

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE311E

Navn på kandidat: Rune Sætermo

Dekobling i styringslinjen?

En studie av implementeringsprosess i foretaksgruppen i Helse Nord med fokus på miljø

Dato:

20.6.2018

Totalt antall sider: 46

Innhold

I	Forord	3
II	Sammendrag	4
II.1	Bakgrunn	4
II.2	Hensikt	4
II.3	Materiale og metode	4
II.4	Resultat	4
II.5	Konklusjon	4
III	Summary in English	4
III.1	Background	4
III.2	Purpose	5
III.3	Material and method	5
III.4	Results	5
III.5	Conclusion	5
1.	Innledning	6
1.1	Bakgrunn	6
1.2	Problemstilling	7
1.3	Avgrensning og sentrale begreper	7
1.4	Videre oppbygging av oppgaven	8
2.	Teori	9
2.1	Samfunnsansvar	9
2.2	Organisasjonsteori	11
2.2.1	Det instrumentelle perspektivet	11
2.2.2	Det institusjonelle perspektivet	12
2.3	Implementeringsteori	13
2.3.1	Den hierarkiske oversettelseskjede	14
2.3.2	En institusjonell modifisering av den hierarkiske oversettelseskjede	15
2.4	Dekobling	17
2.5	Translatørkompetanse	18
2.5.1	Kontekstualisering	18
2.5.2	Kopiering	19
2.5.3	Addering og fratrekking	19
2.5.4	Omvandling	20
2.6	Oppsummering teorigrunnlag og forventning til funn	21
3.	Metode	22
3.1.	Forskningsdesign og oppgavetype	22
3.2.	Teoriens relevans for oppgavens tematikk	23
3.3.	Metodevalg	23
3.4.	Valg av case	24
3.5.	Datainnsamling og informantutvalg	24
3.6.	Gjennomføring av datainnsamling	25

3.7.	Analyse av data.....	26
3.7.1.	Intervju	26
3.7.2	Dokumentstudium	27
3.8.	Svakheter ved studien.....	27
4.	Empiri.....	30
4.1	Den formelle styringslinjen	30
4.1.1	Oppdragsdokument	30
4.1.2	Årlig melding	32
4.2	Ambisjon	32
4.3	Status	32
4.3.1	ISO 14001	33
4.3.2	Lederfokus.....	33
4.3.3	Implementeringsstrategi	33
5.	Analyse.....	35
5.1	Begrepet miljøfokus	35
5.2	Organisasjonsperspektiv – instrumentelt/institusjonelt	36
5.3	Implementeringsstruktur.....	36
5.3.2	Oversettelse	37
5.3.3	Linjestruktur	37
5.3.4	Konkretisering.....	38
5.4	Oppsummert	38
6	Konklusjon	40
6.1	Implementeringsprosessen.....	40
6.2	Dekobling?.....	41
6.3	Oppsummert	42
	Litteraturliste	44

I Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på studiet MBA Helseledelse, ved Nord Universitet i Bodø. Studiet har gått over to år, med samlinger, forelesninger og deksamener hvert semester. Det har vært krevende, men lærerikt. Nye vennskap på tvers geografi og organisasjon har blitt bygd og erfaringer fra de forskjellige foretakene i regionen er delte.

Jeg vil med dette takke RHF Helse Nord for muligheten til å ta studiet. Spesiell takk til studiekoordinator Anita Eide og professor Inger Johanne Pettersen for å sy sammen et studie som både er godt og relevant faglig, men også har blitt gjennomført på et upåklagelig vis.

Jeg vil også takke mine medstudenter som gjennom bidrag til aktive diskusjoner i forelesningene både har skapt en faglig merverdi, men ikke minst gitt meg en bedre forståelse av hvordan organisasjonen vår fungerer, og hvilke utfordringer hver og en står ovenfor i hverdagen.

Til sist, men ikke minst, vil jeg også takke min flotte familie, som har holdt fortet hjemme mens jeg har vært borte på samlinger, eller opptatt på ettermiddager med pensumlesing og oppgaveskrivning.

Bodø 19.06.18

Rune Sætermo

II Sammen drag

II.1 Bakgrunn

Er det slik at det er en selvfølge at det er en klar rød tråd fra det oppdraget som våre eiere gir oss gjennom oppdragsdokument og det som skjer lengst ute i organisasjonen? Hvordan innfris forventninger fra våre omgivelser til hvordan vi kan ta vårt samfunnsansvar på alvor?

