasjonene” for å øke sin legitimitet. Jo flere ansatte i arbeidsstokken og jo flere kunder en organisasjon har, desto større press vil den oppleve med tanke på å tilby de samme programmene og tjenestene som andre organisasjoner gjør. Det er også en tendens til å etterligne andre lignende organisasjoner innenfor samme felt som organisasjonen anser for å være mer legitimerede eller suksessfulle - uten bevis for at de er mer effektive (DiMaggio & Powell, 1983).

Normativt press stammer hovedsakelig fra profesjonalisering. Det foregår en kollektiv kamp blant profesjonsmedlemmer i å definere betingelser og standardiserte metoder for deres arbeid, for å kontrollere “the production of producers” og for å etablere en felles kognitiv idé og legitimering av deres yrkesautonomi. Profesjoner påvirkes av de samme tvangsmessige og mimetiske prosessene som organisasjoner, slik at for eksempel staten også har betydelig makt i utformingen av ulike profesjoner. Normativ isomorfisme kan også ses i rekrutteringssammenhenger, blant annet referer DiMaggio og Powell (1983) til det de kaller “The homosexual reproduction of management”. Kort fortalt handler det om at den administrative ledelsen tenderer til å rekruttere personell som de anser som likemenn - enkelte bedrifter går for eksempel ut med at de kun ansetter folk fra spesifikke utdanningsinstitusjoner som de ofte selv har tilhørt tidligere. Dersom dette likevel ikke er tilfellet, fungerer også sosialisering som en svært sterk isomorfisk kraft (DiMaggio & Powell, 1983).

Organisasjoner belønnes altså for å være like som andre organisasjoner i deres felt. Det gjør det blant annet lettere å interagere med andre organisasjoner, å tiltrekke seg karriere-drevne medarbeidere og å bli anerkjent og oppnå legitimitet overfor omverdenen. I tillegg kan institusjonell isomorfisme bidra til at organisasjonen passer bedre inn i gitte kategorier som definerer hvem som mottar private eller offentlige donasjoner eller kontrakter (DiMaggio & Powell, 1983).

2.3.2 Oversettelse

Kjell Arne Røvik (1998) hevder det finnes tre mulige forklaringer på hvorfor organisasjoner adopterer ulike organisasjonsoppskrifter, henholdsvis det rasjonalistiske perspektivet, symbolperspektivet og at moderne organisasjoner er identitetssøkende enheter. Det rasjonalistiske perspektivet ble beskrevet innledningsvis og handler om at organisasjonen først opplever et internt, objektivt problem som den forsøker å løse ved å søke etter passende organisasjonsoppskrifter. Symbolperspektivet, eller institusjonell teori, utfordret denne rasjonalistiske forståelsen ved å hevde at populære konsepter som for eksempel målstyring, medarbeidersamtale mv. kan ses som hele “pakker” som siger inn i organisasjoner fra institusjonelle omgivelser. På denne måten presenteres både problemer og løsninger (eller oppskrifter) samtidig.

Den tredje forklaringen om at organisasjoner er identitetssøkende enheter er den Røvik fokuserer på, og som vi hittil ikke har omtalt i denne oppgaven. Han hevder organisasjoner blir spesielt motiverte til å adoptere forskjellige trender når identiteten utfordres. Organisasjonsidentitet blir ifølge Røvik til ved at man sammenligner seg med aktører i omgivelsene, og handler like mye om hvem man ønsker å ligne på som hvem man ikke ønsker å ligne på. Når organisasjonen adopterer ulike oppskrifter utvikler og forvalter den sin identitet. Dette gjør de ved å skape mindre avstand til de man ønsker å være mer lik (for eksempel ved å imitere forbilders suksessoppskrifter), eller større avstand til de man ikke ønsker å være lik (for eksempel ved å kvitte seg med konsepter assosiert med disse).

Jones og Dugdale (2002) studerte utbredelsen av en av de store styringstrendene kalt ABC eller aktivitetsbasert kalkulasjon. Disse trendene eller oppskriftene ble adoptert av flere ulike organisasjoner på kort tid, blant annet av bedrifter innen finanstjenester, sykehus og universiteter. I denne studien er Jones og Dugdale (2002) inspirert av aktør-nettverk-teori når

de undersøker hvordan ulike bedrifter implementerer og oversetter ideen om ABC-kalkulasjon slik at den er tilpasset deres kontekst. Når en vitenskapelig teori først er etablert fremstår den som sikker og solid. Dette skjer gjennom såkalt systembygging hvor ideer spres gjennom både menneskelige og ikke-menneskelige aktører. Etter hvert er utbredelsen så stor at teorien blir tatt for gitt som den riktige måten å gjøre ting på. Men oversettelsesprosessen er ikke gjort på et øyeblikk, og de tidlige systembyggerne må streve mot interne motstandere (det såkalte “antiprogrammet”) som de må klare å overtale - det er i overtaleelsesprosessen systemet blir til.

Jones og Dugdale (2002) peker på at oversettelsesprosessen og utbredelsen skjer i fire trinn. Ideen starter som en abstrakt tankemåte i en global verden, og etter hvert implementerer og oversetter ulike organisasjoner denne trenden ved å inkludere eller ekskludere ulike elementer slik at den blir tilpasset deres lokale kontekst. Etter hvert som flere og flere adopterer og oversetter ideen kan ikke teorien lenger defineres ut fra dens originale eller kontekstuelle utgangspunkt, og vi står derfor igjen med en ny abstrakt og global definisjon. Slike utbredelses- og oversettelsesprosesser som beskrevet over kan ses i sammenheng med bedrifters samfunnsansvar, og hvordan dette oversettes i deres lokale kontekst. Dette går vi nærmere inn på under teorier om samfunnsansvar.

2.4 Interessentteori

I et institusjonelt perspektiv vil interessenter utgjøre deler av en bedrifts omgivelser som er med på å påvirke hvilke trender som spres og etablerer seg. Derfor antar vi at interessentteori er relevant for problemstillingen i denne studien, da interessentene følgelig vil ha innflytelse på Sit og styringspraksisene i organisasjonen. Interessentene vil også bidra til definering av de ulike kravene som stilles og som forventes at organisasjonen møter.

Friedman (1970) hevder en bedrifts interessenter består av dens ansatte, kunder og leverandører, og med aksjonærene som den viktigste gruppen. Freeman (1984) utvidet interessentbegrepet og definerte en bedrifts interessenter til å gjelde enhver gruppe eller individ som kan påvirke, eller blir påvirket, av en bedrifts måloppnåelse (Freeman, 1984, s. 25). Sistnevntes definisjon er i tråd med bedriftsøkonomiske atferdsteorier, som sier at en bedrift kun vil evne å overleve dersom den hensyntar interessene til alle interessentene sine, ikke kun aksjonærenes interesser (Douma & Schreuder, 2013, s. 124).

2.4.1 Primær- og sekundærinteressenter

Clarkson (1995) introduserte i sin artikkel at interessenter som har like interesser, krav eller rettigheter kan klassifiseres i samme gruppe (for eksempel ansatte, aksjonærer, kunder osv.) Ut ifra dette kan organisasjonens interessenter deles inn i to grupper: primære interessentgrupper og sekundære interessentgrupper. Dette antar vi også er relevant for interessentene i vår studie.

Primære interessentgrupper er grupper som er essensielle og nødvendig for nåværende og fremtidig drift. Det er en høy grad av gjensidig avhengighet mellom en bedrift og dens primære interessentgrupper, og følgelig er det svært viktig at deres krav tilfredsstilles. Dersom en primær interessentgruppe er misfornøyd og trekker seg ut av bedriften, vil bedriften kunne lide stort og i verste fall ikke kunne fortsette driften sin (Clarkson, 1995).

Sekundære interessentgrupper er de gruppene som enten påvirker, eller blir påvirket, av bedriften, men det foreligger ikke en høy grad av gjensidig avhengighet. Bedriften er for eksempel ikke avhengig av de sekundære interessentgruppene for sin drift, til tross for deres påvirkningskraft. Sekundære interessentgrupper som for eksempel media, er dog i en posisjon til å potensielt forårsake betydelig skade for bedriften (for eksempel føre til dårlig omdømme).

En essensiell oppgave ledelsen i en bedrift står overfor er blant annet det å kunne evaluere viktigheten av og møte de ulike kravene til sine interessenter, og jo viktigere en interessent er jo viktigere vil det bli å møte kravene (Roberts, 1992). Cornell og Shapiro (1987) hevder at bedrifter kontinuerlig utsteder "implisitte kontrakter" til de interessenter som ikke er aksjonærer i selskapet, men som likevel må hensyntas. Eksempler på dette kan ved nyansettelse være leders løfte til den nyansatte om et godt arbeidsmiljø, og den ansattes lovnad om å bidra med sin kompetanse, ærlighet og hardt arbeid. I Norge har vi Arbeidsmiljøloven som regulerer dette, men det er ikke like lovregulert i for eksempel USA. Videre har vi i Norge i tillegg blant annet lov om studentsamskipnader (studentsamskipnadsloven, 2007) som også legger grunnlaget for "implisitte kontrakter" som studentsamskipnader utsteder til sine interessenter. Det er følgelig både eksplisitte og implisitte krav de ulike interessentene stiller og som bedrifter må hensynta (Cornell & Shapiro, 1987), og her kan det trekkes linjer til teorier rundt bedrifters samfunnsansvar og det ansvaret bedriften har utover seg selv.

Gjennom å gjøre rede for bedrifters interessenter og viktigheten av å hensynta deres interesser, er det tydelig at bedrifter har mange aktører å forholde seg til; noe som også vil gjelde for vår organisasjon. I forlengelse av Cornell og Shapiro (1987) kan det antydes at alle parter som blir berørt av en bedrifts eksistens og drift, kan anses å være interessenter i større eller mindre grad. Dersom en bedrift ikke evner å legitimere overfor omgivelsene og sine interessenter at de hensyntar deres interesser, vil dette kunne få store konsekvenser og ringvirkninger. Eksempelvis hevder Werther og Chandler (2005) at det kan svekke bedriftens omdømme og legitimitet, og følgelig dens markedsverdi. I den forbindelse er det svært relevant å analysere hvilket ansvar bedrifter kan hevdes å ha overfor sine interessenter og samfunnet forøvrig.

2.5 Samfunnsansvar

Følgende delkapittel gjør rede for bedrifters samfunnsansvar, og avslutningsvis følger oppgaveforfatterens definisjon av samfunnsansvar og bedrifters samfunnsansvar.

2.5.1 Corporate Social Responsibility – samfunnsansvar

Bedrifters samfunnsansvar – Corporate Social Responsibility (CSR), har gått fra å ha blitt ansett som irrelevant og uviktig til i senere tid bli et allment anerkjent og viktig konsept (Lee, 2008). CSR var før forbundet med høye kostnader og usikre utfall og følgelig ikke noe en bedrift verken burde eller valgte å fokusere på (Lee, 2008).

Milton Friedman (1970) hevdet at bedriftens eneste ansvar var overfor aksjonærene og målet var å maksimere profitten, men uten å begå bedrageri eller svindel. Edward Freeman (1984) utfordret Friedman sitt syn (Ladegård & Vabo, 2010, s. 108), da han mente at en bedrift også må ta hensyn til sine interessenter, da de stiller krav og har forventninger til bedriften.

Nyeng (2002) bruker begrepet bedriftsborgerskap om CSR, som favner både bedriften som ansvarlig sosial enhet i sitt lokalsamfunn, og bedriften som et fellesskap av og for ansvarlige enkeltmennesker (Nyeng, 2002, s. 199). Kort sagt innebærer bedrifters samfunnsansvar erkjennelsen om at deres ansvar strekker seg utover grensene for egen virksomhet og egne økonomiske resultater (Nyeng, 2011, s. 208). Roberts (1992) argumenterer for at særlig store bedrifter innehar stor innflytelse i samfunnet og derfor har et ansvar for å bruke noen av sine økonomiske ressurser for å bidra til å oppfylle sosiale mål og økt velferd.

Savitz og Weber (2006) hevder at hovedårsaken til at bedrifters samfunnsansvar er viktigere enn noen gang, er fordi bedrifter i dag er inne i perioden de kaller "Age of Accountability". Den kjennetegnes blant annet av at bedrifter holdes ansvarlig for ikke bare sine egne aktiviteter, men også for sine leverandører, sitt lokalsamfunn og deres kunder - de holdes ansvarlig av alle sine interessenter, og dette må de ta på alvor. På grunn av dette, tvinges bedrifter derfor til å respondere på de sosiale, økonomiske og de miljømessige endringene i sine omgivelser. Kristensen (referert i Wilson, 2015, s. 435) understreker viktigheten av at bedrifter påtar seg samfunnsansvar, og følgelig er implementeringen av miljøhensyn i sin strategi per i dag en av de ledende strategiene som brukes av organisasjoner.

På bakgrunn av teori på dette feltet defineres samfunnsvar i denne oppgaven som følgende:

Samfunnsansvar er ansvar som strekker seg utover en selv, og innebærer ansvar for også lokalsamfunnet og samfunnet forøvrig. Ansvar gir en forståelse av at man er del av en større helhet, og ikke kan fungere isolert. Følgelig vil bedrifters samfunnsansvar være ansvar som strekker seg utover egen virksomhet og innebærer ansvar for også lokalsamfunnet og samfunnet forøvrig. Ansvar gir en forståelse av at man er del av en større helhet, og ikke kan fungere isolert, og innebærer at også miljø- og sosiale faktorer hensyntas.

2.6 Oppsummering teoretisk grunnlag

Malmi og Brown (2008) utgjør vårt rammeverk for å studere økonomistyringen som en helhet i studentsamskipnaden, og i diskusjonsdelen vil vi knytte de ulike styringsformene de skisserer i sin modell opp mot de viktigste empiriske koblingene fra vår studie. Videre vil også Simons' (1995) fire spaker for kontroll bli diskutert for å kunne se de ulike styringspraksisene som en helhet. For å bygge videre på begrepet oversettelse knyttes også studiens empiri opp mot teorier om interessenter og institusjonelle trenders påvirkningskraft da vi antar at Sit tilpasser seg krav fra omgivelsene når det gjelder oversettelsen av samfunnsansvar i sin styringspraksis. Videre knytter vi teorier om samfunnsansvar opp mot ledere og ansattes egen opplevelse og definisjon av begrepet for å se om og eventuelt hvordan dette er oversatt i praksis og utover i organisasjonen.

3 Metode

Dette kapitlet har som formål å redegjøre for fremgangsmåten som er benyttet for å svare på problemstillingen presentert i introduksjonskapitlet. Her vil vårt vitenskapelige ståsted bli beskrevet samt valg av forskningsdesign. Det vil ta for seg begrunnelser for valg av metodisk tilnærming og redegjøre for hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. Det vil her også bli forklart hvordan arbeidet med data-analysen foregikk, og ulike etiske avveininger som ble gjort i forbindelse med dette. Helt til slutt følger en vurdering av forskningens kvalitet i forbindelse med begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

«Slik er verden når vi måler den på denne måten» (Nyeng, 2017, s.11). Med dette mener Nyeng at alle forskere tilnærmer seg en problemstilling på en bestemt måte, eller med en bestemt metode. Det blir derfor uriktig at forskeren gjennom sin studie konkluderer med at «slik er verden». Man kan kun konkludere med at «slik er verden når vi måler den på denne måten». Dette betyr med andre ord at undersøkelsens fremgangsmåte vil ha innvirkning på det som studeres, og det er derfor nødvendig å ha et kritisk forhold til fagkunnskap og forskningsmetode (Nyeng, 2017, s. 5).

Oppgavens vitenskapelige ståsted er fortolkningsbasert, det vil si en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk handler om at mennesket selv er et hermeneutisk (eller fortolkende) vesen, og at det derfor bare kan forstås ut fra de tolkningene det gjør om seg selv og sin situasjon. Forskerens oppgave blir derfor å tolke meningsfenomener i lys av ulike kontekstuelle sammenhenger og med dette undersøke om det kan foreligge bakenforliggende årsaker (Nyeng, 2017, s. 191-193). Et annet viktig element i hermeneutikken er den hermeneutiske sirkel eller spiral som går ut på at «helheten kan ikke forstås uten delene, men delene kan heller ikke forstås uten helheten» (Nyeng, 2017, s. 200). For eksempel kan ikke en organisasjon, eller en organisasjons styringspraksis, forstås ut fra ett enkelt individs forståelse av fenomenet. Samtidig kan man heller ikke forstå hvorfor ett enkelt individ har denne forståelsen uten å se nærmere på organisasjonen som helhet.

3.2 Metodevalg

I det følgende presenteres metodiske valg som ble tatt i forbindelse med denne studien. Studien har hovedsakelig et kvalitativt design hvor vi bruker data fra intervju og fra dokumentstudier knyttet til blant annet organisasjonens årsmelding, regnskap og budsjetter samt annen informasjon om organisasjonen (fra internett mv).

3.2.1 Kvalitativ metode – fordeler og ulemper

Valg av metode beror på hvilke typer data som forskeren anser at egner seg best til å besvare problemstillingen. Ved kvalitativ metode er det ofte et begrenset antall enheter i undersøkelsen, og forskerne søker å tilegne seg variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger (Johannessen, 2011, s. 103). Metoden baserer seg på at vår virkelighetsverden er sosialt konstruert gjennom individers handlinger (Ringdal, 2018, s. 109-110).

En kvalitativ tilnærming kan være spesielt hensiktsmessig dersom det eksisterer lite kunnskap om det som skal undersøkes, eller dersom formålet er å få en dypere forståelse av et fenomen. Oppgavens problemstilling er nettopp av en slik natur at en kvalitativ metode fremstår som et naturlig valg - den søker bredere forståelse av et eksisterende fenomen i en lite utforsket kontekst. Videre vil også ressurser være styrende for valg av metode (Johannessen et al., 2011, s. 103). Tid og penger kan være avgjørende, og i dette tilfellet er en avsluttende masteroppgave relativt avgrenset både i et økonomisk og tidsmessig perspektiv.

En av de viktigste fordelene ved kvalitativ metode er at det skaper åpenhet og nærhet mellom intervjuer og informant. Forskeren søker å fange informantens oppmerksomhet og få den til å formidle sine tanker om temaet med egne ord. Dette krever at forskeren ikke har bestemt på forhånd hva hen leter etter, men at det er informanten gjennom sine svar som bestemmer hva slags informasjon forskeren får inn. På bakgrunn av dette argumenteres det for at kvalitative data har høy grad av relevans, det vil si at de får frem den "riktigste" forståelsen av et fenomen i form av svært nyanserike data. En annen fordel med kvalitative tilnærminger er at de er fleksible, slik at problemstillingen kan endres etter hvert som data samles inn og analyseres. Dette legger altså til rette for en mer interaktiv prosess der forskeren kan gå frem og tilbake og endre både datainnsamlingsmetode og problemstilling etterhvert som hen får vite mer (Jacobsen, 2015, s. 129-130).

Imidlertid er kvalitative metoder ofte svært ressurskrevende fordi intervjuer kan ta lang tid både å gjennomføre, transkribere og kode/kategorisere. På grunn av dataenes store nyanserikdom kan også tolkningen bli mer komplisert. Dette er også en av årsakene til at kvalitative tilnærminger ofte studerer et fåtall enheter. Med dette medfølger det også et spørsmål om funnenes generaliserbarhet, eller det som ofte kalles den eksterne gyldigheten. Dette blir omtalt i større omfang senere i dette kapittelet. Til slutt må man i tillegg være klar over at nærhet også kan være en ulempe - undersøkeren eller undersøkelsen kan påvirke den som blir undersøkt og bidra til å skape visse resultater (Jacobsen, 2015, s.131-132).