II.2 Hensikt

Utgangspunktet for denne studien har vært å få et bilde av hvordan det jobbes med klima og miljø i foretaksgruppa samt hvordan implementeringsprosesser fungerer gjennom styringslinjene i foretaksgruppen, og se om det er en teoretisk forklaring for de observasjonene som gjøres.

II.3 Materiale og metode

Det er gjort en kvalitativ tilnærming med intervju av fire miljøkoordinatorer fra hhv Helse Nord RHF samt tre av de underliggende foretakene. I tillegg er det gjennomført en dokumentanalyse med utgangspunkt oppdragsdokumentene for 2016, 2017 samt 2018 fra Helse- og Omsorgsdepartementet til det Helse Nord RHF samt tilsvarende oppdragsdokument fra det Helse Nord RHF til underliggende helseforetak. Analysen inkluderer også årlig melding fra Helse Nord RHF til HOD for årene 2016 og 2017.

II.4 Resultat

Empirien viser at det er liten sammenheng mellom de kravene som stilles gjennom styringslinjene og den aktiviteten som pågår innenfor klima og miljø området. Det jobbes til dels god ute i foretakene, men dette er i større grad som en konsekvens av sertifiseringsprosesser samt lokale initiativ enn grunnet krav som kommer ovenfra.

II.5 Konklusjon

Selv om det jobbes bedre enn hva man skulle forventet etter å ha lest oppdragsdokumentene, er det en god del som kan forbedres. Gjennom å stille klarer krav gjennom styringslinjene vil man kunne få større grad av lederfokus, men samtidig vil det også skape forventning om at det er en sammenheng mellom krav og tildelte innsatsfaktorer.

III Summary in English

III.1 Background

Is it so that it's a matter of course that there is a clear red tread from the assignment that our owner give us trough the assignment document and what actually happens the longest in our

organization? How do we meet the expectations from our environment to how we can or should take our social responsibility seriously?

III.2 Purpose

In this study, the aim has been to get an image of what focus climate and environment has in the hospital trusts in the region, and how implementation processes work through the corporate governance lines and see if there is a theoretical explanation for the observations.

III.3 Material and method

We have chosen a qualitative study and interviewed four of four environmental coordinators from the hospital trusts. In addition, a documentary analysis has been carried out based on the assignment documents for 2016, 2017 and 2018 from the Ministry of Health and Care Services to Helse Nord RHF and corresponding assignment documents from Helse Nord RHF to underlying hospital trusts. The analysis also includes an annual report from Helse Nord RHF to HOD for the years 2016 and 2017.

III.4 Results

The most important findings was that there is little correlation between the requirements set by the management lines and the activity in progress in the climate and environment area. There is good effort and it works well in the hospital trusts, but this is largely because of certification processes and local initiatives than due to requirements through the management lines.

III.5 Conclusion

Even though the activity is greater than expected after reading the assignment documents, there is a lot that can be improved. By making demands through the management lines, you will be able to gain a greater degree of managerial focus, but at the same time, it will also create an expectation that there is a correlation between requirements and assigned input factors.

1. Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven er en tanke om at en organisasjon av den størrelsen man er en del av både har muligheten for å en forpliktelse til å ha et visst fokus på hvordan vi er med og påvirker omgivelsene rundt oss. Men i hvilken grad kommer det fokuset det forventes er der som et resultat av krav fra eier gjennom styringslinjene, eventuelt hvor mye skjer som et resultat av andre prosesser?

1.1 Bakgrunn

Som offentlig virksomhet er det en forventning om fellesskapets midler blir utnyttet på en så god måte som mulig. Det naturlige fokuset er på den kjernetjenesten som skal leveres nemlig så gode helsetjenester som mulig. De senere årene har det i tillegg blitt større og større fokus på den påvirkning organisasjonen har på omgivelsene, man måles på mer enn de tjenestene man leverer.

Spesialisthelsetjenesten kjøper varer og tjenester for 40-50 mrd NOK hvert år, hvorav helse Nord står for 10-12 % av dette forbruket. Dette i seg selv innebærer en både en mulighet til og et ansvar for å påvirke omgivelsene rundt oss.

Det finnes mange definisjoner på hva samfunnsansvar egentlig er. Regjeringen har i sin politikk lagt til grunn følgende tolkning «hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov». Dette betyr altså det vi gjør utover det som vi må I og med at det er regjeringen ved Helse- og omsorgsdepartementet som eier og gir oppdrag til de regionale helseforetakene er det naturlig å legge denne tolkningen til grunn.