3.2.2 Metodetriangulering

Jacobsen (2015, s. 141) understreker at kvalitativ og kvantitativ metode ikke er prinsipielt forskjellige, og den ene er ikke bedre enn den andre. En god undersøker mestrer begge metodene og anvender den som er best tilpasset til å besvare problemstillingen. Ringdal (2018, s. 109) påpeker også at det har blitt mer vanlig å se på kvalitativ og kvantitativ metode som komplementære, og at det derfor i større grad enn tidligere benyttes flermetodedesign (triangulering). Oppgaveforfatterenes ønske var også å kunne bruke kvantitativ metode gjennom å sende ut et spørreskjema til samtlige i organisasjonen, i tillegg til planlagte intervjuer. Dette ble dessverre ikke mulig, slik at oppgaven i hovedsak har en kvalitativ forskningsstrategi. Imidlertid suppleres intervjuene med dokumentstudier.

3.3 Primær- og sekundærdata

I vitenskapelig metode er det vanlig å skille mellom primær- og sekundærdata. De data forskeren samler inn selv direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, kalles ofte for primærdata. Slik datainnsamling vil være spesialtilpasset til forskernes problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 139-140). I dette tilfellet vil oppgavens primærdata bestå av den informasjonen som er samlet inn via intervjuer, det vil si lydopptak, notater og transkriberte intervjuer.

En annen form for informasjon er sekundærdata. Dette innebærer all annen informasjon som forskeren ikke har hentet direkte fra primærkilden, men som er opplysninger samlet inn av andre. Ved bruk av sekundærdata er det viktig å huske på at slik informasjon som regel er samlet inn til andre formål enn det undersøkelsen har. De kan også være av både kvalitativ eller kvantitativ art (Jacobsen, 2015, s. 140). Vi har i empirien i vår studie brukt dokumenter hentet

fra organisasjonens hjemmeside, inkludert her relevant informasjon i de siste års styredokumenter og regnskapsdata fra årsmeldingen 2018 (Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim, 2018).

3.4 Forskningsdesign og datainnsamling

I det følgende presenteres og begrunnes valg av forskningsdesign. Valgene har blitt gjort ut fra oppgavens problemstilling.

3.4.1 Tverrsnittstudie

Tverrsnittsundersøkelser er en av de vanligste formene for undersøkelser, blant annet fordi det er en relativt kostnadseffektiv form for undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 109). Vi har gjennomført en tverrsnittsundersøkelse, fordi vi bruker data fra ett bestemt tidspunkt, og som gir et øyeblikksbilde av det vi ønsker å studere (Johannessen, et al., 2011, s. 78).

Intensive design er hensiktsmessig når man ønsker å gå i dybden og studere forholdet mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 133). I tillegg legger intensive design til rette for å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes av informantene (Jacobsen, 2015, s. 90). Ifølge Thomasen (referert i Jacobsen, 2015, s. 90) er intensive design virkelighetsnære, noe som innebærer at undersøkelsen tar utgangspunkt i enhetene som studeres, deres forståelse av virkeligheten og den aktuelle konteksten. Dette er viktig for å kunne svare på vår problemstilling, og dette har vært grunnlaget for vårt valg av et intensivt case-design. Det har vært nødvendig for å komme tettere inn på hvordan våre informanter opplever og har potensielt ulik forståelse av oppgavens problemstilling.

3.4.2 Datainnsamling

Vi har valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer og dokumentstudier. Vi starter her med å presentere utvalgsmetoden. I neste underkapittel presenteres intervjuprosessen.

Ifølge Johannessen et al., (2011, s. 110) har utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser et klart mål (mest mulig informasjon), og vi har derfor foretatt strategisk utvelgelse av informantene. Strategisk utvelgelse går ut på at forskeren tenker gjennom og velger hvilken målgruppe som må delta, for å kunne samle inn nødvendig data (Johannessen, et al., 2011, s. 110).

Vi ble kontaktet av økonomiavdelingen i vår case-organisasjon etter at vi tok kontakt for et potensielt samarbeid. På forhånd hadde vi bestemt oss for hvilke informanter vi ønsket til vår oppgave, henholdsvis ledere og medarbeidere i de ulike virksomhetsområdene. Gjennom et møte med økonomidirektør og økonomitrainee ble de ulike kandidatene avklart, og vi fikk deretter kontakt med informantene.

Utvalget vårt bestod av 10 informanter, se intervjustatistikken i tabell 1:

Tabell 1 Oversikt over sted og tid for intervjuene

Informant:	Stillingsnivå:	Intervjulengde:	Dato:	Sted:
I1	Leder	41 min.	11.02.2020	Informantens kontor
I2	Ansatt	41 min.	11.02.2020	Informantens kontor
I3	Leder	39 min	13.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I4	Leder	49 min.	13.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I5	Leder	27 min	14.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I6	Leder	30 min.	17.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I7	Ansatt	56 min	17.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I8	Ansatt	39 min.	18.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I9	Ansatt	50 min	18.02.2020	Møterom ved informantens kontor
I10	Ansatt	35 min.	26.02.2020	Møterom ved informantens kontor

3.4.3 Intervju

Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på (Johannessen, et al., 2011, s. 143), og alle våre intervjuer var semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette ga oss som forskere muligheten til å være fleksibel når det kom til ulike oppfølgingsspørsmål og muligheten til å kunne forholde seg til informasjonen som dukket opp underveis, samtidig som vi fulgte en overordnet plan gjennom vår intervjuguide.

Vi startet intervjuene med å forklare hensikten bak oppgaven og hva vi ønsket å studere, i tillegg til at vi presenterte og informerte om informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg 1. Videre ga vi informantene mulighet til å lese gjennom

og signere, og eventuelt stille spørsmål i forbindelse med informasjonen presentert i skrevet (herunder blant annet muligheten til å benytte lydopptaker, anonymisering og hvordan vi behandler datamaterialet og hva som skjer etter endt studie).

Intervjuene ble gjennomført på møterom hos de ulike informantenes arbeidsplasser av praktiske hensyn, men også fordi mange foretrekker å gjennomføre intervjuer på egen arbeidsplass da dette er et sted de føler seg trygg (Johannessen, et al., 2011, s. 159). Begge forfatterne deltok på samtlige intervjuer og hadde ulike roller. Vi byttet på å lede annethvert intervju, hvor den ene ledet intervjuet og stilte spørsmål, og den andre hadde en mer tilbaketrukket rolle og lyttet aktivt, observerte og noterte, og stilte eventuelt også oppfølgingsspørsmål ved behov. Varigheten på intervjuene varierte fra 40 minutter til 1 time, og vi opplevde dette som tilstrekkelig med tid for å kunne stille de spørsmålene vi ønsket svar på, og fikk god innsikt i de ulike temaene vi tok for oss som dannet grunnlaget for en god dataanalyse.

I forkant av intervjuene brukte vi mye tid på å utarbeide en intervjuguide (se vedlegg 2), hvor vi fikk tilbakemelding fra veileder underveis. Vi tok utgangspunkt i oppgavens problemstilling og tema, i tillegg til de teoretiske vinklingene vi ønsket å se nærmere på. Som et resultat av dette fikk vi identifisert sentrale deltemaer, og vi startet derfor først med noen innledende spørsmål om informantens rolle i organisasjonen og hva den gikk ut på. Videre hadde vi diverse spørsmål under hovedtemaene prestasjon og måling, samfunnsansvar, interesser, organisasjonsstruktur og avslutningsvis organisasjonskultur.

Etter intervjuene var gjennomført og vi startet arbeidet med empirien dukket det opp noen spørsmål vi ønsket oppklaring i. Vi utvekslet derfor en mail-dialog med vår kontaktperson i organisasjonen som var behjelpelig med å gi oss ytterligere informasjon.

3.4.4 Dokumentstudier

For å forberede oss til intervju og som en annen metode for datainnsamling ble det gjennomført dokumentstudier. Dette baserer seg på datainnsamling av sekundærdata, og er til nytte blant annet når man ønsker å se på hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2015 s. 170). Vi har hovedsakelig hentet sekundærdata fra vår case-organisasjon sin hjemmeside. Her forelå det mengder av informasjon tilgjengelig, og vi brukte mye tid på å lese gjennom styredokumentene som lå ute. Vi brukte styredokumentene til å sette oss inn i hvilke saker

som har vært på agendaen og hvordan de har blitt håndtert. Dermed fikk vi god innsikt i styresammensetningen og hvordan styret gjør vedtak i viktige saker. Gjennom dette fikk vi også innsikt i aktuelle interesser. I tillegg benyttet vi Sit sin årsmelding for 2018, og her fikk vi ytterligere informasjon om blant annet regnskap og økonomi.

3.5 Analyse av data

Johannessen, et al. (2011, s. 187) hevder dataanalysen har to hensikter: 1) å organisere data etter tema og 2) å analysere og tolke. For å tilrettelegge for dette, transkriberte vi intervjuene ordrett, og det gjorde vi fortløpende etter hvert intervju. Vi brukte kode- og transkriberingsprogrammet MAXQDA2020 slik at vi fikk transkribert på en effektiv og ryddig måte. Med ti intervjuer på til sammen 6,78 timers varighet utgjorde dette store mengder skriftlig data. Neste steg ble derfor å kode materialet.

Hensikten med koding er å redusere den enorme mengden data et kvalitativt studie kan generere for å kunne komme i gang med analysearbeidet. Forskeren forsøker å få frem meningsinnholdet i teksten ved å definere hvilke fenomener som faller inn under samme kategori eller fenomen og hvilke som ikke gjør det (Johannessen et al., 2011, s. 185-186). Gjennom arbeidet med transkriberingen gjorde vi oss noen tanker om hvilke koder vi potensielt kom til å benytte oss av (blant annet begreper fra intervjuguiden), men ingen av kategoriene var forutbestemt før vi startet selve prosessen med kodifiseringen. Denne ble også gjennomført i MAXQDA2020, hvor vi koblet hele eller deler av sitater fra transkriberingene sammen med kategoriene vi utarbeidet. Vi startet med ett og ett intervju i fellesskap slik at vi ble enige om hvordan kodingen skulle foregå. Deretter kodet vi ulike intervjuer. Til slutt gikk vi gjennom alle de transkriberte intervjuene og de kodede elementene for å sikre at det ikke ble utelatt viktig datamateriale.

Vi endte opp med følgende hovedkoder: organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, interesser, samfunnsansvar og prestasjon og måling. Under hver kode hadde vi flere underkategorier for å kunne analysere datamaterialet nærmere (se vedlegg 3).

3.6 Undersøkelsens kvalitet

For å vurdere undersøkelsens kvalitet brukes begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet (Guba & Lincoln, referert i Johannessen et. al, 2011, s. 243).

Pålitelighet går ut på vurdering av undersøkelsens data, alt fra hvordan den samles inn til hvordan den bearbeides. Johannessen et al. (2011, s. 243) hevder krav om pålitelighet innenfor kvalitativ forskning sammenlignet med kvantitativ forskning, er lite hensiktsmessig. Dette begrunner de med følgende: Det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjoner er kontekstavhengig og det vil være vanskelig å duplisere en kvalitativ forskers forskning. Det er dog mulig å styrke påliteligheten ved å gi leseren av undersøkelsen en beskrivelse av hva som er gjort og hvordan. Dette kan gjøres ved å tydeliggjøre konteksten i form av en case-beskrivelse, hvilket har blitt gjort i denne oppgaven. På denne måten er det mulig å spore vår dokumentasjon av data, metoder og avgjørelser gjennom studien, inkludert det endelige resultatet (Johannessen, et al., 2011, s. 244), slik at studien kan etterprøves for å se om det er mulig å reprodusere de samme resultatene. Ved å informere om datainnsamlingsmetoden antar vi at dette har bidratt til å styrke påliteligheten i undersøkelsen. Et annet element som kan bidra til å styrke studiens pålitelighet er å legge vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering, for eksempel begrepsvaliditet (troverdighet) (Johannessen, et al., 2011, s. 244).

Troverdighet handler om hvorvidt man faktisk måler det man tror man måler. Med andre ord i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og funn kan reflektere formålet med studien samt virkeligheten (Johannessen, et al., 2011, s. 244). Vi har gjort rede for våre metoder i datainnsamlingen, gjennomføring av intervjuene er beskrevet, intervjuguiden bygger på relevante teorier og begrep og dette er elementer som styrker undersøkelsens validitet (Johannessen, et al., 2011, s. 244). Metodefeil kan likevel forekomme slik som systematiske feil i innsamling, analyse og tolkning (Johannessen, et al., 2011, s. 244). Dette har vi etter beste evne hatt et bevisst forhold til gjennom hele analyseprosessen. Under intervjuene har vi latt informantene snakke fritt, og vi har ikke prøvd å føre samtalen eller påvirke informantenes svar selv om vi har fulgt en intervjuguide. Vi har til den grad det lar seg gjøre forsøkt å unngå “intervjueffekten”, som innebærer at intervjueren påvirker (bevisst eller ubevisst) informanten og informantens svar gjennom for eksempel kroppsspråk, stemmeleie og holdninger (Patel & Davidson, referert i Johannessen et. al, 2011, s. 245). Til tross for dette vil våre tolkninger alltid være preget av våre subjektive oppfatninger da svarene tolkes inn i en teoretisk og empirisk forståelse. Dette har preget denne studien, slik at begrepsvaliditet og troverdighet bygger på tolkning av begrep både fra intervjuobjekt og fra oss som samler inn data.

Overførbarhet går ut på hvorvidt forskningens resultater kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, et al., 2011, s. 247). Da vår case-organisasjon er én av 14 studentsamskipnader i Norge (Studentsamskipnaden SiO, u.å), er det begrenset hvor overførbare våre resultater vil være. Det er følgelig noen funn som kan være overførbare, men som vi har erfart gjennom vår forskning, er det ofte svært individuelt hvordan informantene velger å besvare spørsmål ut fra sine lokale kontekster. Det betyr blant annet også at studentsamskipnadene selv har store muligheter for å velge hvordan de styrer innenfor lovens rammer (Informant 7, personlig kommunikasjon, 17. februar 2020). Overførbarheten fra vår oppgave til andre organisasjoner vil med andre ord være noe begrenset.

3.7 Etiske overveielser i forskningen

All forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, et al., 2011, s. 93). Vi har derfor lagt vekt på å være grundige i måten vi har opptrådt både i forkant, underveis og i etterkant av datainnsamlingen. Ifølge Nerdrum (referert i Johannessen et al., 2011, s. 95) er det informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade som sammenfatter de forskningsetiske retningslinjene som Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt. Vår oppgave er i tillegg meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og vi har benyttet deres informasjonsskriv og samtykkeskjema i forbindelse med alle våre intervjuer.

Det har vært frivillig for våre informanter å delta. Vi har innhentet samtykke fra samtlige informanter, og de har fått informasjon om muligheten til å trekke seg både under men også i etterkant av intervjuet, uten at dette skal føre til noen form for ubehag for informanten.

Gjennom NSD sitt informasjonsskriv og samtykkeskjema, i tillegg til å ha informert om det muntlig, er informantene klar over hva dataen som samles inn skal brukes til, hvordan den oppbevares og hva som skjer med den i etterkant av studien. I tillegg er alle informantene anonymiserte slik at de ikke kan gjenkjennes i vår oppgave og deres data holdes konfidensielt. Spørsmålene under intervjuene var heller ikke av personlig karakter, men relevante for oppgavens tema og problemstilling.

Under intervjuene har det ikke vært temaer eller spørsmål som kan oppleves å berøre sårbare eller følsomme områder som kan være vanskelig for informantene å bearbeide og komme seg ut av igjen. De som deltar skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et. al, 2011, s. 96), og dette har vi følgelig tatt hensyn til.

4 Empiri

Innledningsvis beskrives caset som inkluderer organisasjonens struktur, Kunnskapsdepartementets styring av studentsamskipnader og kort om formålet med en studentsamskipnad. Videre presenteres studiens empiri med utgangspunkt i de tre hovedkategoriene økonomistyring, interesser og samfunnsansvar. Her går vi nærmere inn på organisasjonskultur, planlegging, prestasjon og måling, regnskap og budsjetter, belønningssystemer og organisasjonsstruktur. Delkapittelet om interesser tar for seg de ulike primær- og sekundærinteressentene samt mulige målkonflikter. Denne delen knyttes også til institusjonell teori. Til slutt presenteres empiri i forbindelse med samfunnsansvar hvor vi går nærmere inn på studentvelferd og bærekraft. Avslutningsvis vil vi knytte de ulike elementene sammen og presentere våre koblinger i tilknytning til vår problemstilling.

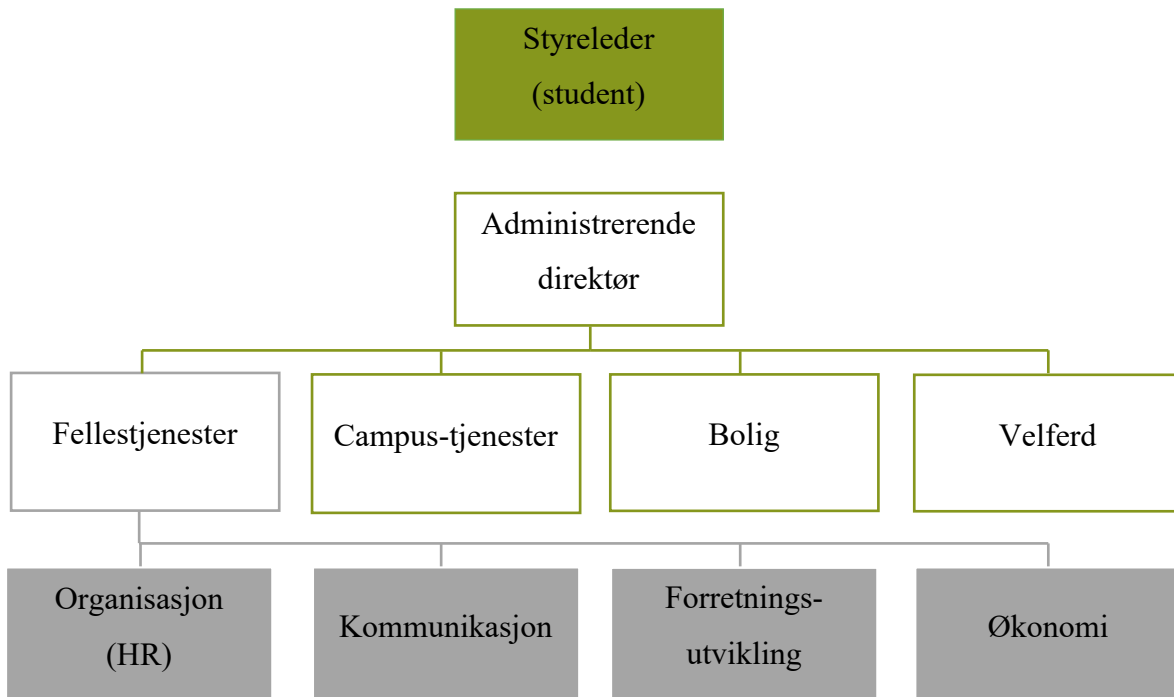
4.1 Casebeskrivelse

I det følgende gjennomgår en beskrivelse av Sit sitt organisasjonskart for å vise hvordan Sit er strukturert på et operativt plan, deretter redegjør vi for Kunnskapsdepartementets styring av studentsamskipnader i henhold til lover og regler, og til slutt går vi litt i dybden på formålet med en studentsamskipnad. Det er hensiktsmessig å ha noe grunnleggende kunnskap om disse elementene for å forstå organisasjonens kontekst for oversettelse av samfunnsansvar i styringen.