Miljø er en av seks fokusområder innovasjon Norge definerer inn i begrepet samfunnsansvar. I tillegg har de med:

- Menneskerettigheter,
- Arbeidsforhold
- Lokalsamfunn
- Korrupsjon
- Leverandørkjeder

Det fremgår av OD 2016-25 at samfunnsansvar har hatt et særlig fokus de senere år og at HOD har tydeliggjort krav innenfor dette området i foretaksmøtene. Dette har igjen blant annet resultert i prosjektet «Miljø- og klimatiltak i spesialisthelsetjenesten»

1.2 Problemstilling

Spesialisthelsetjenesten er en komplisert organisasjon så hvordan kan vi sikre at disse kravene og forventningene både fra eier og fra samfunnet rundt oss blir noe mer enn nettopp krav, forventinger og fine ord? Er det en rød tråd mellom oppdraget og det som skjer lengst ut i organisasjonen? Slik foretaksmodellen er med lange styringslinjer og ikke minst en liten jungel av underliggende felleseide selskaper, er det en fare for at ansvaret og dermed fokuset smulders opp? Min problemstilling er derfor:

Hvordan oversettes og implementeres krav til miljøfokus gjennom styringslinjene i foretaksgruppen?

For å finne ut av dette skal jeg se på hvordan kravene fra vår eier viderefremmes i organisasjonen og hvordan disse forstås/etterleveres i organisasjonen.

1.3 Avgrensning og sentrale begreper

Det regionale helseforetaket får sitt årlige oppdrag fra HOD gjennom et oppdragsdokument i foretaksmøtet. RHFet viderefremmer oppdragene til sine underliggende helseforetak samt andre felleseide foretak. Disse rapporterer hvert tertial på status samt endelig måloppnåelse gjennom en årlig melding. Det regionale Helseforetaket sammenstiller de årlige meldingene fra sine underliggende foretak i en helhetlig årlig melding til Helse og Omsorgsdepartementet

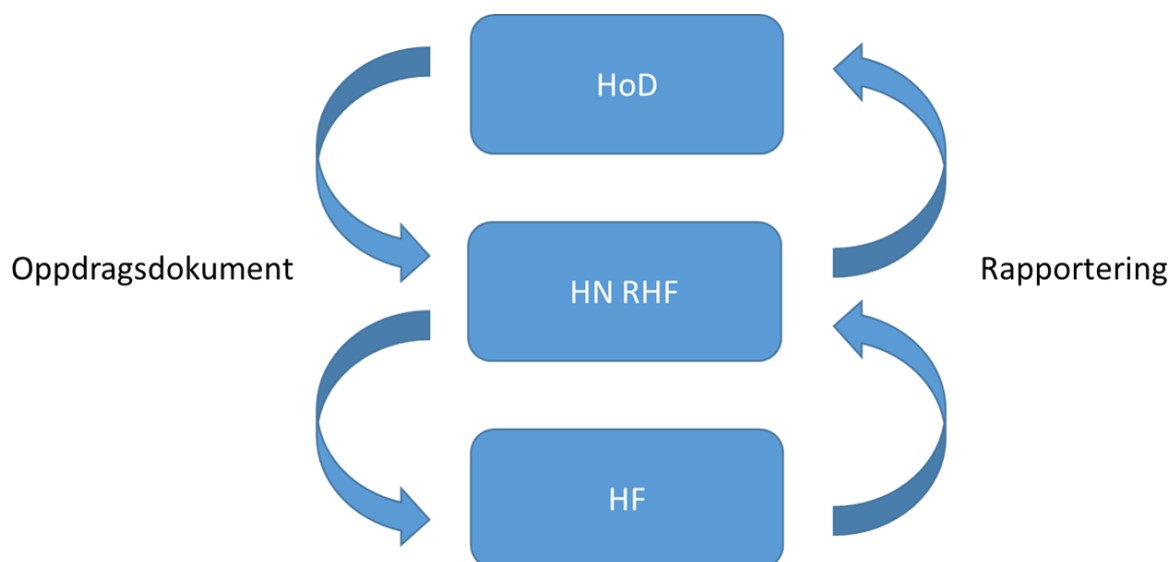


Fig 1 Styringslinjen

Miljø er en del av samfunnsansvarsbegrepet, og det eksisterer mange definisjoner på hva dette faktisk er. Fra politisk hold finner vi følgende definisjon: *Integrasjon av sosiale og*

*miljømessige hensyn i sin daglige drift på frivillig basis, utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer ([Stortingsmelding nr 10, 2008-09; Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi. Definisjon fra side 7](#)). Ser vi på miljø spesifikt har innovasjon Norge følgende definisjon på fokusområdet: *Hvordan virksomheten påvirker de naturlige omgivelsene den opererer i, slike som luftrom, vann og landområder samt energiforbruk, klimautslipp og dyrevelferd.* (Innovasjon Norge.no).*

Foruten koblingen mellom miljø og samfunnsansvar innledningsvis i teorikapittelet, vil det kun være fokuset på ytre miljø som vil være tema i denne oppgaven, og i tillegg til kartlegging av status pr i dag gjennom intervju, begrenses historikken til å se på krav og rapportering gjennom styringslinjene fra og med 2016 og fram til i dag.