4.1.1 Organisasjonsstruktur

For å få en grunnleggende kunnskap om Sit som organisasjon, finner vi det hensiktsmessig å presentere organisasjonsstrukturen i Sit. Dette vil bidra til en bedre forståelse når problemstillingen skal belyses, blant annet fordi det er en del de administrative styringsmekanismene (se figur 1) som vi antar at samfunnsansvar kan oversettes gjennom. Vi går nærmere inn på empiriske funn knyttet til administrative styringsmekanismer senere i dette kapitlet. Figur 2 under illustrerer det overordnede organisasjonskartet for Sit. Sit har ingen eiere, slik at styret er det øverste organet. Styret skal ha et flertall av studenter, og styrets øverste leder skal alltid være en student. Administrerende direktør har et overordnet ansvar for strategi og retningsgiving. Videre består organisasjonen av tre utøvende enheter, henholdsvis: Campus-tjenester, Bolig og Velferd, hvor hver av disse enhetene har en direktør med lederansvar. I

tillegg til de utøvende enhetene har organisasjonen også en enhet for fellestjenester som blant annet økonomi, HR, kommunikasjon og forretningsutvikling.



Figur 2: Sits organisering og eierskap. Fra Styresak O 38/2018, 7. mai 2018, s.2.

4.1.2 Kunnskapsdepartementets styring av studentsamskipnader

Studentsamskipnader er regulert gjennom lov om studentsamskipnader (2007), med nærmere bestemmelser i forskrift om studentsamskipnader (2008) fastsatt av Kunnskapsdepartementet. Blant annet er det studentsamskipnadsloven §6 som bestemmer at alle studentsamskipnader skal ha et styre som øverste myndighet hvor studentene er representert. Dersom studentene ønsker det, kan de velge å ha flertall i styret, og de kan etter forskriften §2 velge hvem av studentene som skal være styreleder. På denne måten bestemmer Departementet blant annet styrkestrukturen i studentsamskipnadene, noe som kan påvirke hvordan samfunnsansvar oversettes i den administrative styringen.

Forskriften §8 beskriver nærmere om studentvelferdstjenester, og sier at formålet er å støtte opp om studentenes spesielle behov innen blant annet “kantine, bolig, trening, helse- og omsorgstjenester, rådgivning, studentsosiale, -demokratiske, -faglige og -kulturelle tiltak, barnehageplasser til barn av studenter og salg av studielitteratur”. Departementet bestemmer altså i noe bred forstand hvilke tjenester en studentsamskipnad skal tilby. Studentvelferd kan ses på som viktige elementer i samfunnsansvar, noe vi vil komme tilbake til under delkapitlet

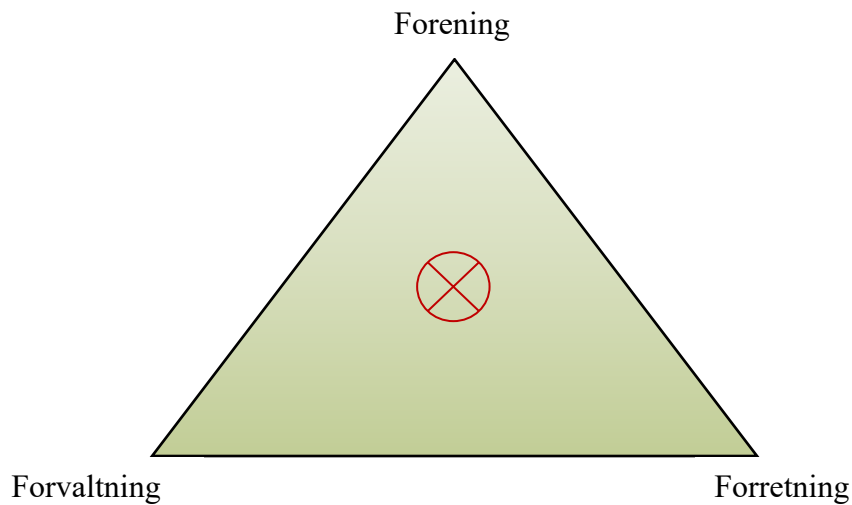
om samfunnsansvar i senere i dette empirikapittelet. Det kommer også frem i denne forskriften at samskipnadene skal tilpasse studentvelferdstilbudet etter de lokale studentenes behov og ønsker, i tillegg til å tilpasse seg lokale forutsetninger på det aktuelle stedet hva gjelder blant annet øvrige tilbud og samskipnadens økonomi. Dette kan også påvirke oversettelsen av samfunnsansvar i Sit sin styringspraksis, fordi det er nærliggende å tro at ulike studentsamskipnader kan tolke og oversette samfunnsansvaret på ulike måter.

Departementet har gjennom loven (§7) bestemt at studentsamskipnader er regnskapspliktige etter regnskapsloven og at de har revisjonsplikt etter revisorloven. Gjennom regnskapet heter det etter forskriften §9 at studentsamskipnadene skal kunne “dokumentere at all offentlig støtte til studentvelferd kun kommer studentene til gode”. Dette fører departementet også kontroll med for å sikre at de offentlige tilskuddene blir forvaltet i samsvar med lover og regler (forskrift §24). Kontroll gjennomføres blant annet av de ulike rapporter studentsamskipnadene skal sende til departementet, herunder revisorgodkjent regnskap (forskrift §25). Tilsyn skjer enten på initiativ fra departementet eller dersom de blir gjort oppmerksom på spesielle hendelser.

4.1.3 Formål

Formålet med en studentsamskipnad er definert slik etter lov om studentsamskipnader (studentsamskipnadsloven §3, 2007): “En studentsamskipnad har til oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested.” Loven kan virke noe vag da den ikke sier noe om hvilke tjenester og varer studentsamskipnaden skal yte, og som vi skal se senere i empirikapittelet er det flere informanter som påpeker dette.

Figur 3 på neste side viser hvordan en av informantene forklarte at målet med en studentsamskipnad er å være en mellomting mellom en forening, forvaltning og forretning. Målet er å holde seg i midtpunktet mellom disse tre formene, slik at samskipnaden ikke blir for eksempel for forvaltnings- eller forretningspreget. Sit skal følgelig kun engasjere seg i ekstern forretningsvirksomhet dersom dette bidrar til økt studentvelferd (Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim, 2019, s. 3). Dette betyr at verken forening, forretning eller forvaltning i regi av Sit skal gå på bekostningen av studentvelferden. Dermed er dette hensyn Sit bør evaluere kontinuerlig, og sørge for at oversettelsen av samfunnsansvar i styringspraksisen ikke preges av å være eksempelvis for forretningspreget.



Figur 3: Formål med en studentsamskipnad (informant 7, personlig kommunikasjon, 20. februar 2020)

4.2 Økonomistyring

I det følgende presenteres våre empiriske funn knyttet til hvordan informantene oppfatter Sits økonomistyring, for å kunne danne oss et inntrykk av det helhetlige systemet som samfunnsansvar oversettes gjennom. Vi følger Malmi og Brown (2008) sitt teoretiske rammeverk slik at følgende empirikapittel er strukturert i samsvar med deres modell, henholdsvis: 1) Kulturell styring, 2) Planlegging, 3) Kybernetisk styring, 4) Belønning og kompensasjon og 5) Administrativ styring.

4.2.1 Kulturell styring og verdier

For å utvikle en mer helhetlig forståelse av styringspraksisene i Sit, ønsket vi å se nærmere på organisasjonskulturen og eventuelle kulturelle styringsmekanismer. På bakgrunn av dette undersøkte vi om informantene opplever at det eksisterer subkulturer i organisasjonen, og om det har betydning for kulturen. Dette er aktuelt da subkulturer potensielt vil kunne ha en innvirkning på den overordnede kulturen i organisasjonen, og følgelig danne konteksten for styringspraksisene som finner sted. I tillegg inkluderer vi verdigrunnet i Sit fordi dette antas å gjøre seg gjeldende i organisasjonen. Videre antar vi at subkulturene og verdigrunnet i organisasjonen er en kontekst for oversettelsesprosessene når det gjelder implementering av nye trender i organisasjonen (Jones & Dugdale, 2002). Dette diskuteres i neste kapittel.

Flertallet av våre informanter har et inntrykk av at subkulturer til en viss grad eksisterer innad i organisasjonen. Flere anser dette som naturlig når organisasjonen består av så mange ulike virksomhetsområder og enheter. Subkulturene er i tillegg med på å skape et slags samhold innad i enheten man tilhører, noe som informantene anser som positivt.

Informant 7 forteller om en positiv utvikling der hen ser færre subkulturer i dag i forhold til tidligere:

... vi har nok mindre av det enn det som var tidligere hvor det var også et mye større skille mellom de som jobbet i drift og de som jobbet, skulle til å si, faglig høyere oppe... og der var det veldig tydelig sånn type hvor folk satt i lunsjbordet-situasjon, driftsarbeidere som ikke satt ved siden av ingeniører. Det var ganske kritisk. Men så var vi gjennom en visjonsprosess i fjor, også har vi vært gjennom en fusjon. Kan si det du vil om fusjonen altså, men den har gjort veldig mye bra for relasjonsarbeidet. ... som et resultat av den prosessen så har også flere hatt mulighet til å kunne snakke med hverandre på tvers av fag. Og det har vært gull. Så jeg tror det er mindre av det i dag enn det det har vært tidligere.

Dette sitatet viser at informanten har opplevd at organisasjonen har tatt grep for å prøve å samle organisasjonen og bedre forholdet mellom de ulike subkulturene som har eksistert, noe som har lagt til rette for kommunikasjon og læring på tvers av subkulturene. Dette er et eksempel på at organisasjonen i praksis har etterlevd to av sine verdier, henholdsvis “åpen” og “inkluderende”.

Subkulturene formes hovedsakelig på bakgrunn av virksomhetsområde, geografisk lokasjon, fagkompetanse og utdanning. Informant 3 mener subkulturene formes avdelingsvis, og følgelig hvor avdelingene fysisk er lokalisert. Blant annet ligger Bolig på Moholt i Trondheim, store deler av resten av organisasjonen ligger på Gløshaugen i Trondheim, i tillegg til at Sit har andre avdelinger lokalisert i Gjøvik og Ålesund. Dette legger grunnlaget for flere ulike subkulturer innad i samme organisasjon. Dette vil følgelig kunne ha noe å si for måten samfunnsansvaret oversettes i organisasjonens styringspraksis, da de ulike subkulturene vil kunne ha forskjellig oppfattelse (og implementering) av styringspraksisen i organisasjonen.

Informant 7 mener det er naturlig at det dannes subkulturer i en organisasjon med flere ulike virksomhetsområder og fagfelt, og understreker derfor viktigheten med et felles verdigrunnlag:

Vi har jo ansatt folk som er utdannet snekkere, også alt av sånn håndverksfag har man, så har man de akademiske retningene som går innenfor teknologi, så har man de som på en måte går over til kjøkken/kafédrift, alt av sånn type kompetanse. Så går du inn i barnehagesektoren så har du jo sånn type kompetanse. Så da vil du jo få masse kulturer som dannes som en bakgrunn i de utdanningene, det folk driver på med. Og det som er viktig da, ikke sant, er man har en sånn her felles universell paraply ... Det er der de her ÅKEIA og sånne typer verdier som visjon kommer inn (I7).

Det er tydelig at med en organisasjon som rommer så mange mennesker med ulike bakgrunner og utgangspunkt, kan det være hensiktsmessig med et felles verdisett som ansatte kan rette seg etter.

Til tross for at det eksisterer subkulturer innad i organisasjonen, virker det ikke ut fra informantenes kommentarer til å hindre samhold og fellesskap på tvers av de ulike virksomhetsområdene. Informantene mener at det jobbes aktivt med å bryte ned “siloene” og få læring på tvers av enhetene, gjennom blant annet ulike virksomhetsteam: “... og jeg synes vi får det til og klarer å få ut det beste av fellesen samtidig som det er viktig å holde identiteten og kompetansen nede i siloene” (I4). Informant 9 forteller at det finnes ulike forum hvor flere enheter møtes og snakker fag, og opplever at Sit på denne måten har jobbet med å “hakke opp” de faglige klyngene som har eksistert tidligere og skapt en større åpenhet i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til å samordne oversettelsene av samskipnadens samfunnsoppdrag.

Et annet tiltak Sit har iverksatt for å skape en større åpenhet og deling av informasjon internt i organisasjonen er å innføre interaksjons-verktøyet “WorkPlace”. Tidligere har kommunikasjonen vært preget av enveiskommunikasjon, eller “roping gjennom intranettet” som informant 9 beskrev det. Videre forteller informant 9 at WorkPlace bidrar til mer åpenhet

og deling på tvers av de ulike virksomhetsområdene, og det er nå enklere å se hva andre enheter jobber med og å kunne gi en respons.

I forbindelse med utviklingen av visjonen Sit har i dag, forteller informant 6 at verdiene ble utarbeidet i en prosess hvor alle ansatte var involvert. Det ble satt fokus på visjonen, og hvordan verdigrunnlaget skulle støtte opp om både visjonen men også samfunnsoppdraget til Sit. Resultatet ble følgende offisielle verdier “ÅKEIA”: Åpen, kompetent, energisk, inkluderende og ansvarlig.

Samtlige informanter uttrykker at de er godt kjente med “ÅKEIA”-verdiene, og de har en oppfatning av at dette er gjennomgående for alle i organisasjonen. Hvert år gjennomfører organisasjonen en medarbeiderundersøkelse, hvor hver enkelt ansatt blant annet blir spurt om i hvor stor grad de kjenner seg igjen i verdigrunnlaget, om det har en betydning for dem i utøvelsen av jobben deres og om det oppleves som en rettesnor for dem. Et flertall av våre informanter refererer til medarbeiderundersøkelsen og dens resultater for å poengtere rollen verdier spiller i Sit. Informant 6 sier følgende:

Vi har jo et verdisett som er godt tuftet i organisasjonen ... Som jeg opplever er godt i ryggmargen for de aller fleste for de som jobber i Sit... og det har vi veldig gode, høye scorerer på. Jeg har jo jobbet i ganske mange organisasjoner opp gjennom årene, og det å ha en organisasjon der verdiene er så frem i pannen på folk, det er ikke nødvendigvis alltid sånn, rundt omkring. Men her er det det... Og vi har en forståelse jevnt over på hva er oppdraget vårt, hva er det vi skal ha, hva skal vi være? Det er også ganske unikt (I6).

Ut ifra dette sitatet kan det tyde på at samfunnsansvaret informantene føler på, oppfattes som gjennomgående i hele organisasjonen.

Med bakgrunn i informantenes uttalelser kan vi anta at organisasjonen har fokus på å etterleve verdiene ut i de ulike virksomhetsområdene. Informantene mener at de selv er svært bevisst verdiene og bruker de aktivt i sin arbeidshverdag: “... ta kafévirksomheten da, så har jo de brukt verdigrunnlaget til å etablere sitt serviceløfte for å kalle det det da, som er tuftet på verdiene

våre. Og det har man også gjort på boligsiden etc.” (I6). Informant 4 forteller at hen bruker verdiene aktivt for å måle seg opp mot disse og ansvarliggjøre seg selv mot verdisetet.

Samtlige av informantene uttrykker et ønske om å etterleve verdiene og å ha en organisasjonskultur som legger til rette for dette. Informant 6 forteller videre at det blant annet settes stort fokus på verdiene i rekrutteringssammenheng, og at “ÅKEIA”-verdiene er en del av kravspekken når det rekrutteres. Dette fordi hen mener det er viktig at potensielle arbeidstakere i Sit både kan identifisere seg med verdiene, men også at de har egenskaper som passer til verdiene. Informant 7 er overbevist om at fremtidens bedrifter har større fokus på relasjonelle verdier, ikke bare økonomiske verdier, og dette er særlig viktig for Sit som i tillegg er en velferdsorganisasjon:

Jeg tror nok at fremtidens bedrifter som overlever, er nok tuftet mer på verdier enn andre ting... de overlever nok på grunn av at det har et sterkt verdiset i bunn, og at de tilbyr tjenester som folk vil ha der og som de opplever som relevant i markedet (I7).

Til tross for at informantene mener at det finnes subkulturer i Sit, ser det ut til at verdigrunnlaget ut fra informantenes oppfatning står sterkt i organisasjonen, og det virker å være en enighet rundt verdiene og visjonen til Sit. Informantene uttrykker at organisasjonen har jobbet aktivt med å forene de ulike subkulturene og virksomhetsområdene for å styrke samholdet og kulturen, og at det er lagt til rette for deling og læring på tvers av de ulike enhetene. Imidlertid tyder informantenes uttalelser på at det eksisterer subkulturer til en viss grad, noe som kan ha en innvirkning på oversettelsen av samfunnsansvaret og styringspraksisen som benyttes. I videre diskusjon vil vi analysere dette i lys av de kulturelle styringsmekanismene til Malmi og Brown (2008) og Simons’ (1995) trossystem.

4.2.2 Planlegging

Her har vi valgt å fokusere på langtidsplanene til Sit, følgelig den nye strategien Sit 2025. Noen av de empiriske funnene vil likevel være resultater av kortsiktig planlegging og årsbudsjetter. Sit 2025 skal gi hele organisasjonen et løft og være retningsgivende for alt organisasjonen foretar seg: 1) Markedsorienterte og bærekraftige tjenester, 2) Levende Campus og 3) Tydelig og synlig samfunnsaktør (Sit, 2019a).

De ovennevnte punktene synes ut fra uttalelsene å være godt kjent hos alle våre informanter, både ledere og ansatte som ble intervjuet. Dog er det strategien om 1) markedsorienterte og bærekraftige tjenester og 3) tydelig og synlig samfunnsaktør som vi mener er mest relevant for oppgavens problemstilling, da det er de som i størst grad kan relateres til vår definisjon av samfunnsansvar og bedrifters samfunnsansvar. Til tross for at strategien synes å være godt kjent hos informantene og samtlige er enige i strategien, uttrykker flere at det er utfordrende å forstå hva de ulike strategiene betyr for hvert enkelt virksomhetsområde og hvordan den kan oversettes i praksis: “Også er det jo det å finne ut, markedstilpassede og bærekraftige tjenester. Hva betyr det for kafé? Hva betyr det for idrett?” (I4).

Informant 3 mener veldig mange av tjenestene som Sit tilbyr er utsatt for konkurranse, og dette må organisasjonen evne å forholde seg til. Med en strategi som omhandler markedsorienterte og bærekraftige tjenester på plass, mener samtlige av informantene at det har blitt enda tydeligere at Sit må fokusere på hvordan de kan markere seg og appellere til sine brukere og kundegrupper for å kunne hevde seg og overleve dagens og fremtidens markedssituasjon. Dette er også svært viktig blant annet fordi bærekraftige tjenester virker å være noe brukerne krever, i tillegg til at Sit må kunne være konkurransedyktig slik at studentene alltid vil kunne ha et tilbud rettet spesifikt mot deres målgruppe:

Vi må på en måte være en markedsaktør som klarer å tilpasse oss markedet og bli den som blir foretrukket på studentenes premisser, og hva er det de faktisk har behov for. Hvis det er det at de ikke har behov for det vi tilbyr og dermed velger noe annet, så har jo vi på en måte bommet litt liksom (I10).

Det kan tyde på at Sit anser studentrettede tilbud og studentvelferd som viktig, og derfor må de klare å tilby markedsorienterte tjenester for å holde seg i markedet, og videre bærekraftige tjenester for å tilfredsstille forventningene til sine interessenter (særlig studentene som den største brukergruppen). På denne måten kan det tenkes at Sit utviser et samfunnsansvar som hensyntar både miljøet (bærekraftige tjenester) og studentene (studentvelferd), og dermed er i tråd med vår definisjon av bedrifters samfunnsansvar.