1.4 Videre oppbygging av oppgaven.

I neste kapittel vil jeg ta for meg sentrale teorier og andre relevante studier, før jeg i kapittel tre vil redegjøre for forskningsmetodikken som er lagt til grunn for oppgaven. Deretter vil jeg gjennomgå funnene fra dokumentstudiene og fra intervjuene før jeg i kapittel 5 vil gjøre en analyse av funnene fra kapittel 4 før jeg avslutningsvis vil konkludere i hvorvidt kravene til miljøfokus faktisk går som en rød tråd gjennom hele styringslinjen.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres den teori som senere i oppgaven vil benyttes for å belyse innsamlet empiri. Først plukkes tråden opp fra innledningen, og det presenteres noen definisjoner av samfunnsansvar for å illustrere fenomenets tvetydighet og tolkningsmangfold. Etter at samfunnsansvar er presentert som en abstrakt idé, rettes oppmerksomheten mot nettopp implementering av abstrakte idéer i organisasjoner. Oppgaven bygger på to organisasjonsteoretiske perspektiver som først presenteres mer generelt. Deretter vil implementering ses på innen disse to perspektivene.

2.1 Samfunnsansvar

Miljø er jo etter hvert blitt ansett å være en del av samfunnsansvarsbegrepet, men det første bidraget til selve samfunnsansvarsbegrepet ansees å komme i bokens *Social Responsibilities of the Businessman* forfattet av H. Bowen og utgitt i 1953. Siden den gang har mangfoldet av teorier om samfunnsansvar økt betraktelig. Felles for disse teoriene som har kommet til etter hvert er det at det foreligger ingen klar definisjon på hva samfunnsansvar faktisk betyr for den enkelte organisasjon.

Bowen kalte samfunnsansvar «social responsibilities of businessmen» og formulerte dette som: «The obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society». (Bowen, 1953, s. 6). I dette ligger at man har et klart ansvar utover det man har til sine eiere, men det foreligger ingen beskrivelse av hva dette faktisk innebærer.

Blowfield og Frynas (2005) påpeker også problemet med fenomenets mangfold og tvetydighet, og utdyper videre at uklarheten i begrepet begrenser samfunnsansvars nytte både som analytisk redskap og som en veiledning til beslutningstakere. Videre fremsetter de at:

..it may be more useful to think of CSR as an umbrella term for a variety of theories and practices all of which recognize the following: (a) that companies have a responsibility for their impact on society and the natural environment, sometimes beyond legal compliance and the liability of individuals; (b) that companies have a responsibility for the behaviour of others with whom they do business (e.g. within supply chains); and (c) that business needs to manage its relationship with wider society, whether for reasons of commercial viability or to add value to society. (Blowfield & Frynas, 2005, s. 503)

I likhet med Bowens definisjon, legger denne samlebetegnelsen til grunn at virksomheter har et reelt ansvar, men selv om det fremkommer mer eksplisitte aspekter ved vil det fremdeles være opp til den enkelte organisasjon å forsøke å tolke hva dette konkret vil innebære for deres virksomhet.

I 2010 ble en ny ISO standard introdusert som hadde til intensjon å skulle gi en felles forståelse av fenomenet samfunnsansvar (standard.no). Denne ISO 26000 standarden beskriver samfunnsansvar som:

Ansvar som en organisasjon har for innvirkningen av dens beslutninger og aktiviteter på samfunn og miljø, og som utøves ved å utvise etisk atferd som

- bidrar til bærekraftig utvikling, herunder helse og velferd i samfunnet;

- tar hensyn til forventningene fra interessenter;

- er i samsvar med gjeldende lov og forenlig med internasjonale atferdsnormer; og

- er integrert i hele organisasjonen og praktiseres i organisasjonens ulike forhold

(ISO 26000, 2010, s. 4)

Et interessant tillegg i definisjonen i standarden er at den eksplisitt knytter samfunnsansvar og bærekraftig utvikling sammen. Dette kan videre utdypes med at standarden påpeker at bærekraftig utvikling handler om bærekraft for samfunnet og kloden, ikke for den enkelte virksomhet. En organisasjons levedyktighet kan dermed være forenlig eller uforenlig med bærekraftig utvikling (ISO 26000, 2010). Det er imidlertid vanskelig å se for seg at en organisasjon vil tolke samfunnsansvar dit hen at organisasjonens eksistens ikke vil kunne forsvares. Det er også verdt å merke seg at selv om det legges opp til en standard om implementering av samfunnsansvar, samt en bredere forståelse av begrepet, er det fortsatt tvetydig hva dette konkret betyr for en bestemt organisasjon og hvordan en skal gå fra noe abstrakt til noe konkret.