I sitt arbeid mot å bli mer markedsorientert og bærekraftig nevner flere av informantene at Kafé har begynt med innkjøp av økologisk mat, i tillegg til å kjøpe mat som holder på å gå ut på dato

for å redusere matsvinn. Dessuten tilbyr de også vegetarretter (flere av studentene har etterspurt dette (Sit 2019b)), “kaffeavtalen” (bruker samme koppen hver gang man kjøper kaffe) og mat i løsvekt (Sit.no, u.å.c). Dette er tydelige eksempler på at Sit tar et samfunnsansvar og tar hensyn til miljøet. Informant 4 forteller blant annet at Sit nylig har lansert en ny plattform for bestilling av mat, da catering er en stor del av kafévirksomheten. Hen fortsetter videre med å fortelle om den nye plattformen og hvordan den fungerer, blant annet ved at det benyttes iPads hvor bestillingene kommer inn. Fordelen med dette er ifølge informant 4 at man dermed slipper papir, e-post og mye manuelt arbeid slik at prosessen blir mer effektiv og også mer miljøvennlig da blant annet papirforbruket reduseres, noe som er positivt for miljøet.

Flere av informantene mener at Bolig har et stort fokus på bærekraftige løsninger i sin drift for å være bedre rustet for fremtiden. Dette kan tenkes å være et resultat av interessentenes krav og forventninger, og er derfor noe Sit må ta hensyn til når det kommer til utformingen av styringspraksisen i organisasjonen slik at det settes fokus på bærekraft. Videre er dette i samsvar med strategien om å være markedsorientert og bærekraftig, da det bidrar til at Sit kan opprettholde sitt tilbud i markedet. Informant 1 uttrykker følgende:

... vi føler også på et ansvar som en så stor aktør som vi er. Å være med på å finne gode bærekraftige løsninger... og det ser vi jo på i alle prosjektene våre, hva kan vi få til? ... men vi har jo et veldig godt eksempel på Moholt. Vi har fått en studentby med veldig gode bærekraftige løsninger på energi og klima.

Informant 3 mener at fokus på bærekraft ikke er noe nytt med tanke på bygging av studentboliger, og forteller:

Sit har jobbet med et sånn mindset om bærekraft veldig lenge. Hvis du ser på veldig mye av det vi har gjort på, ja, hvordan vi har bygd boliger for eksempel. Ikke sant, vi har bygd passivhus i studentboliger, og vi har bygd oppe på Moholt med massivtre. Og det er laget energiløsninger som er veldig gode, så det er gjort veldig mye bra på energisiden (I3).

Sitatene ovenfor viser at informantene opplever et stort fokus på å bli mer markedsorientert og å fortsette med å yte bærekraftige tjenester innad i organisasjonen. Særlig innen Kafé og Bolig

er samtlige informanter av den oppfattelse av at det tas grep for å nå det første strategi-punktet som en del av Sit 2025, noe som tydeliggjør at studentsamskipnaden må ta stilling til hvordan dette samfunnsansvaret kan oversettes i sin styringspraksis. Særlig er det nærliggende å tro at de kybernetiske styringsmekanismene utformes på bakgrunn av dette, noe vi kommer tilbake til.

Siste punkt i strategien Sit 2025 om at studentsamskipnaden skal være en “tydelig og synlig samfunnsaktør” er nært knyttet til de to andre strategiene om “levende campus” og å levere “markedsorienterte og bærekraftige tjenester”. Selv om fokuset og ønsket om å utøve samfunnsansvar virker å være tilstede, mener flere av våre informanter at Sit ikke har vært synlige nok i markedet og ikke tilstrekkelig offensive:

Per i dag har Sit nok vært, ikke vært like synlig som det vi kan og burde ha vært. Vi har aldri vært en særlig utpreget politisk organisasjon, det skal vi heller ikke være. Men det er enkelte områder hvor det er naturlig at det er Sit som en velferdsorganisasjon skulle hatt en mening (I9).

Samtlige av informantene ønsker at Sit skal være garantisten for et godt studentliv og at fokus på studentvelferd bør være gjennomgående i organisasjonen. Dette innebærer etter informantenes mening blant annet å ta en tydelig rolle som samfunnsaktør, særlig da Trondheim er en så stor studentby med 80% som ikke er fra Trondheim, slik som informant 4 uttrykker dette.

Informant 2 forteller at Bolig har gått i front og jobber stadig med å sette fokus på studentvelferd i boligmarkedet, da de er en stor aktør med mye ansvar. Blant annet satte Bolig fokus på brannsikkerheten i sine studentboliger, og de private aktørene fulgte etter: “Vi gjorde det for å trygge studentene sin velferd i boligen. Og vi har ikke hatt noen ulykker, det varslingsystemet fungerer utrolig bra” (I2). Informant 2 opplever at Sit er med på å påvirke resten av boligmarkedet, både når det gjelder prisen og kvaliteten som tilbys. Informant 1 mener Sit bidrar til å holde leieprisene nede på det private markedet, noe de har lagt merke til. Videre forteller informant 2 om at kvaliteten på det som tilbys har gått opp, og det kan derfor tenkes at Sit har brukt sin posisjon (intendert og uintendert) i markedet til å senke leieprisene og øke kvaliteten på det som tilbys for studentene. Det er derfor nærliggende å tro at Sit har tatt et

ansvar overfor studentene og bidratt til økt studentvelferd gjennom denne reguleringen av boligmarkedet:

Kvaliteten har gått opp, for vi har jo hatt kontakt med store private aktører... Vi ser jo det at de tar jo etter mye av, og det er jo kjempebra... Så det også ligger jo hele tiden på at det vi gjør, får ringvirkninger i forhold til resten. Derfor er det viktig å tenke på hvordan vi opptrer i markedet (I2).

Også Kafé har gjennomført flere tiltak for å fremme studentvelferden i sitt virksomhetsområde, og på denne måten gjennomført tiltak for å ta samfunnsansvar overfor studentene sine. Utformingen av serveringsstedene er et eksempel på dette, hvor ikke bare fokus på selve tjenesten (matservering), men også andre faktorer blir hensyntatt, blant annet det psykososiale miljøet. Informant 4 forteller at det har vært viktig å utforme kantinen med tanke på at den også fungerer som et sosialt rom og studieareal, og ikke kun er et rom for bespisning. Realfagskantinen trekkes blant annet frem som et vellykket eksempel på dette.

Informantene uttrykker at Sit allerede har lagt inn mye innsats i å nå de tre overordnede målene sine: Markedsorienterte og bærekraftige tjenester, levende campus og tydelig og synlig samfunnsaktør. Tanken om et skifte og mer markedsorientert fokus er godt kjent hos samtlige informanter og noe som de mener det blir aktivt jobbet med i de ulike virksomhetsområdene. Det kan tyde på at samskipnadens interesser har påvirket organisasjonens definering av overordnede mål, og følgelig at oversettelsen av samfunnsansvaret inn i organisasjonens styringspraksis trolig blir preget av interessentene og omgivelsene. Særlig styringsmekanismen planlegging bærer preg av dette.

4.2.3 Kybernetisk styring

Flere av informantene opplever at strategien Sit 2025 har satt sitt preg på prestasjonsmålene i de ulike virksomhetsområdene. Informantene uttrykker at fokuset på markedsorientering, bærekraft og levende campus står sterkt både i Kafé, Bolig, Idrett og Helse, og det virker derfor som at samfunnsansvaret tydeliggjøres i prestasjonsmålene og arbeidet med budsjettprosessen til Sit.

4.2.3.1 Finansielle prestasjonsmål

Flere av informantene forteller at det fram til nå hovedsakelig er finansielle prestasjonsmål som er blitt benyttet i Sit. Om dette er fordi de tidligere ikke har hatt like stort fokus på samfunnsansvar er uklart, men flere av informantene nevner at finansielle prestasjonsmål blant annet er enklere å måle og tallfeste da det er konkret, i tillegg til at det har vært tradisjon å gjøre det på den måten. Hvordan prestasjoner måles avhenger av type virksomhetsområde: “Du må dele det opp i forskjellige avdelinger i samskipnaden. Og da er det jo forskjellige som har økonomiske målsettinger for hver eneste avdeling” (I7). Det settes altså en margin i forhold til hvor mye avkastningen skal være på, eller hvor mye Sit ønsker å tjene på de ulike virksomhetsområdene sine.

Samtlige mener Kafé er et av virksomhetsområdene hvor prestasjonsmåling er enkelt å gjennomføre, og det måles blant annet på antall solgte varer, og prestasjonsmålene er stort sett koblet til salg av ulik karakter (disksalg, nettbutikk osv.) og omsetning:

For kafévirksomheten så har vi lagt den [prosentvis avkastning] på 2% i året... La oss nå si at en kaffekopp koster, ... 10 kroner for å ta en sum da. Så det, 2% av det her da, ... , går da direkte inn i potten da. Resten går til innkjøp av kaffebønner og, alt av kopper og kar Også er det jo noen ting man tjener penger på, noen ting man ikke tjener penger på. Det er jo derfor vi har noen og tyve kafeer, sånn at noen kan utligne. Altså hvis du tjener mye penger på de store kafeene så kan du gå i underskudd i mindre (I7).

Sitatet over viser at Sit forventer at noen kafeer og kantiner er mer lønnsomme enn de andre. Avkastningen på 2% er ikke satt per kafé, men totalt sett for hele kafévirksomheten. Dette begrunner informant 7 med at Sit ønsker å ha tilbud der studentene er, uavhengig størrelsen på lokasjonen, og forteller videre at: “... En liten plass vil jo gå i underskudd, men da finansieres den av de litt større plassene” (I7). Dette antyder at Sit ikke fokuserer på høyest mulig avkastning på sine kantiner og kafeer, da de heller ønsker å ha et bredt tilbud til sine studenter med studentvennlige priser. Det kan derfor se ut til at samfunnsansvaret overfor studentene blir ivaretatt ved å føre denne praksisen.

Alle virksomhetsområdene har til felles at de måles på resultatgraden, og noe verdt å merke seg er at siden Sit er en velferdsorganisasjon, har de ikke mål om høyest mulig avkastning eller resultat. Dette kan følgelig gjøre det utfordrende til en viss grad, noe informant 8 utdyper:

Så er det, ja, det er jo mye sånn resultatgrad og sånn type måling da. Det er jo det som er litt interessant, er at det er jo mål om resultatgrad som ikke skal være høyere enn resultatgraden som er satt. For man skal ikke ha så mye overskudd, og den er litt interessant... For eksempel bolig da. Hvis man har 10% i resultatgrad, så begynner folk å lure, hvorfor kan dere ikke da pusse opp den slitne hybelen man bor på? At det er litt den og, og det er litt politikk inn i bildet og da (I8).

For Bolig settes en god del av prestasjonsmålene og kravene i forbindelse med at de mottar statstilskudd fra Kunnskapsdepartementet. Det settes krav innenfor både kvalitet og kostnader, og Sit må klare å tilfredsstille kravene for å motta tilskuddene:

Det er en ramme som vi er nødt til å bygge under, eller innenfor den rammen da... Så det er noen mekanismer som er med på å tvinge oss til å holde kostnadene lave. ... vi må hele tiden veie opp [kostnader mot kvalitet] (I1).

Det er derfor tydelig at interessentene til Sit spiller en stor rolle og har innflytelse på utformingen av styringspraksiser i organisasjonen, og særlig hvilke prestasjonsmål som brukes. Blant annet har både Kunnskapsdepartementet og studentene (gjennom Velferdstinget og styret i Sit) interesser og krav som organisasjonen må møte. Det vil være hensiktsmessig å analysere dette videre med bakgrunn i institusjonell teori, interessentteori og teori om samfunnsansvar i oppgavens diskusjonkapittel.

4.2.3.2 Ikke-Finansielle prestasjonsmål

Ifølge informantene har Sit i senere tid, i forbindelse med strategiutvikling og virksomhetsstyring, fokusert på å gjøre “myk informasjon” målbar og “hard”. Det jobbes med å få på plass konkrete KPI-er (Key Performance Indicators) for å sikre at det er en hensikt med det de driver med og at de oppnår ønskede effekter. Dette er viktig fordi studentvelferd utgjør en stor del av Sit sitt samfunnsansvar, og ved å sørge for at studentene er tilfreds med tjenestene som Sit tilbyr vil dette trolig bidra til økt studentvelferd. Prosessen med å tallfeste “myke ting”

er dog en stor utfordring, noe flere av lederne er enige i: “Også er det noen som ikke har økonomiske målsetninger. Det er kanskje det som er det vanskeligste å lage til noen mål” (I7). Videre forteller informant 5 at “... vi holder på å jobbe med å få fastsatt en del måleparametere på hvordan er det vi skal måle det. Så der har vi virkelig en vei å gå, men det er jo kjempespennende!”

I arbeidet med å tallfeste “myk informasjon”, eksempelvis opplevd verdi av ulike tjenester, forteller informant 6 at de har begynt å utforske såkalte KPQ-er (Key Performance Questions) i tillegg til å ha de tradisjonelle KPI-ene (Key Performance Indicators). Her stilles gjentakende spørsmål med jevne mellomrom for å sikre at de er på rett vei: “... at vi stiller de samme spørsmålene med jevne mellomrom så får du en indikator gjennom det, så det er én måte vi er i starten på å vurdere som en måte å måle” (I6).

Tilbudet til Sit som går på tjenesteproduksjon (for eksempel ulike helsetjenester) trenger andre måleparametere sammenliknet med tilbudene som går på ren vareproduksjon (for eksempel kafé). Mens sistnevnte ofte kan måles i omsetning og salg, vil tjenesteproduksjonen ha behov for andre former for prestasjonsmåling. Her er det ulike målinger Sit benytter seg av:

Og da må man jo velge ut hvordan måler du fornøydhet til noen som har vært hos psykolog? Og da har man jo for eksempel sånne kundetilfredshetsundersøkelser som vi kjører da en gang i året for å få en sånn måleparameter i forhold til det da... andre er jo at man hele tiden er i dialog med studentgrupper, ikke sant. Hva har du slags behov? Hva ser vi av behov som du tenker kunne være viktige å få dekket? Hva er det du ikke får dekt av de behovene du har? ... ut ifra den kartleggingen der som skal gjøres egentlig på sånn systemnivå i Norge da, så klarer man å identifisere noen problemområder for det å være student. Og da prøver man å designe tjenester som støtter opp under de behovene som man har kartlagt i de undersøkelsene (I7).

Sitatet over viser at ledelsen i Sit forsøker å operasjonalisere (tallfeste) studentenes opplevelse av deres tjenester, slik at de kan bruke dette for å videreutvikle tjenestene så de hele tiden tilpasses studentenes gjeldende behov.

Av konkrete eksempler av ikke-finansielle prestasjonsmålinger kan det trekkes fram at Kafé nylig har begynt å måle hvor stor andel av innkjøpet som er økologiske og vegetariske produkter samt innkjøp av “verdimat” (mat som holder på å gå ut på dato), noe som også reflekterer fokuset på bærekraft i Sit 2025. Bolig bruker blant annet kundetilfredshetsundersøkelsen hvor samtlige studentbyer er representert, for å kunne evaluere sitt tilbud og om det møter markedets behov. Omdømmeundersøkelsen, medarbeiderundersøkelsen, kundetilfredshetsundersøkelsen og Studentenes helse- og trivselsundersøkelse bidrar med viktig og nyttig informasjon som Sit benytter til evaluering og måling av sin virksomhet.

Per i dag bruker organisasjonen flere forskjellige systemer med ulike databaser, blant annet kundebase, regnskap, ansatte osv. Flere informanter påpeker at systemene per i dag ikke er godt nok integrerte med hverandre. De forteller videre at for å utnytte potensialet i systemene jobber Sit i dag med å utvikle et mer helhetlig system på tvers av databasene. Dette vil kunne gi mer nøyaktig informasjon som Sit kan benytte i sitt arbeid for å utforme og utvikle styringssystemer som hensyntar samfunnsansvaret Sit ønsker å påta seg.

4.2.3.3 Budsjett og regnskap

Budsjettet blir i første omgang behandlet av lederne for de ulike virksomhetsområdene og økonomiavdelingen, og de legger rammene og forutsetningene for budsjettet. Deretter utarbeides budsjettet av de enkelte lederne (eksempelvis lager kaféleder budsjettet til sin kafé/kantine) ved bruk av Sit sitt budsjettverktøy, med bistand fra sin leder og økonomiavdelingen. Budsjettet blir altså bygget opp nedenfra, under rammene lagt ovenfra, men det endelige budsjettet må vedtas i styret (M. Gjervan, personlig kommunikasjon, 24. april, 2020). Videre bruker organisasjonen et regnskapssystem som inneholder organisasjonens regnskapsdata. Her lages blant annet ulike rapporter som lederne forholder seg til, og rapportene oppdateres daglig slik at det alltid er relevant og aktuell data (informant 10).

Informant 10 forteller at budsjettet settes årlig, men det jobbes kontinuerlig gjennom året med regnskap opp mot budsjett for å evaluere hvordan det ligger an. Økonomiavdelingen og lederne møtes månedlig for å gjennomgå økonomien i hver enhet. Slik brukes regnskapet aktivt for å kunne gi en formening om hvordan prognosen blir for året, i tillegg til å kunne identifisere potensielle utfordringer:

Hvor har vi utfordringer, og hvor ser vi risikoer, for at vi ikke kommer til å nå budsjettet? Så både risikoer og muligheter går inn i budsjettet vårt. Altså hva skjer for eksempel hvis strømprisene øker masse eller hvis markedet blir ekstremt presset? Sånne typer ulike risikoer da og ser på effektene, hvordan type effekter vil det ha, litt sånn i det store bildet (I10).

Også i budsjetteringen er det utfordringer som kan sammenliknes med utfordringen om å ikke ha høyest mulig avkastning eller resultat, som nevnt tidligere:

... da vi laget budsjettet så var det en avdeling der det ble en endring med noen rentekostnader, som gjorde at de kom veldig mye bedre ut enn de gjorde originalt, og det var krise (ler). Så da var vi sånn okei, nå må vi budsjettere mer til på en måte, den eller den avdelingen da bare for å få dette til å gå opp, for vi kan ikke ha så gode tall, samtidig som vi kan ikke gå i minus heller. Så man må liksom holde seg på marginen da, som kan være ganske utfordrende... så da er det jo et poeng å ha et godt budsjett og være litt i forkant og ha en god plan så man ikke havner i situasjonen at man har for mye eller for lite til overs, så det er jo litt interessant da (I8).

Budsjettet utarbeides som tidligere nevnt i samarbeid med styret i Sit og økonomiavdelingen. Og med styreleder som er student, i tillegg til at studentene har flertall i styret, har de mulighet til å påvirke budsjettet som settes. Våre funn tyder på at studentvelferd og regnskapsposter relatert til studentvelferd er noe det rettes fokus mot. Her kan det trekkes frem at Sit sin psykososiale helsetjeneste (herunder psykologhjelp) har økt budsjettet med ca. 4 millioner NOK fra 2015 til 2020, og Sit Råd (rådgivningstjeneste) har økt budsjettet med ca. 6 millioner NOK fra 2015 til 2020 (M. Gjervan, personlig kommunikasjon, 12. mai, 2020). Dette viser tydelig at Sit har satt av midler slik at de har hatt muligheten til å utvide tilbudet sitt og nå ut til enda flere studenter i arbeidet om å øke studentvelferden. På denne måten oversettes samfunnsansvaret overfor studentene direkte inn i budsjettet. I tillegg er Velferdstinget med på å bestemme hva semesteravgiften skal brukes til. Dette er klare eksempler på hvordan studentene har påvirkningskraft på budsjettet som settes, og herunder hvordan deler av samfunnsansvaret til Sit blir synliggjort gjennom budsjettet.

Vår dokumentasjon (dokumenter og sitat) viser at Sit bruker både finansielle og ikke-finansielle prestasjonsmål. I tillegg til de tradisjonelle finansielle prestasjonsmålene som eksempelvis resultatgrad og avkastning, jobber Sit også med å tallfeste og måle “myk informasjon”. Prestasjonsmålene varierer avhengig av virksomhetsområde og behov for frekvens og type målinger.

Budsjettet benyttes svært aktivt gjennom regnskapsåret, og det tydeliggjøres hva organisasjonen må fokusere på og jobbe mot. Særlig interessant er hvordan Sit må forholde seg til høyere resultat og avkastning enn budsjettet, samt den gradvise økningen i ulike poster som har betydning for studentvelferden. Dette kan vi i neste kapittel analysere med utgangspunkt i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Videre vil det være aktuelt å studere sammenhengen mellom de kybernetiske styringsmekanismene og institusjonell teori og interessenteori. Dette går vi nærmere inn i diskusjonskapittelet.

4.2.4 Belønning og kompensasjon

Malmi og Brown (2008) mener at hensikten med belønningssystemer er å motivere ansatte til å yte det lille ekstra og arbeide mot organisasjonens målsettinger, og kan være både finansielle og ikke-finansielle. Våre informanter mener imidlertid at organisasjonen ikke praktiserer finansielle belønningssystemer i form av bonusprogram eller andre finansielle belønninger. Noen nevner dog lønnsoppgjøret og forfremmelse som eneste form for finansiell belønning:

... sånn sett så er vi jo styrt i forhold til lønn og sånn, så går det gjennom lønnsoppgjør og opprykk og eller folk får en annen stilling med annen stillingspakke som gjør at du får annen lønn, at du får 5000 kroner for ekstragodtgjørelse for innsats, sånn fungerer det ikke (I4).

Informant 3 forteller videre at en slik form for lønnsøkning gjøres mest på ledernivå, og ikke i like stor grad lenger ut i organisasjonen. Flere informanter er positive til at det ikke foreligger finansielle bonusordninger da de mener dette vil kunne sende feil signaler, både internt og eksternt. Enigheten og ønsket om å bidra til økt studentvelferd og muligheten til å kunne jobbe mot det virker å være den “beste form for belønning”, og bruken av finansielle belønninger kan dermed slå feil:

Ja, jeg syns jo kanskje det hadde vært feil... hvis det hadde vært en eller annen form for, jeg vet ikke, fysisk eller materialistisk belønning... Overskuddet vårt skal gå til studentvelferd. Jeg ville ikke vært personlig komfortabel med å skulle få penger i bonus, for da hadde jeg følt at jeg hadde literally tatt det fra deres lomme. Og hadde syntes at det var veldig ekkelt (I9).

Fravalg av finansielle bonussystemer kan følgelig forstås som et bevisst valg, da Sit er en velferdsorganisasjon med flere fellestrekk med en ideell organisasjon. Det er derfor ikke-finansielle belønningssystemer som i størst grad brukes i Sit. Dette kan antas å være fordi Sit ønsker ansatte som er drevet av en indre motivasjon og et ønske om å bidra til økt studentvelferd, og ikke ansatte som er drevet av eksempelvis finansielle bonuser da overskuddet skal gå tilbake til studentene. Samtlige ledere understreker viktigheten av ikke-finansielle belønningsmekanismer som sentrale og verdifulle: "Ellers er jo belønning at man får anerkjennelse. At det blir løftet frem, snakket om, og at vi skryter. Det er en type belønning som er undervurdert. Det har mye å si" (I3).

... vi deler ut noen priser da, hvis det er noen som har gjort det bra... Men vi gir veldig mye skryt, positiv feedback da. Det her, hverdagsseierne er like så viktige som de store seierne. Så dem prøver hvertfall jeg å få frem på min avdeling (I5).

I tillegg til anerkjennelse og positiv feedback, forteller en av informantene at det feires ulike begivenheter gjennom året som kan betraktes som en slags form for kollektiv belønning:

... på slutten av årsoppgjøret så går man ut og spiser eller rett før jul når man er ferdig med budsjettet så drar man ut og tar en middag i forbindelse med avdelingsmøter og sånne ting... Når man har jobbet her i X antall år, det er veldig mange som har jobbet her i ganske mange år. Det er jo vært 30-års-feiringer og 40-års-feiringer så lenge jeg har jobbet her, og da er det litt kake og sånne ting da. Så det er lite pengebelønninger og mer sånn gjør litt stas på den personen eller en avdeling da (I7).

Med utgangspunkt i Sit sitt samfunnsansvar som en velferdsorganisasjon, vil det sende feil signaler overfor interessentene og samfunnet forøvrig dersom overskuddet ikke skulle gått tilbake til studentvelferden. Gjennom et bevisst fravalg av finansielle belønningssystemer,

sender Sit et signal om at de setter studentvelferden og samfunnsansvaret øverst - og overskuddet går tilbake til arbeidet mot enda høyere studentvelferd.

Informantenes uttalelser tyder på at det de jobber med oppleves som givende og meningsfullt, og det virker som at samtlige av informantene har en form for indre motivasjon for jobben deres i Sit:

Tror det er mange som jobber her fordi de har spesifikt lyst til å jobbe her da. At de har lyst til å bidra til noe positivt, det var hvertfall min tanke da jeg søkte her. At jeg ville jobbe med noe mer enn bare penger. At det er litt godt å føle på det... det er veldig givende (I8).

Som en velferdsorganisasjon hvor vi, vi jobber ikke mot en bonus for å si det sånn, tiltrekkes også en spesiell type mennesker... Jeg tiltrekkes nok ikke privat næringsliv, på samme måte som kanskje andre som har samme bakgrunn som jeg har... Hvis du er interessert i å jobbe i Sit, så synes du også at det å skulle jobbe verdiorientert er viktigere enn på en måte den eventuelle bonusen du får rundt jul (I9).

Uttalelsene over viser at informantene synes å være enige om at det er positivt at det stort sett ikke brukes finansielle belønningsmekanismer, uavhengig av hvilken avdeling man jobber i. Belønningssystemene har en effekt på både de interne og eksterne signalene som sendes, og det er tydelig at fokuset på studentvelferd står sentralt, herunder lysten til å bidra til visjonen. Videre er det den indre motivasjonen som dominerer, og som fører til at ikke-finansielle belønningssystemer i liten grad benyttes. I diskusjonen i neste kapittel vil vi studere funnene ovenfor ut fra Malmi og Browns (2008) sitt rammeverk om kulturelle kontroll- og belønningsmekanismer, Simons' (1995) trossystem og om det er en mulig sammenheng med interessentenes forventninger/krav.

4.2.5 Administrativ styring

Under presenteres empiri knyttet til administrativ styring med vekt på styringsstruktur (beslutningsmyndighet) og organisasjonsstruktur. Fokus her vil være hvordan samfunnsansvar kan antas å være oversatt inn i den administrative styringen. Videre vil vi koble organisasjonsstrukturen til institusjonelle trender i samfunnet, og studere strukturen og trendene i lys av DiMaggio og Powells (1983) isomorfske prosesser i oppgavens videre analyse.

4.2.5.1 Styringsstruktur (beslutningsmyndighet)

Styringsstrukturen til organisasjonen er presentert i kapittel 4. Sit har i tillegg et nært samarbeid med Velferdstinget, som blant annet avgjør hva semesteravgiften skal brukes til. Til tross for sin hierarkiske organisasjonsstruktur som kan likne en privat bedrift, oppleves strukturen mer flat:

... alle er på en måte venner, og det er ikke noe sånn at du ikke kan spørre den personen om det. Men det er veldig bygd opp som en privat bedrift, selv om målet er noe annet. Det tror jeg er viktig for at ting skal være effektivt (I8).

Videre forteller informant 6 at beslutningene i Sit følger det hen refererer til som den typiske linjeveien:

Den følger det vi kaller den typiske linjeveien ... Det betyr at vi har en linjestruktur i organisasjonen Sit, og da er det jo beslutning eller mandat, handlingsrommet er jo definert for de ulike nivåene i organisasjonen. ... også følger det liksom linjeveien, så det betyr jo at beslutningen går i fra den du rapporterer til og opp og ned, alt ettersom (I6).

I tråd med styredokumentasjon om Sit 2025 og styrets ønske om å bli mer fremtidsrettet (Sit, 2019a), uttrykker informantene et ønske om at flere beslutninger kan tas på det operative planet. Informantene mener det viktige er å bli enige om målene, så kan initiativ og utvikling skje ute i organisasjonen. Samtlige informanter uttaler at studentene til syvende og sist har stor beslutningsmyndighet i Sit gjennom styret og Velferdstinget. Førstnevnte er med på å vedta både budsjett og hvilke prosjekter av ulik karakter Sit skal gjennomføre, og derfor kan det argumenteres for at samfunnsansvaret overfor studentene oversettes i de administrative

styringspraksisene ved at de har en tydelig rolle. Videre opplever samtlige informanter at det er korte beslutningslinjer i organisasjonen, og beslutninger tas på ulike nivå:

Så du har jo en delegert beslutningsmyndighet ned til hvert enkelt nivå. Men det er klart at beslutningsmyndigheten blir jo mindre jo lengre ned man kommer. Men de har jo myndighet til å ta de beslutningene som de har behov for i sin hverdag på en måte. Men de største beslutningene tas jo av den øverste ledergruppen ... så er det mer sånn type strategiske beslutninger og veldig store økonomiske beslutninger som tas på det høyeste nivået, mens mer sånn operative beslutninger ligger der det er behov for at de er (I10).

Lederne i Sit har ansvar for hver sin avdeling, og i forbindelse med fusjonen behandles også Ålesund og Gjøvik som ulike avdelinger: "På samme måte som at du har en kafé på Hangaren, på Dragvoll, på Handelshøyskolen, så har vi også tilfeldigvis en kafé i Ålesund og Gjøvik." (I9).

Disse uttalelsene til informant 10 og 9 tyder på at det er toppledelsen som legger strategiske føringer og mål for organisasjonen som helhet. Likevel opplever informantene at det er et relativt stort spillerom for de ulike lederne, og de kan selv velge hvordan de ønsker at sin avdeling i praksis skal bidra til å implementere strategiene satt av toppledelsen. Dette kan resultere i ulike samfunnsansvarstiltak som iverksettes på tvers av de ulike virksomhetsområdene i organisasjonen, da de ulike enhetene kan oversette strategiene på ulike måter. Essensen vil dog tenkes å være lik, da de fortsatt må holde seg innenfor toppledelsens føringer. Videre er flere av informantene av den oppfattelse av at de ansatte i Sit har stor grad av beslutningsmyndighet på det operasjonelle planet. Dette vil kunne føre til at det også er opp til de ansatte hvordan de ønsker å oversette samfunnsansvaret i sin aktuelle avdeling. Dette samsvarer med uttalelser i årsrapporten for 2018 som blant annet sier at "Gjennom lederutviklingen ønsker Sit å sikre at lederne har verktøy og kompetanse for å omsette strategien til handling" (Sit, 2019c).

Oppsummert ser vi at Sit er hierarkisk strukturert, men de ansatte opplever likevel at de har myndighet til å ta de beslutningene som er nødvendig i sin arbeidshverdag. Dette kan potensielt føre til ulike oversettelser av samfunnsansvaret i de ulike enhetene da det til en viss grad er opp til mellomledelsen hvordan de ønsker å implementere dette i deres arbeidshverdag.

4.3 De viktigste interessentene

Interessenter og institusjoner er med på å forme og spre styringstrender i samfunnet og de vil følgelig påvirke hvordan Sit innlemmer og tilpasser (oversetter) disse til sin praksis. Derfor er det interessant å undersøke hvilke aktører informantene anser som sentrale og som definerer studentsamskipnadens samfunnsansvar.

4.3.1 Studentene

Informantene er gjennomgående enige i at det er studentene som er deres absolutt største interessent, hovedsakelig med bakgrunn i at organisasjonen er til for dem. Flere henviser også her til lov om studentsamskipnader (studentsamskipnadsloven) §3 (2007) om at en studentsamskipnad skal ta seg av studentenes velferdsbehov ved lærestedet:

Det er jo på en måte de vi er til for... Det er studentene som er den primære målgruppen da. Og så kan vi jo selge medlemskap hos idrett til andre og folk kan jo kjøpe mat i kafeene våre uten at de er studenter, men det er studenter som er den primære målgruppen i forhold til alt vi gjør, vi skal jobbe for studentvelferd (I10).

Informant 10 viser med dette sitatet at selv om Sit kan ha flere kunder og interessenter, så vil studentene alltid være deres primærkunde og viktigste interessent. Videre sitter studenter med flertall i styret, og styreleder skal også alltid være en student. Dette viser at studenter som en interessentgruppe har stor betydning for hvordan samfunnsansvaret tolkes og oversettes i samskipnaden, siden de både er representert som styreleder og har flertall i styret, som øverste styrende organ.

4.3.2 Utdanningsinstitusjoner

Samtlige informanter nevner NTNU eller utdanningsinstitusjoner som en av deres viktigste interessenter etter studentene, blant annet uttaler informant 10 at: "... vi har jo et veldig tett samarbeid med utdanningsinstitusjonene. For Sit skal jo "serve" alle studenter i Trondheim, Gjøvik og Ålesund... og NTNU er jo selvfølgelig veldig stor i det bildet da." Flere informanter mener at NTNU har det egentlige ansvaret for å få studentene gjennom studieløpet, og at Sit derfor fungerer som en forlengelse av utdanningsinstitusjonene for å nå deres mål. Informant 5

og 9 utdyper dette: “Men så skal vi også være motsatsen, eller en komplementering av de andre perspektivene som kanskje politikere har eller som NTNU har” (I5).

... høyere utdanningsinstitusjoner er også lovpålagt å følge den loven. På samme måte som vi er. Med siden vi har to forskjellige ord da, som vi bruker, vi bruker studentvelferd og de bruker læringsmiljø. Så er kanskje diskrepansen mellom de to og hvordan vi tenker vi smartest løser det, den er littegranne vid til tider. Så vi vil det samme, men så er vi litt usikre på hva hverandre mener om de forskjellige tingene (I9).

Informant 5 og 9 uttrykker i sitatene over at Sit har et nært forhold og samarbeid med NTNU og andre utdanningsinstitusjoner, men at de til tider kan være litt uenige om veien til målet. Når slike situasjoner oppstår kan måten de løser dette på være med på å påvirke hvordan samfunnsansvar oversettes i styringen. Det er også flere av informantene som ser på utdanningsinstitusjonene som viktige interessenter fordi de gir Sit muligheten til å ha fristasjoner. Dette går ut på at Sit får benytte noe av utdanningsinstitusjonenes arealer uten å betale leie for det - for eksempel til å drive kantiner på campus eller arealer til treningstilbud. Som viktige interessenter har utdanningsinstitusjonene derfor også representanter i styret til Sit. Dette viser at utdanningsinstitusjonene kan være viktige premissleverandører for tolkning av samfunnsansvar og oversettelse av dette i organisasjonens styringspraksis.

4.3.3 Kunnskapsdepartementet

Som studentsamskipnad mottar Sit statlige tilskudd gjennom Kunnskapsdepartementet til blant annet bygging av nye studentboliger. Årsmeldingen for 2019 (Sit, 2019c) viser at Sit i 2018 mottok Sit 11,34 millioner kroner i statlig driftsstøtte (omtrent 1,73% av totale driftsinntekter) og 17,78 millioner kroner i statstilskudd for studentboligbygging (omtrent 2,71 prosent av totale driftsinntekter). Størsteparten av driftsinntektene ellers kommer fra salgsinntekter og leieinntekter (Sit, 2019c). Kunnskapsdepartementet nevnes derfor av flere informanter som en av deres viktigste aktører: “... man får tildelt statlige midler fra Kunnskapsdepartementet gjennom statsbudsjettet, hvor man da får midler til studentvelferdstjenester” (I7). Kunnskapsdepartementet har et eget organ under navnet NOKUT som holder tilsyn med studentsamskipnader som mottar støtte fra dem, informerer informant 3 om. Kunnskapsdepartementet er på denne måten med på å legge føringer for samskipnaden, spesielt

med tanke på bygging av studentboliger: “Så alt vi bygger ligger innenfor de kostnadsrammene som Departementet har satt” (I1).

Informant 6 påpeker viktigheten av å ha en god relasjon til Kunnskapsdepartementet og sier følgende: “... hvordan vi både inn mot Departementet etc. har en stemme og er med på å bidra til premissene som legges da” (I6). Informant 6 påpeker dermed betydningen av å kunne påvirke vilkårene for tildeling av statlige tilskudd.

4.3.4 Andre interessenter

Vi undersøkte også om informantene mener at andre aktører har betydning for samskipnaden. På spørsmål om hen opplever at enkelte aktører har mer makt enn andre i forhold til Sit, svarte informant 1 følgende: “Ja, utdanningsinstitusjonene. Og så klart Departementet og Husbanken. For det er vi jo helt avhengig av for å få til å bygge studentboliger, så må vi tilfredsstille krav” (I1). I forbindelse med campus-utviklingen nevner informant 4 også at Ocean Space er en sentral aktør i forprosjektet til dette.

Flere informanter nevner også at studentenes organisasjoner er viktige aktører, deriblant studentting, velferdsting og større frivillige organisasjoner som NTNUI, Samfundet, UKA og iSfit. “De organisasjonene som er viktige for studentene selv, de er også viktige for oss” forteller informant 3. I forbindelse med covid-19 opprettet sitt i samarbeid med Velferdstinget i Gjøvik, Ålesund og Trondheim blant annet en støtteordning på to millioner kroner for studentorganisasjoner som nå sliter økonomisk som en konsekvens av pandemien (Sit Trondheim, 29. mars 2020).

Når det gjelder politiske interessenter nevnes blant annet kommunene og lokale politikere som viktige aktører for å sikre gode rammebetingelser. På grunn av deres viktige posisjon i samfunnet vil de kunne fungere som en stemme for folket og på den måten påvirke hvor mye tilskudd som deles ut til for eksempel bygging av nye studentboliger eller annen drift. Samarbeid med politikere og kommunen vil indirekte kunne påvirke Sit sin finansieringsevne, og derfor hvor mye midler de kan bruke på ulike samfunnsansvarstiltak. Informant 3 nevner at de også samarbeider noe med fylkene: “Også fylker littegrann, ikke så mye men vi samarbeider litt med dem også”. Det nevnes også at det er viktig med et godt samarbeid med andre studentsamskipnader for å sikre gode premisser. Ulike aktører innen næringsliv, blant annet

næringsforeninger, blir også trukket frem, spesielt i forbindelse med utviklingen av et innovasjonsdistrikt i Elgesetergate i Trondheim. I tillegg nevnes Sintef som en viktig aktør i forbindelse med dette. Brødrene Sunde nevnes også av flere informanter som en viktig enkeltaktør innenfor næringslivet i forbindelse med bygging av et studenthus i Ålesund der de bidro med en betydelig pengesum i gave. Videre nevnes også media og presse, informant 3 sier blant annet: "... altså de som skriver om oss. De er viktige". I likhet med politiske aktører vil også media kunne påvirke det politiske bildet og være viktige premissleverandører for Sit.

Informant 3 nevner også kulturinstitusjoner som samarbeidsaktører i Ålesund og Gjøvik. I motsetning til i Trondheim der studentene driver godt på egenhånd, virker det ikke som om de har den samme type kultur for studentfrivillighet i Gjøvik og Ålesund, slik at Sit samarbeider med kulturinstitusjoner i disse kommunene. Informant 8 ser litt bredt på det, og forteller at:

... hvis man tenker litt større da, alle som har glede av jobben vi gjør, så er det jo fremtidige arbeidsgivere. Siden vi sørger for at de beste hodene kommer seg gjennom på best mulig måte. Og da blir det jo til slutt hele Norge, det blir på en måte veldig stort (I8).

Informant 8 viser med sitt sitat over at hen er opptatt av de samfunnsmessige konsekvensene av et vellykket studieliv, og ønsker at det skal gagne samfunnet som helhet. Flere informanter nevner i tillegg at ulike aktører som tilbyr de samme tjenestene som dem også er viktige interessenter fordi Sit på denne måten avlastet noe av deres arbeidsmengde: "... også er det jo alle de som også tilbyr tjenestene vi tilbyr, og det er jo at vi letter litt på trykket, vi velger å gjøre det litt sånn og sånn - å ha egne psykologer, å ha egne barnehager og, alt mulig egentlig" (I8).

Aktører som Husbanken, diverse politiske interessenter som kommunen og lokale politikere samt andre studentsamskipnader kan altså tenkes å ha innflytelse på rammevilkårene for ulike tilskuddsordninger som Sit må forholde seg til. I forlengelse av dette kan det tenkes at de dermed er med på å påvirke hvilke typer samfunnsansvar de har kapasitet til å påta seg når dette må veies opp mot politiske kostnadsrammer og krav. Videre kan også ulike næringslivsaktører tenkes å ha en lignende påvirkningskraft i forbindelse med samarbeid og finansiering av ulike prosjekter. De ulike studentorganisasjonene kan ses på som en forlengelse av interessenten

tidligere kun omtalt som “studentene”. Ettersom studentene sitter med flertall i styret har de medbestemmelse i forbindelse med definering av Sit sine oppgaver, herunder også samfunnsansvar. Sit er til for studentene, og deres organisasjoner har derfor også påvirkningskraft. Som nevnt er Sit også med på å avlaste ulike arbeidsoppgaver som tradisjonelt har vært utført av kommunen eller utdanningsinstitusjonen, som for eksempel student-tilpassede helsetjenester og barnehager. Det kan dermed virke som om Sit med tiden har utvidet sitt samfunnsansvarsområde ved å etterligne og tilby tjenester som andre samfunnsaktører gjør.

4.3.5 Målkonflikter

Flertallet av informantene i studien uttrykker at interessenter har sammenfallende mål med Sit, men at det kan være uenighet blant interessentene om hvordan målene skal nås:

... jeg tror ikke nødvendigvis at NTNU og Sit har så ulike interesser og sånn i det store og hele i forhold til studentvelferd, men det kan jo likevel være diskusjoner på hvordan ting skal gjøres eller hvilket areal som skal brukes til hva (I10).

Likevel trekkes det også frem noen eksempler der det kan oppstå målkonflikter, blant annet i forbindelse med priser i kantinene: “... studentene mener vi er for dyre, og samtidig så må vi jo ha... de prisene for vi har innkjøpspris, og vi er jo ikke stor nok for å få kvantumsrabatter” (I8).

Informant 8 nevner et annet eksempel med Helsedirektoratet: “... Helsedirektoratet vil kanskje ikke gi så mye penger som vi trenger, så... det er mer den der politiske diskusjonen” (I8). Dette er også et eksempel på at politiske aktører fungerer som premissleverandører for Sit, og dermed påvirker hvordan samfunnsansvaret oversettes i styringen. Informant 1 trekker spesielt frem at det kan oppstå et dilemma når studentboliger må bygges innenfor Kunnskapsdepartementets kostnadsrammer, når de samtidig ønsker å investere i gode energiløsninger som vil lønne seg på sikt. I tillegg mener informant 1 at det kan oppstå uenighet i forbindelse med campus-utvikling i forhold til hva som skal til for å bygge et levende campus.

Et helt konkret eksempel på en målkonflikt med en næringslivsaktør trekkes frem av informant 5: “... også har vi blant annet det der med Brødrene Sunde. Der var det litt uenighet... de ville ha mer igjen for gaven enn hva vi ønsket. For da gikk det på bekostning av studentvelferden

igjen”. Her sikter informanten til prosjektet om bygging av studenthus i Ålesund, der aktøren gikk inn med en betydelig pengesum i gave til prosjektet. Det er tydelig at det er uenighet rundt prosjektet mellom Sit og Brødrene Sunde.

Informant 7 trekker frem idéen om at for å ivareta deres samfunnsansvar om å sikre god studentvelferd så må studentsamskipnader balansere mellom det å være en forening, en forvaltning og en forretning. Hen trekker frem et eksempel om at dersom de kun satset på dyr gourmetmat så ville de kun treffe en liten målgruppe blant studentene som har råd til dette. Som en studentsamskipnad må tilbudene tilpasses behovet til en størst mulig gruppe studenter, slik at en balanse mellom forretning, forening og forvaltning er viktig. Informant 9 sier at hen tror at de ikke kommuniserer deres mål godt nok utad: “Jeg tror nesten at det presset tidvis kommer innenfra. Vi har jo en idé om hva det vil si å ha god studentvelferd, og at vi på en måte sliter med å få andre til å forstå hvorfor ting er viktig” (I9).

4.3.6 Oppsummering interessenter

Samtlige informanter mener at studentene er deres aller viktigste interessentgruppe. Studentene og deres organisasjoner er med på å definere Sit sine ansvarsområder og oppgaver, herunder også samfunnsansvar. Videre nevnes utdanningsinstitusjonene og Kunnskapsdepartementet som to av de viktigste interessentene. Utdanningsinstitusjonene og Sit har begge en oppgave i å få studentene gjennom studieløpet, og sørge for at de har det bra mens de studerer. De må derfor samarbeide seg imellom og fordele ansvarsområder. Kunnskapsdepartementet er videre med på å legge grunnlag for hva Sit økonomisk har mulighet til å gjennomføre av ulike samfunnsansvartiltak, og driver også tilsyn med organisasjonen på grunn av tilskuddsordningene de gir.

Andre interessenter er ulike organisasjoner tilknyttet studentene, politiske interessenter, ulike aktører i næringsliv eller media, andre studentsamskipnader og aktører som er tilbydere av like tjenester som Sit. De fleste informantene opplever ikke at det er noen målkonflikter med deres interessenter, men påpeker at det kan være uenigheter til veien mot målet. Det trekkes også frem noen konkrete eksempler på målkonflikter, blant annet dilemmaet om dyre investeringer i bærekraftige energiløsninger ved bygging av studentboliger mot Kunnskapsdepartementets kostnadsrammer.

4.4 Samfunnsansvar

I dette underkapitlet diskuterer vi hvordan ledere og ansatte selv definerer samfunnsansvar i Sit for å undersøke om dette også er oversatt i styringspraksis. Vi går nærmere inn på to begreper som ble nevnt av informantene gjentatte ganger, nemlig studentvelferd og bærekraft. Dette er to viktige elementer i begrepet samfunnsansvar.

4.4.1 Studentvelferd

Samtlige informanter påpekte at deres viktigste samfunnsansvar er rettet inn mot studentene, og de uttrykker at en av de viktigste oppgavene er å forvalte de midlene de har på en måte som best mulig sikrer god studentvelferd.

Flere nevnte også at dette er lovfestet gjennom Studentsamskipnadsloven. Under lov om studentsamskipnader (studentsamskipnadsloven) §3 første ledd (2007) heter det at “En studentsamskipnad har til oppgave å ta seg av studentenes velferdsbehov ved det enkelte lærested”. Imidlertid sier loven lite om hva samskipnadene skal yte av tjenester for å sikre god studentvelferd, det vil si hvordan dette er oversatt i praksis. Informant 9 forteller at “... hvis du leser lovteksten på det, så er strengt tatt mye av det vi gjør nok utover det som egentlig står der... for der står det jo bare studentvelferd. Det er jo supervagt!”. Videre sier informant 7 at “... man skal da yte studentvelferdstjenester tilpasset de studentene som er på den plassen, ut ifra deres behov... det blir liksom opp til lokalt studentdemokrati å legge føringer på hva det er for noe.” Informant 7 bygger videre på dette og forteller at det er en av årsakene til at studentvelferd defineres ulikt på tvers av samskipnader rundt om i landet. Studentvelferd som samfunnsansvar vil derfor sannsynligvis oversettes ulikt i lokale styringspraksiser.

Vi undersøkte også hvordan ansatte og ledere i Sit definerer studentvelferd, og hvilke varer og tjenester de mener det er viktig at de tilbyr i den forbindelse. På samskipnadens offisielle nettside er det listet opp seks ulike virksomhetsområder, henholdsvis: Trening, hybel, mat, helse, barn og foreninger (underordnet de tre utøvende enhetene, se figur 1 som viser organisasjonskartet) (Sit.no, u.å.a). Vårt inntrykk er at ledere og ansatte i de utøvende enhetene har litt mer konkrete tanker rundt hva studentvelferd innebærer innenfor deres virksomhetsområde, mens informantene som jobber i fellestjenestene har et litt bredere og mer generelt syn på dette. Det virker likevel som om det er en enighet blant informantene om at samfunnsansvar handler om å legge til rette for at studentene gjennomfører sitt studie: “Vi må

være... en bidragsyter til at studentene lykkes med sine studier. For vi er en forlengelse av NTNU eller en utdanningsinstitusjon” (I6).

Det er nokså varierende hva informantene trekker frem som spesielt viktig for å hjelpe studentene med å fullføre studiene sine. Informant 3 sier blant annet:

... formålet vårt da er jo at studentene skal ha gode og trygge liv mens de studerer. De skal mestre studiet sitt, og vi skal tilby dem tjenester og legge til rette for at det skal fungere... vi må tenke på hva er det studentene er spesielt opptatt av som andre ikke er så opptatte av? (I3).

I sitatet over peker informant 3 på at studentene har andre behov og er opptatt av andre ting enn ikke-studenter. Studentene kan dermed påvirke Sits oversettelse av samfunnsansvar ved å uttrykke og klart skille sine behov fra ikke-studenter. Informant 5 forklarer det slik:

... det å være tilstede for at eh, studentene kan få best mulig studium og best mulig resultater og best mulig liv, da, mens de er studenter hos, ja, her hos NTNU da, for vårt vedkommende. Også er det jo hele mennesker da, dere studenter som oss andre, så det å sove godt, det å spise god og næringsrik mat og det å ha en god helse, er jo liksom, grunnsteinene i et godt liv da (I5).

Sitatet over viser at det likevel er noen grunnkomponenter av velferd som også må dekkes for å sikre god studentvelferd. Informant 8 påpeker at det i hovedsak er NTNU sitt ansvar å få studentene gjennom studieløpet, men at Sit har ansvar for alt det som kommer rundt:

... det er jo et veldig tett samarbeid med NTNU, det er deres ansvar å få de gjennom studieløpet, og det er vårt ansvar å ta alt det som kommer rundt da. Med å ha en plass å bo og å ha sunn mat og å ha noen å snakke med og sånne ting (I8).

I tillegg til å ha trygge og kvalitetssikre studentboliger som blir vedlikeholdt godt, trekker informant 1 og 2 spesielt frem det at de anser Sit som en stor aktør på boligmarkedet. På denne måten opplever de at de også har et ansvar overfor studentene som ikke bor hos Sit: “... vi har et ansvar utover de 7000 som ikke bor til oss.” (I1). Informant 2 forteller så videre: “Så det også

ligger jo hele tiden på det vi gjør, det får ringvirkninger i forhold til resten [av aktørene på markedet]. Så derfor er det viktig å tenke på hvordan vi opptrer i markedet.”.

En informant for en av fellestjenestene uttaler følgende:

... for min sin del og på en måte de arbeidsoppgavene som jeg fyller og som jeg driver konkret med, så er det det her punktet om å bedre og sikre gode rammebetingelser for studentvelferden i fremtiden som er det viktigste. Og det er rett og slett å sikre at vi har de relasjonene og at de som må nødt til å kjenne til oss, kjenner godt til oss (I9).

Informant 9 påpeker også at studentene er deltagende i å bestemme hvordan samskipnaden skal utforme sine tjenester best mulig tilpasset studenter. Dermed er studentene også med på å definere hva Sit legger i begrepet studentvelferd og hvilke varer og tjenester de skal tilby i forbindelse med dette.

Det ser ut til å være en enighet blant våre informanter om at studentvelferd er det overordnede samfunnsansvaret, og at det i hovedsak handler om å tilrettelegge for at studentene lykkes med å fullføre sitt studieløp. Utover dette er det noe variasjon i forhold til hva de ulike informantene vektlegger som viktigste varer og tjenester som Sit tilbyr i forbindelse med dette. Studentene er sterkt representert i styret og de er dermed med på å definere hvordan Sit skal tilrettelegge for god studentvelferd gjennom blant annet Velferdstinget.

4.4.2 Bærekraft

Ifølge årsrapporten for 2018 skal Sit “... gjennom sin drift, sine prosjekter og tilbud sikre god studentvelferd - i dag og i fremtiden. Sit er sitt samfunnsansvar bevisst og jobber aktivt for å sikre at virksomhetens ordinære drift ikke påvirker det ytre miljøet negativt” (Sit, 2019c). Det kan virke som om dette også gjenspeiles i praksis, da flere av informantene uttrykte at Sit som en stor aktør i samfunnsbildet også har et ansvar for å levere bærekraftige produkter og tjenester:

Så vi har jobbet mye med matsvinn, vi har jobbet mye med lokalmat. Også kommer spørsmålet: Skal vi også være aktive i å få studentene til å spise mindre kjøtt? ... vi kan

på en måte velge å gå lenger enn det studentene kanskje selv ønsker, for å pushe da. Og det er jo der diskusjonene kommer, og der tror jeg vi er litt uenige (I3).

“... så har det vært snakk om å måle... hvor stor andel av innkjøpet vårt som er økologisk (I9).”

“... at de kjøper mat som holder på å gå ut på dato... og har mer vegetarmat og det er jo fordi vi har et mål om det (I7).”

Sitatene over viser at tanker om bærekraft er noe som er i fokus blant informantene. Vi tolker dette i retning av at bærekraft dermed inngår i samfunnsansvaret. Dette gjelder særlig matsserveringstilbud, men det kommer også fram ved bygging av studentboliger. Her blir dette nevnt som et viktig hensyn å ta: “... bærekraft for eksempel, så fokuserer vi veldig mye på det. At som en stor aktør på eiendomsmarkedet, så har vi et ansvar der.” (I1). Det blir blant annet sagt at det er fokus på energibesparende eller såkalte passivhus ved bygging av studentboliger. Et eksempel som dras frem av både informant 1 og 3 er studentbyen på Moholt som har et eget energiverk basert på jordvarme og er bygd i massivtre. I 2017 mottok de også prisen Trondheim kommunes energisparepris for dette prosjektet. I årsrapporten for 2018 står det også skrevet at det ble inngått et samarbeid med gjenbruksbutikken Transit. Dette innebar at møbler og annet gjenbruksutstyr fra utflyttede studenter ble gjort tilgjengelig for salg for innflyttende studenter i en pop-up butikk på Moholt Studentby. I tillegg blir det i rapporten presisert at “Sit ikke investerer i kullgruveselskaper eller kraftproduksjonsselskaper som henter 50% eller mer av sine inntekter fra kullbaserte virksomheter” (Sit, 2019c).

Vi finner at bærekraft eller hensyn til miljø og klima trekkes frem av 9 av 10 informanter som en viktig del av organisasjonens samfunnsansvar. Flertallet nevner bærekraft i forbindelse med matsserveringstilbudene, blant annet gjennom et større fokus på redusert matsvinn i kantinene. Noen av informantene nevner også at det er et større fokus på bærekraftige løsninger ved bygging av nye studentboliger. Dette ses i lys av teorier om samfunnsansvar i videre diskusjon.

4.4.3 Oppsummering samfunnsansvar

Informantene uttrykker at studentvelferd og det å tilrettelegge for at studentene lykkes med sine studier er det viktigste samfunnsansvaret. Dette er gjennomgående i intervjuene med både

ledere og ansatte på det operative planet. Utover dette er det noe variasjon i hvilke varer og tjenester de ulike informantene mener er viktigst at Sit tilbyr for å lykkes med dette. Dette uttrykker også hvordan informantene oversetter samfunnsansvar i deler av styringspraksisen ved at samfunnsansvaret synliggjøres.

Videre er bærekraft og miljøhensyn også elementer som svært mange av informantene trekker frem som viktig samfunnsansvar som oversettes i organisasjonen. Hovedsakelig nevnes dette i sammenheng med matsservering og boligbygging. I analysen vil vi diskutere om de ulike elementene i dette delkapitlet kan karakteriseres som samfunnsansvar utover egen virksomhet og resultater, i tråd med vår definisjon av samfunnsansvar presentert i teorien.

4.5 Koblinger til oversettelse av samfunnsansvar

Ved gjennomgang av empirien tidligere i dette kapitlet finner vi noen viktige koblinger mellom oversettelse og samfunnsansvar. Disse koblingene kan vi uttrykke i fire hovedkategorier som vi vil analysere nærmere i diskusjonskapitlet. Kategoriene har vi definert som studentvelferd og fokus på verdier, hierarkisk styringsstruktur, operativ handlingsfrihet og begrenset finansielt fokus.

Den viktigste koblingen finner vi mellom studentvelferd og de ansattes fokus på verdier. Da vi spurte hvordan informantene selv ville definere Sit sitt samfunnsansvar, var det gjennomgående at å sikre god studentvelferd ble oppfattet som Sit sin viktigste oppgave og samfunnsansvar. Samtlige informanter var kjent med organisasjonens offisielle verdier, og de mente at dette var retningsgivende for deres arbeid med studentvelferd. Fokus på miljø og bærekraft ble også trukket frem som viktige elementer av samfunnsansvar, og særlig ble Kafé og Bolig nevnt her. Forventinger og krav fra Sit sine interessenter er ifølge informantene en mulig årsak til at de har et økt fokus på bærekraft i sine varer og tjenester. I tillegg til studentene nevnes spesielt utdanningsinstitusjonene og Kunnskapsdepartementet som svært viktige interessenter.

Den andre koblingen er knyttet til styringsstrukturen i organisasjonen. Informantene gav uttrykk for at styringsstrukturen i Sit er relativt hierarkisk og linje-preget, for eksempel ved at de ulike virksomhetsområdene måles på prestasjonsmål og må rapportere oppover til toppledelsen. Det benyttes med andre ord både kybernetiske og administrative styringsmekanismer i stor grad, ifølge våre informanter. Blant annet brukes ikke-finansielle

prestasjonsmål i større grad enn tidligere, og det jobbes også med å tallfeste såkalt “myk informasjon” til ulike KPQ-er (Key Performance Questions). Dette tolker vi som et forsøk på å oversette samfunnsansvar i styringspraksisen. Når det gjelder den administrative styringen oppgir våre informanter at Sit i stor grad er styrt av lover og regler satt av Kunnskapsdepartementet, og finansieringen fra departementet er et tydelig eksempel på direkte oversettelse av samfunnsansvaret fra en av de viktigste oppdragsgiverne og interessentene. Sit styres også i samråd med studentene på bakgrunn av deres posisjon i styret. Primærinteressentene deltar følgelig i utformingen av budsjettet slik at studentene blir hørt, og prestasjonsmålene som benyttes er utformet for å håndtere de ulike tjenesteområdene Sit tilbyr (både finansielle, ikke-finansielle og hybride mål).

Videre tyder våre resultater på at det likevel er stor grad av operativ handlingsfrihet i organisasjonen. Informantene uttrykte at det er toppledelsen som planlegger og setter de strategiske føringene knyttet til samfunnsansvar, men at det er opp til lederne i de ulike virksomhetsområdene å oversette dette i praksis. Flere informanter pekte på at verdiene er godt forankret i organisasjonen, og en slik form for kulturell styring kan være en mulig forklaring på hvorfor det er så høy grad av operativ handlingsfrihet i organisasjonen, selv om strukturen er linje-preget. Samtidig påpeker flere informanter at det eksisterer subkulturer i organisasjonen, noe som muligens kan påvirke effekten av den kulturelle styringen (på godt eller vondt).

En annen viktig kobling mellom oversettelse og samfunnsansvar finner vi ved at informantene uttrykker et begrenset finansielt fokus i organisasjonen. For eksempel uttalte informantene at Sit har et bevisst fravalg av finansielle belønninger. Dette opplever de ansatte også som naturlig for en organisasjon som har velferd som ett av sine samfunnsoppdrag. De fortalte også at organisasjonen ikke ønsker å overstige det budsjetterte avkastningskravet nettopp fordi den også fungerer som en velferdsorganisasjon. Men selv om det gis uttrykk for et begrenset finansielt fokus i Sit, mener informantene at de tvinges til samtidig å bruke noen finansielle måltall og økonomistyringsverktøy fordi de årlig må rapportere til Kunnskapsdepartementet.

5 Diskusjon

Vi besvarer problemstillingen i denne studien ved å fokusere på hvordan samfunnsansvar oversettes i en studentsamskipnads styringspraksis. Resultatene fra vår studie har vist at det finnes flere koblinger mellom oversettelse og samfunnsansvar. Disse koblingene har vi definert som fire hovedkategorier, og drøftes nedenfor ved at vi knytter diskusjonen til våre teoretiske rammeverk presentert i kapittel 2.

5.1 Studentvelferd og fokus på verdier

En av de viktigste koblingene mellom empiri og oversettelse av samfunnsansvar er knyttet til studentvelferd og informantenes sterke fokus på verdier i organisasjonen. Dette kan vi analysere ut fra institusjonell teori, kulturelle styringsmekanismer og interessenteori.

5.1.1 Verdier og kultur

I vår studie ga informantene uttrykk for at Sit sine offisielle verdier, “ÅKEIA”, var noe samtlige av de ansatte hadde kjennskap til og som de ønsket å etterleve. Verdigrunnlaget spilte også en stor rolle i rekrutteringssammenheng fordi det var en del av selve “kravspekken”. Vi kan derfor anta at verdigrunnlaget står sterkt blant medlemmene i organisasjonen og at dette virker førende for aktivitetene og beslutningene. Dette kan sammenlignes med kulturell styring, som er i tråd med Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Her plasseres kulturelle styringsmekanismer øverst i den helhetlige modell (se figur 1) for å vise at disse vil trenge igjennom og påvirke de andre styringsmekanismene, som for eksempel kybernetisk og administrativ styring. Empirien som er presentert i kapittel 4 kan tyde på at informantene knytter mye av sin identitet til organisasjonen, slik at de ulike prestasjonsmålene som blir satt ikke skaper konflikt mellom deres verdier og prestasjonsmålene (Røvik, 1998). På denne måten kan organisasjonen bruke en hierarkisk styringsstruktur, som kan tolkes som administrativ styring, samtidig som det er stor grad av operativ handlingsfrihet i de ulike virksomhetsområdene. Kybernetisk og administrativ styring eksisterer med andre ord parallelt med verdier og kulturell styring.

Flere av våre informanter opplevde at det eksisterte subkulturer innad i organisasjonen. Dette ble ifølge dem tidligere ble oppfattet som negativt og hemmende for organisasjonen. Imidlertid mente en av informantene at det i senere tid hadde vært en positiv utvikling i retning av en mer

felles kultur. Dette på grunn av at organisasjonen hadde blitt lagt ned mye arbeid iblant annet en visjonsprosess og tilrettelegging for kommunikasjon og læring på tvers av de ulike fagområdene. Nye forum og innføringen av interaksjons-verktøyet “WorkPlace” er eksempler på dette.

Det kan også tenkes prosessen beskrevet i avsnittet over kan forstås slik at ledelsen har hatt et stort fokus på organisasjonens trossystem (Simons, 1995) og den kulturelle styringen i organisasjonen. Dermed kan man ha lyktes i å utvikle subkulturene mot et omforent verdigrunnlag i hele organisasjonen. På denne måten vil ikke subkulturene nødvendigvis være et hinder for organisasjonens utvikling mot felles mål, da medlemmene vil kunne utvikle sine fag og samtidig styrke målkongruensen mellom subkulturene. Også dette kan være med på å muliggjøre den operative handlingsfriheten de ansatte opplever. Fokuset på verdier og forening av subkulturene kan anses å være en av måtene Sit oversetter sitt samfunnsansvar inn i sine styringspraksiser, hvor samfunnsansvaret ovenfor sine ansatte ivaretas blant annet ved det store fokuset på relasjonelle verdier i organisasjonen som videre er retningsgivende for deres atferd.

5.1.2 Institusjonell teori og identitet

Våre resultater tyder videre på at samfunnsansvar er oversatt inn i organisasjonen gjennom et identitetsskapende arbeid. Studentsamskipnader gjør lokale tilpasninger for å sikre god studentvelferd, men de er likevel en del av et felles organisatorisk felt (slik DiMaggio og Powell, 1983, definerer det) som påvirkes av institusjonelle trender og omgivelser. De utgjør også en moderne organisasjonsform som hverken kan karakteriseres som rene ideelle eller rene profittmaksimerende selskaper. Dette kan føre til at organisasjonsidentiteten utfordres og motivere medlemmene i organisasjonen til å adoptere populære konsepter eller oppskrifter (Røvik, 1998).

Organisasjoner forvalter sin identitet ved å hele tiden sammenligne seg med andre (Røvik, 1998). Ved å presisere at alt overskudd skal gå til studentvelferden, kan det virke som om informantene ønsker å markere en klar avstand til profittmaksimerende selskaper, samtidig som de ønsker å redusere avstanden til organisasjoner som de anser som mer ideelle. Å påta seg samfunnsansvar kan derfor ses på som en del av Sit sin identitetsskaping og en måte aktørene oversetter samfunnsansvar i organisasjonen.

5.1.3 Interessenter

På grunn av økte krav fra omgivelsene er samfunnsansvar og bærekraft en stadig viktigere del av bedrifters strategier og planer (Kristensen, referert i Wilson, 2015, s. 435). Den nye strategien "Sit 2025" gjenspeiler dette ved å inneholde mål som "mer markedsorienterte og bærekraftige tjenester" samt "tydelig og synlig samfunnsaktør". Våre informanter ga uttrykk for at en av årsakene til at de har satt større fokus på bærekraftige alternativer ved blant annet matservering og boligbygging er fordi det også forventes av studentene. Samfunnsansvar og bærekraft kan derfor også ses på som en institusjonell trend som adopteres og oversettes av studentsamskipnader fordi det oppleves som et normativt press fra omgivelsene og samfunnet generelt (DiMaggio & Powell, 1983). Som Savitz og Weber (2006) poengterer holdes bedrifter i større grad ansvarlig av alle sine interessenter og må også hensynta disse. I vår studie uttrykte informantene at Sit har et nært forhold til ikke bare til studentene, men også sine øvrige primærinteressenter (slik Clarkson (1995) definerer det), og er opptatt av å opprettholde og utvikle gode relasjoner til disse. For eksempel er det tydelig at studentsamskipnaden ikke kunne eksistert uten utdanningsinstitusjonene, og de er begge avhengige av hverandres varer og tjenester for å yte god service til studentene og på den måten sikre god studentvelferd.

Sit er også avhengig av den statlige støtten de mottar fra Kunnskapsdepartementet, og må følge deres vedtatte lov om studentsamskipnader (2007). Sit styres dermed også utenfra ved at Departementet fatter vedtak og stiller krav til organisasjonen. Dette kan anses som en form for tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), da det er nærliggende å tro at Sit opplever en form for press for å implementere ulike økonomistyringspraksiser som for eksempel regnskap, budsjett og lignende, og at deres prosjekter (herunder også ulike samfunnsansvarstiltak) må være lønnsomme, ha et visst avkastningskrav eller møte andre krav som stilles. Ifølge våre informanter kan kostnadsrammene satt av Departementet i noen tilfeller være til hinder for å påta seg et større samfunnsansvar i form av påkostede, men bærekraftige energiløsninger. Dette betyr at Sit i noen tilfeller må gå på bekostning av det de selv ønsker å påta seg av samfunnsansvar og det de selv ønsker å identifiseres med, for å ivareta sine interessenter. Hvordan Sit velger å koordinere sitt samarbeid med sine ulike interessenter vil derfor kunne påvirke hvordan samfunnsansvar oversettes i deres styringspraksis. Blant annet fortalte våre informanter at en god relasjon og et godt samarbeid med andre (sekundære) interessenter som ulike politiske aktører, kommunen og media kan bidra til å sette vilkår for gode rammebetingelser.

Informantene i denne studien anser studentene som den interessentgruppen som har størst betydning for deres styringspraksis. Deres innflytelse gjennom blant annet Velferdstinget og styret i Sit er av stor betydning, da flere mente at organisasjonen er til for studentene. Ved at organisasjonen har en student som styreleder og øverste organ (illustrert i figur 2), vil dette kunne tenkes å ha en symbolsk effekt, både internt i organisasjonen og for omgivelsene. Utformingen av organisasjonsstrukturen kan antydes å både illustrere og tydeliggjøre at studentene skal være styrende for det Sit foretar seg, og på denne måten kan det argumenteres for at administrative styringsmekanismer i tråd med Malmi og Brown (2008) også her benyttes for å kontrollere og være retningsgivende for de ansattes atferd. Det kan også tenkes at organisasjonsstrukturen er et resultat av den isomorfske prosessen tvang (DiMaggio & Powell, 1983) da samfunnet forventer at studentene skal være en aktør med beslutningsmyndighet, samt en mimetisk prosess (DiMaggio & Powell, 1983), da det kan tenkes at Sit har en slik struktur nettopp for å øke sin legitimitet. Med studentene som en primær interessentgruppe og som ifølge informantene har størst betydning for styringspraksisen, mener vi at Sit oversetter sitt samfunnsansvar overfor studentene i de administrative styringsmekanismene ved at de har en så tydelig rolle, både i styret og gjennom Velferdstinget.

5.2 Hierarkisk styringsstruktur

Empirien i kapittel 4 viser at Sit har en hierarkisk struktur hvor både den kybernetiske og den administrative styringen (Malmi og Brown, 2008) brukes i stor grad i organisasjonen.

Sit må blant annet forholde seg til vedtak som Kunnskapsdepartementet og styret vedtar, i tillegg til krav som stilles fra studentene og utdanningsinstitusjonene. Følgelig må også styringspraksisen ta hensyn til disse interessentene. Det tyder altså på at de kybernetiske- og de administrative styringsmekanismene (Malmi og Brown, 2008) bærer preg av påvirkning fra omgivelsene og organisasjonens interessenter, slik vi har pekt på i avsnittene ovenfor. Vi starter først med å presentere oversettelsen av samfunnsansvaret inn i den kybernetiske styringen, og deretter oversettelsen inn i den administrative styringen.

En av de viktigste koblingene til samfunnsansvar kan tolkes i retning av at informantene setter samfunnsansvaret høyt, både når det gjelder studentvelferd og bærekraft når de utfører sine tjenester. Informantenes uttalelser tyder på at det ikke er ønskelig at virksomhetsområdene oppnår en høyere finansiell resultatgrad enn den som er satt, da de som en velferdsorganisasjon

ikke skal gå i overskudd. Videre er det heller ikke et mål at eksempelvis alle kaféene skal ha det samme avkastningskravet, da informantene uttrykker at Sit heller ønsker å ha et bredt tilbud hvor de legger opp til at de “store” kaféene kan finansiere de “mindre” kaféene. Det tyder derfor på at samfunnsansvaret Sit har overfor sine studenter i form av studentvelferd oversettes i de kybernetiske styringsmekanismene.

Da store deler av Sit sin virksomhet er tjenesteproduksjon, er det vanskelig å måle dette med kun bruk av finansielle indikatorer. I empirikapittelet viser vi at ved å implementere KPQ-er (Key Performance Questions) som et supplement til KPI-er (Key Performance Indicators), bruker Sit både finansielle prestasjonsmål, ikke-finansielle prestasjonsmål og hybride prestasjonsmål som del av både sin kybernetiske styring og det diagnostiserende kontrollsystemet. Vi finner at Sit har utviklet ikke-finansielle prestasjonsmål og hybride prestasjonsmål for å være mer målrettet i sin prestasjonsmåling. Blant annet måler de andelen av økologisk og vegetarisk innkjøp i Kafé, økt andel mat kjøpt gjennom “verdimat” og de benytter seg også av ulike kundetilfredshetsundersøkelser for å evaluere sine bolig- og helsetjenester.

Følgelig kan en av måtene Sit oversetter sitt samfunnsansvar inn i sin styringspraksis tenkes å være gjennom implementeringen av ikke-finansielle prestasjonsmål og hybride prestasjonsmål i den kybernetiske styringen. Årsaken er at informantene peker på at Sit i større grad enn tidligere jobber med å tallfeste myk informasjon, slik at de kan bruke dette for å videreutvikle tjenestene sine.

Empirien i kapittel 4 kan tolkes i retning av at samfunnsansvaret til organisasjonen også er oversatt inn i budsjettet. I tillegg til det økte fokuset på bærekraft og miljø (som vi ser fra de ulike prestasjonsmålene), virker også budsjett-poster relatert til studentvelferd å være sentrale i planleggingen. Våre funn viser at den økte bevilgningen til slike poster de siste årene er eksempler på hvordan Sit oversetter samfunnsansvaret i budsjettarbeidet. Dessuten ser også selve budsjettprosessen ut til å bære preg av studentenes involvering. Dette kan indirekte hevdes å være ivaretagelse av samfunnsansvaret overfor studentene. Både gjennom styrets rolle (med student som styreleder og flertall i styret) og samarbeidet med Velferdstinget viser Sit at studentene har reell påvirkningskraft.

5.3 Operativ handlingsfrihet

Som illustrert i figur 2 (og som flere av informantene påpekte) har Sit en hierarkisk struktur. Våre funn viser likevel at flere av informantene opplevde strukturen som flat i sin arbeidshverdag da organisasjonen fulgte en linje-struktur hvor beslutningene blir tatt på ulike nivå. Informantene mente at det var stor operativ handlingsfrihet i organisasjonen og i de ulike virksomhetsområdene. Dette kan tyde på at toppledelsen legger de strategiske føringene, og at det er opp til de ulike lederne og mellomlederne hvordan de selv ønsker å implementere strategiene og oversette de til praksis.

Grunnet det identitetsskapende arbeidet og den tilsynelatende kulturelle styringen (som nevnt i kapittel 5.1.2), kan det også tenkes at dette er elementer som muliggjør den operative handlingsfriheten de ansatte virker å ha fått da vi tidligere har presentert Sit som en verdiorientert organisasjon. Medarbeiderundersøkelsene støttet opp under denne tanken, hvor flere av informantene refererte til undersøkelsen for å understreke verdienes betydning for organisasjonen. Vår empiri tyder derfor på at trossystemet til Simons (1995) benyttes i stor grad i organisasjonen. Det ser ut til å være stor enighet blant informantene (og de ansatte forøvrig) hvordan organisasjonen skal skape verdi, da økt studentvelferd virker å være det alle jobber mot. Vi kan følgelig argumentere for at den hierarkiske styringsstrukturen kan leve parallelt med den operative friheten, grunnet det store fokuset på trossystemet og verdigrunnlaget i Sit som "sikrer" at alle jobber mot de samme målene (Malmi & Brown, 2008).

Som vi har vært inne på, antydes det at Sit (som en velferdsorganisasjon) prøver å markere en klar avstand til profittmaksimerende selskaper. Blant annet tydeliggjøres dette ved understrekingen av fraværet av finansielle bonusordninger og andre finansielle belønninger, fraværet av målet om høyest mulig resultatgrad eller avkastning og fraværet av engasjement i ekstern forretningsvirksomhet dersom det ikke fører til økt studentvelferd. Dette kan vi forklare med utgangspunkt i organisasjonens grensesystem (Simons, 1995).

Informantenes uttalelser under intervjuene kan tolkes i retning av at organisasjonen bruker interaktiv kontroll (Simons, 1995). Sit som er en relativt stor organisasjon med flere ulike virksomhetsområder, kan tenkes å ha et behov for formelle systemer for blant annet informasjonsdeling som når ut til hele organisasjonen. Empirien viser at de blant annet benytter seg av både "WorkPlace" og ulike forum for deling og læring på tvers av organisasjonen. Slik

kan vi anta at ledelsen utøver kontroll gjennom dialog og informasjonsdeling. Videre tyder våre funn på at det diagnostiske kontrollsystemet brukes sammen med det interaktive kontrollsystemet. Blant annet brukte organisasjonen et regnskapssystem som inneholdt organisasjonens regnskapsdata, og lederne og mellomlederne kunne hente ut ulike rapporter som ble oppdatert på daglig basis. Ved å bruke en kombinasjon av de ulike kontrollsystemene (Simons, 1995), mener vi at dette muliggjør den operative handlingsfriheten de ansatte opplever. Det kan tyde på at ledelsen får relevant og viktig informasjon gjennom de ulike kontrollsystemene, og derfor ikke trenger å overvåke sine ansatte i like stor grad.

5.4 Begrenset finansielt fokus

Empirien presentert i kapittel 4 viser at Sit har et begrenset finansielt fokus sammenlignet med mer tradisjonelle profittmaksimerende bedrifter. Dette skyldes fokuset på samfunnsansvaret som Sit som en velferdsorganisasjon har, og dette preger derfor styringspraksisen. Blant annet fortalte våre informanter at de ansatte ikke gis noen form for finansiell belønning, og at de opplevde det som helt naturlig for deres organisasjonsform og -formål. Et annet eksempel er krav om at avkastningen helst ikke skal overstige det budsjetterte målet fordi det vil sende feil signaler. Disse to eksemplene viser at informantene i størst grad er preget av en indre motivasjon for å bidra til økt studentvelferd, og i mindre grad blir motivert av ytre belønninger som utbytte og bonuser. Best mulig studentvelferd virker med andre ord ikke forenelig med et (for stort) fokus på finansielle måltall som for eksempel avkastning, lønnsomhet og utbytteprosent. Samfunnet forventer at studentsamskipnader setter studentenes behov først fremfor å maksimere sin egen profitt. Ut ifra våre resultater kan det tyde på at dette henger sammen med at studenter oppleves som en lavinntektsgruppe i samfunnet.

Selv om Sit ser ut til å ha et begrenset finansielt fokus, er de som vi har vært inne på også styrt av lover og regler vedtatt av Kunnskapsdepartementet. Dette innebærer at de likevel må benytte seg av noen finansielle måltall for å legitimere de statlige tilskuddene de mottar. Resultatene tyder derfor på at det er to ulike isomorfiske prosesser som er dekket og lever side om side. Det normative presset fra samfunnet tvinger studentsamskipnaden til å ha et begrenset finansielt fokus, men en sterk isomorfisk tvang fra Kunnskapsdepartementet tvinger likevel organisasjonen til å bruke noen tradisjonelle økonomistyringsverktøy som regnskap og budsjetter. Man kan også hevde at Departementet i seg selv tvinger studentsamskipnaden til å fokusere på studentvelferd. Studentsamskipnadene blir tvunget til å påta seg et slikt

samfunnsansvar fordi Departementet gjennom lover og forskrifter har vedtatt at det skal være deres oppgave. Dette er enda et argument for at en form for isomorfisk tvang påvirker oversettelsen av samfunnsansvar i styringspraksis.

6 Konklusjon

Studiens problemstilling presentert i kapittel 1 er følgende:

Hvordan oversettes samfunnsansvar i en studentsamskipnads styringspraksis?

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med informanter fra vår case-organisasjon Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. Det ble også benyttet dokumentstudier for å innhente mer data. For å danne grunnlaget for vår diskusjon og konklusjon, ble det undersøkt både hva informantene selv la i begrepet samfunnsansvar og hvilke interesser de opplevde at organisasjonen måtte forholde seg til. Videre har vi identifisert økonomistyringen og styringspraksisen i Sit, for deretter å koble de ulike elementene sammen for å belyse oppgavens problemstilling.

Basert på vår empiri presentert i kapittel 4 kom vi fram til at problemstillingen kan analyseres med bakgrunn i fire sentrale koblinger presentert henholdsvis studentvelferd og fokus på verdier, styringsstruktur, operativ handlingsfrihet og begrenset finansielt fokus. Samtlige koblinger bidrar til å belyse hvordan informantene i samskipnaden oversetter samfunnsansvaret i styringspraksisene. Empirien viser at omgivelsene og organisasjonens interesser spiller aktive roller i hvordan denne oversettelsen foregår, og dette har vi argumentert for med bakgrunn i institusjonell teori.

Flere av informantene opplever Studentsamskipnadsloven som vag, og at det derfor er opp til de ulike studentsamskipnadene hva de skal tilby av tjenester og hvordan dette skal gjøres i praksis. Med sin særegne organisasjonsform har vi også sett at Sit bruker styringsmekanismer som både er typiske for ideelle organisasjoner (kulturelle kontrollmekanismer) og for de mer tradisjonelle bedriftene (kybernetiske kontrollmekanismer som budsjett og prestasjonsmål). Særlig fokuset på kulturell styring og verdier har vært spesielt fremtredende slik våre informanter uttrykker dette.

Vi finner flere koblinger mellom samfunnsansvar og hvordan dette oversettes i studentsamskipnadens styringspraksiser. Særlig kan studentvelferd og bærekraft som viktige elementer tolkes som identitetsskapende arbeid, da samtlige informanter følte en tilknytning og

en identitet til samskipnadens samfunnsansvar (Røvik, 1998). Tilstedeværelsen av denne identitetstilhørigheten ser ut til å være grunnlaget for valg av de styringsmekanismene som brukes i organisasjonen.

Videre virker også de andre institusjonelle og isomorfe prosessene slik som normativ, tvang og mimikk (DiMaggio & Powell, 1983) som viktige elementer i oversettelsen. Dette baserer seg på informantenes understreking av viktigheten med å tilpasse seg sine interesser og kravene som stilles fra omgivelsene. Særlig trekkes studentene og Kunnskapsdepartementet frem som sentrale aktører, og empirien vår viser at Sit er avhengig av å ha et godt forhold og samarbeid med disse, i tillegg til at de er med på å påvirke hvordan Sit oversetter samfunnsansvaret sitt.

Organisasjonens styringsstruktur inkluderer flere styringsmekanismer (Malmi og Brown, 2008). Vi finner en viktig kobling mellom samfunnsansvaret og de kybernetiske og administrative styringsmekanismene. Empirien viser at særlig studentene og deres interesser påvirker utformingen av prestasjonsmålene og budsjettprosessen. Videre viser empirien at organisasjonens hierarkiske styring slik informantene uttrykker dette, lever parallelt med den operative friheten de ansatte mener å ha. Dette kan forklares med utgangspunkt i trossystemet (Simons, 1995), som kan ha en sentral rolle i forbindelse med den kulturelle styringen. Også de tre andre kontrollsistemene til Simons (1995) eksisterer i organisasjonen og kan antas å samvirke til oversettelsesprosessene.

Et annet viktig element i oversettelsen av samfunnsansvaret er organisasjonens begrensede finansielle fokus, som skyldes at informantene uttrykker sterk indre motivasjon. Samtidig viser våre funn at informantene også må ha et visst finansielt fokus på grunn av styringssignaler fra Kunnskapsdepartementet.

Denne studien har tydeliggjort hva informantene i Sit legger i begrepet samfunnsansvar, hvilke interesser de må forholde seg til og tilfredsstill, hvordan samfunnsansvaret oversettes inn i styringspraksisen og mulige forklaringer på hvilke elementer som påvirker denne oversettelsen.

6.1 Implikasjoner

Vår studie har vist at samfunnsansvar er oversatt i studentsamskipnadens styringspraksis på flere ulike vis. Blant annet gir informantene uttrykk for at organisasjonen jobber aktivt med holdninger og verdier som en form for identitetsforvaltning og kulturell styring. Organisasjonens ulike interessenter, og kanskje særlig de politiske interessentene, bør derfor være klar over at i verdiorienterte organisasjoner der velferd er en del av deres samfunnsansvar, vil kulturen ha stor betydning for hvordan samfunnsansvaret oversettes i styringspraksis.

Resultatene tyder også på at samfunnsansvar er oversatt inn i de kybernetiske og administrative styringsmekanismene. Flere sider ved studentsamskipnadens virksomhet lar seg vanskelig måle, og vi antar at Sit bør videreutvikle KPQ-er (Key Performance Questions) for å bedre fange opp studentenes opplevelse av velferdstilbudene. Dette kan bidra til å ivareta deres viktigste interessentgruppe, og dermed bedre kunne oversette samfunnsansvaret overfor dem i sin styringspraksis.

Videre opplever informantene en relativt flat struktur i sin arbeidshverdag, selv om styringsstrukturen er hierarkisk og linje-preget. Resultatene tyder på at et godt forankret verdisett gjør det mulig å gi de ansatte stor handlingsfrihet samtidig som de har en hierarkisk styringsstruktur. De ansatte knytter mye av sin identitet til organisasjonen, og ulike prestasjonsmål kommer derfor ikke nødvendigvis i konflikt med deres verdier. Studentsamskipnaden bør derfor jobbe videre med å forankre strategien blant medarbeiderne for eksempel ved å ha jevnlig, åpne diskusjoner med mellomledere om hvordan de tolker strategien og dens betydning for deres virksomhetsområde.

Informantene uttrykker også at studentsamskipnaden ønsker å ha et begrenset finansielt fokus, fordi det er forventet av en velferdsorganisasjon som Sit. Samtidig tvinges organisasjonen til å ta i bruk visse finansielle måltall og økonomistyringsverktøy fordi de mottar statlige tilskudd gjennom Kunnskapsdepartementet. Det vil derfor være viktig å ha en god dialog med de ulike interessentene for å kunne ivareta både deres og egne interesser på en god måte, slik at man unngår konflikter og uenigheter.

6.2 Sårbarhet

I denne studien er våre funn basert på dybdeintervjuer med ti informanter, henholdsvis fem ledere og fem ansatte. De utgjør en brøkdel av organisasjonens ansatte, og det er derfor vanskelig å kunne generalisere funnene til å gjelde for organisasjonen som helhet. Dersom flere informanter hadde deltatt i studien, ville de potensielt kunne bidratt med data vi ikke har evnet å fange opp. Det hadde vært særlig interessant å intervju flere ansatte fra de ulike virksomhetsområdene, for å få et bedre innblikk i hvordan de på det operative planet jobbet og forholdt seg til samfunnsansvar og styring som en del av sin arbeidshverdag.

Videre er det ganske stor variasjon i de ulike intervjuenes lengder (varighet mellom 27-56 minutter), som tyder på at noen informanter var mer pratsomme enn andre, og følgelig delte mer informasjon uten oppfordring fra oss. Til tross for at vi har prøvd å holde oss til intervjuguiden, har vi vært åpne for å stille oppfølgingsspørsmål der det har vært hensiktsmessig, og dermed var det ikke alle informantene som ble stilt nøyaktig de samme spørsmålene. Under intervjuene prøvde vi bevisst å unngå “intervjueffekten” (Patel & Davidson, referert i Johannessen et. al, 2011, s. 245), men det vil alltid være faktorer vi som forskere ikke har kontroll over og dermed kan vi potensielt ha påvirket informantene.

En faktor som kan svekke oppgavens generaliserbarhet er at det er svært individuelt hvordan studentsamskipnader velger å styre innenfor lovens rammer (Informant 7, personlig kommunikasjon, 17. februar 2020). Andre studentsamskipnader kan dermed velge å tolke sitt samfunnsansvar og implementere det i sin styringspraksis på andre måter enn det våre funn viser.

6.3 Forslag til videre forskning

Ettersom denne studien er basert på individuelle dybdeintervjuer fra Sit sitt hovedkontor i Trondheim, kan vi ikke anta at våre funn gjelder for alle ansatte i Sit eller for andre studentsamskipnader i landet. I videre studier kunne det derfor være interessant å undersøke nærmere om våre funn kan være overførbare også for andre ansatte i Sit eller i andre studentsamskipnader gjennom kvalitative- eller kvantitative studier av større omfang.

I vår studie fant vi at Sit bruker både styringsmekanismer man kan se hos ideelle organisasjoner og profittmaksimerende bedrifter. Våre informanter påpeker også at studentsamskipnadsloven

(§3, 2007) er vag i å presisere hvordan en studentsamskipnad skal sikre god studentvelferd, og at det derfor eksisterer lokale tilpasninger. Det er derfor interessant å undersøke om man ser lignende eller avvikende funn i andre studentsamskipnader, og videre om det eksisterer noen fellestrekk i utformingen av deres styringspraksiser.

Vi finner at studentvelferd og bærekraft er de to hovedelementene våre informanter trekker frem som Sits viktigste samfunnsansvar. Tanker om bærekraft og miljøhensyn i bedrifters strategi har stadig økt i omfang de siste årene, og ser ut til å ha blitt en form for institusjonell trend i samfunnet. Det kunne vært interessant å undersøke dette elementet over tid i form av longitudinelle studier av organisasjonen, for eksempel i forbindelse med strategien "Sit 2025".

I vår oppgave har vi ikke gått nærmere inn på andre elementer enn studentvelferd og bærekraft, og det kan tenkes at det finnes flere elementer av samfunnsansvar som denne studien ikke har fanget opp. Det er derfor interessant å undersøke dette nærmere også i andre studentsamskipnader.

7 Referanser

- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. doi: <https://doi.org/10.2307/258888>
- Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16(1), 5-14. doi: <https://doi.org/10.2307/3665543>
- DiMaggio, P. J. & Powell W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi: <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Douma, S., & Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations* (5. utg.). Harlow: Pearson Education Limited
- Fallan, L., & Pettersen, I. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier: Endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management*. London: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*, 173-178. doi: <https://doi.org/10.1007/BF00383091>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2019). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53–73. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 43(4), 423-446. doi: [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00129-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00129-3)

- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Meyer, H.-D., & Rowan, B. (2006). *The new institutionalism in education*. Albany: State University of New York Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Hentet fra: www.jstor.org/stable/2778293
- Nielsen, K. (2005). *Institutionel Teori: En tværfaglig introduktion* (2. utg.). Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nyeng, F. (2002). *Etikk og økonomi - en innføring*. Oslo: Abstrakt forlag as
- Nyeng, F. (2011). *Etikk og samfunnsansvar. Historie, teori og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag as
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Persvold, A.Z. (2020, 27. april). Aktør. I Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Roberts, R. (1992). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Røvik, K. A. (1998). Identitetsutvikling i moderne organisasjoner. *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* 1998(1). Hentet fra <https://www.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner>
- Savitz, A., & Weber, K. (2006). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too* (1. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, R. W. & Christensen, S. (1995). *The Institutional Construction Of Organizations: International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc.

- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88. Hentet fra:
[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&bquery=\(SO+\(Harvard+business+review.\)\)AND\(DT+1995\)AND\(TI+control+in+an+age+of+empowerment\)&type=1&searchMode=Standard&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&bquery=(SO+(Harvard+business+review.))AND(DT+1995)AND(TI+control+in+an+age+of+empowerment)&type=1&searchMode=Standard&site=ehost-live)
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (2019a). Styresak B 57/2019, s. 1.
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (2019b). Styresak O 33/2019, s. 5.
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (2019c). *Årsmelding 2018*. Hentet fra: https://www.sit.no/sites/default/files/Sit_%C3%A5rsmelding_2018_LR.pdf
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (u.å.a). Om Sit. Hentet fra <https://www.sit.no/om-sit>
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (u.å.b). Historien vår. Hentet fra <https://www.sit.no/om-sit/historien-var>.
- Sit Studentsamskipnaden i Gjøvik, Ålesund og Trondheim. (u.å.c). Sit.no. Hentet fra <https://www.sit.no/om-sit/miljo>
- Sit Trondheim. (29. mars 2020). Sit Trondheim: Søk ekstra støtte til din forening [Facebookside]. Hentet 20. april 2020 fra https://www.facebook.com/pg/SitTrondheim/posts/?ref=page_internal
- Studentsamskipnaden SiO. (u.å). Studentsamskipnadene i Norge. Hentet fra: <https://www.sio.no/snarveier/om-sio/studentsamskipnadene-i-norge>
- Studentsamskipnadsloven (2007). Lov om studentsamskipnader (LOV-2007-12-14-116). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-12-14-116?q=studentsamskipnader>
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317–324. doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.009>
- Wilson, J. (2015). The triple bottom line. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432-447. doi: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2013-021>

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Koder

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Samfunnsansvar i styringspraksis til samskipnaden»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med vår masteroppgave, hvor formålet er å undersøke hvordan samfunnsansvaret oversettes inn i studentsamskipnadens styringspraksis. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studentsamskipnader er en særegen organisasjonsform uten noen eiere, og øverste leder er styreleder. Studentene har flertall i styret, og styrelederen er også en student. Et av fokusområdene til studentsamskipnader er studentvelferd, men vi ønsker også å undersøke hvilke andre former for samfunnsansvar organisasjonen styres etter. I den forbindelse er planen å gjennomføre kvalitative dybdeintervjuer i løpet av februar med sentrale aktører i organisasjonen. Følgende problemstilling er utarbeidet:

«Hvordan oversettes samfunnsansvaret inn i studentsamskipnadens styringspraksis?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet. Veileder er Inger Johanne Pettersen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å undersøke hvilke tanker sentrale aktører i organisasjonen har rundt temaet. Vi tok kontakt med Sit, som videre satte oss i kontakt med aktuelle kandidater.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju med varighet omtrent 30 minutter. Vi tar lydopptak og notater underveis. Vi har fem temaer vi ønsker å gjennomgå, henholdsvis 1) Prestasjon og måling, 2) Samfunnsansvar, 3) Interessenter, 4) Organisasjonsstruktur og 5) Kultur.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun oppgavens forfattere vil ha tilgang til dine opplysninger. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode som lagres på en liste adskilt fra øvrige data.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.2020, og personopplysninger og opptak vil slettes ved prosjektets avslutning.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Inger Johanne Pettersen, tlf: 90846930, epost: inger.j.pettersen@ntnu.no.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/veileder

Inger Johanne Pettersen

Studenter/oppgaveforfattere

Thea Koren og Hanna Samuelsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Samfunnsansvar i styringspraksis til samskipnaden», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 28.05.2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

1. Innledende spørsmål:

Vi oppsummerer oppgavens tema og bakgrunn for intervjuet. Minner om anonymisering.

- Hva er din rolle i organisasjonen, og hvor lenge har du tilhørt organisasjonen?
- Kan du med egne ord beskrive hva jobben/vervet ditt går ut på?

2. Prestasjon og måling

Nevner organisasjonens visjon/misjon og strategier/planer ihht. styredokumenter.

- Hva mener du er det viktigste organisasjonen må gjøre/fokusere på for å nå visjonen/misjonen?
- Hvordan blir prestasjonene til avdelingen/organisasjonen målt? (Finansielle og ikke-finansielle)
- Hvordan utarbeides valg av prestasjonsmål?
- Hvilke krav har organisasjonen/avdelingen satt seg som mål å nå i forbindelse med prestasjonsmålene?
- Hvordan belønnes organisasjonen/avdelingen ved måloppnåelse?
- Hvordan gis tilbakemeldinger på prestasjoner?
- Hvordan brukes informasjonen i disse tilbakemeldingene?

3. Samfunnsansvar (og institusjonell teori)

- Hva legger du i begrepet samfunnsansvar?
- Hva mener du er organisasjonens overordnede samfunnsansvar?
- Hvordan bidrar du og din avdeling til dette?
- Hvilke aktører er med på å forme deres samfunnsansvar?
- Hvilke forventninger tror du de ulike aktørene har til deres samfunnsansvar?
 - Staten/politikere?
 - Kommunen?
 - Utdanningsinstitusjoner?
 - Studentene/"kundene"?
 - Medarbeidere?
- Tar organisasjonen på seg samfunnsansvar utover det interessentene krever?

4. Interessenter

- Hvem mener du er organisasjonens viktigste interessenter?
- Hvilke interesser har de i organisasjonen?
- Kan du utdype forholdet dere har til disse interessentene? (makt/posisjon)
- Hvordan ivaretar organisasjonen deres interesser/krav?
- Finnes det flere/andre interessenter som også påvirker organisasjonen?

5. Organisasjonsstruktur (og institusjonell teori)

Forklarer hva vi mener med begrepet struktur i denne sammenhengen.

- Hvordan tror du omgivelsene har vært med på å forme organisasjonen?
- Sit er jo en stor organisasjon delt inn i flere ulike enheter (feks. kafé, bolig og velferd) med underenheter, samt spredt over tre byer i landet (Trondheim, Gjøvik og Ålesund). Hvordan opplever du at beslutningsmyndighet er strukturert i organisasjonen? (desentralisert eller sentralisert)

6. Kultur (Økonomistyring som pakke, kultur som førende for andre styringsmekanismer)

Verdier:

- Med egne ord, hva vil du si er organisasjonens verdier?
- Tror du omgivelsene er av samme oppfatning?
- Opplever du at det er en felles enighet om disse verdiene innad i organisasjonen?
- Hvordan arbeider dere eventuelt for å oppnå felles enighet om sentrale verdier?
- Hvordan mener du dette kommuniseres til ledere og ansatte?
- Hvordan mener du at dette kommuniseres til samfunnet forøvrig?
- Er delte verdier viktig for dere i rekrutteringssammenheng?

Klaner:

- Opplever du at organisasjonen har ulike sosiale undergrupper/subkulturer? (Alder?)
- Opplever du at det er en egen kultur/subkultur innad i din avdeling?
- Hvordan er disse eventuelt formet? (profesjoner? avdelings-avgrensninger?)

Vedlegg 3: Koder

Prestasjon og måling:

- Ikke-finansielle prestasjonsmål
- Finansielle prestasjonsmål
- Belønningssystemer
 - Indre motivasjon
- Strategi
 - Levende campus
 - Tydelig samfunnsaktør
 - Markedsorienterte og bærekraftige tjenester

Samfunnsansvar:

- Bærekraftige tjenester
 - Bolig
 - Matsservering
- Studentvelferd
 - Studentboliger
 - Treningstilbud
 - Fullføre studiet
 - Psykisk studenthelse
 - Studenthelsetjeneste
 - Barnehage
 - Campustjenester

Interessenter:

- Studenter
- Utdanningsinstitusjoner
- Kunnskapsdepartementet
- Andre
- Målkonflikter

Organisasjonsstruktur:

- Trender
- Beslutningsmyndighet

Organisasjonskultur:

- Subkulturer
- Verdier
- Ledelse

Annet:

- Tilskudd
- Lov om studentsamskipnader