Alexander Dahlsrud (2006) analyserte 37 definisjoner av CSR (samfunnsansvar). Han konkluderte som et resultat av dette med følgende: For det første er et poeng at begrepet samfunnsansvar har hatt en enorm utvikling fra Bowen til i dag. Andre poeng er at til tross for denne utviklingen er det fremdeles uklart hva samfunnsansvar betyr for den enkelte organisasjon som skal implementere det i sin virksomhet. Et tredje poeng er at det nettopp er denne tvetydigheten og tolkningsmangfoldet som gir rom for svært ulike typer

implementering og resulterende ulike manifestasjoner av samfunnsansvar i organisasjoner. Det er i stor grad omforent hva samfunnsansvar faktisk er, men i liten grad hvordan man kan ta dette ansvaret på en så god måte som mulig.

2.2 Organisasjonsteori

Denne oppgaven vil bruke organisasjonsteori generelt og implementeringsteori spesielt for å kaste lys over empirien. Det vil her tas utgangspunkt i et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv. De to perspektivene gir to svært ulike tilnærminger for å forstå organisasjoner og implementering, men de er på ingen måte gjensidig utelukkende av den grunn. Tvert imot vil det være rimelig å anta at begge perspektivene kan inneha forklaringskraft i forhold til oppgavens tema. De brukes dermed ikke som konkurrerende, men snarere supplerende perspektiver for å forstå implementering av samfunnsansvar.

2.2.1 Det instrumentelle perspektivet

Det instrumentelle perspektivet utledes fra den rasjonelle-instrumentelle tradisjonen i organisasjonsteorien. I dette perspektivet er organisasjoner sett på som redskaper eller instrumenter for effektiv produksjon av vedtak, tiltak, varer eller tjenester. Derav navnet instrumentelt perspektiv eller verktøyperspektivet (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2013). Perspektivet bygger på en tanke om formålsrasjonalitet i organisasjoner. Dette innebærer at organisasjonen har klare mål, vurderer handlingsalternativer etter disse fastsatte målene og velger de alternativ som gir maksimal uttelling i forhold til målene. Formålsrasjonaliteten kan også komme til uttrykk ved at organisasjonsstrukturen er utformet etter en mål-middel-rasjonalitet (Christensen et.al., 2013). Organisasjonsstruktur er ifølge Christensen et.al. (2013): «En struktur som består av posisjoner og regler for hvem som bør eller skal gjøre hva, og hvordan ulike oppgaver bør eller skal utføres». At den er utformet etter en mål-middel-rasjonalitet vil innebære at stillingsinstrukser og prosedyrer er hensiktsmessig konstruert, formulert og koordinert slik at måloppnåelse er rimelig å forvente når disse følges slik de er foreskrevet.

I det instrumentelle perspektivet vektlegges effektivitet og måloppnåelse.

Organisasjonsstrukturen, og planmessig utforming av denne, er det viktigste redskapet for å gjøre organisasjonen mer effektiv (Røvik, 1998). Den gjør organisasjonen mer effektiv fordi den begrenser den enkeltes handlingsvalg, og slik samtidig skaper kapasitet til å realisere organisasjonens mål (Christensen et.al., 2013). Samtidig vet vi fra praksis at individer ikke

alltid handler i overensstemmelse med det den formelle organisasjonsstrukturen skulle tilsi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å forklare noe av den avstanden som kan finnes mellom forventet og faktisk atferd i organisasjoner trengs et perspektiv som fanger opp dette. Det institusjonelle perspektivet kommer med slik supplerende forklaringskraft.

2.2.2 Det institusjonelle perspektivet

Mens det instrumentelle perspektivet bygger på en tanke om formålsrasjonalitet som handlingslogikk i organisasjoner, er handlingslogikken i det institusjonelle perspektivet logikken om det kulturelt passende. Dette vil si at man handler etter det som oppfattes som rimelig eller akseptabel atferd ut fra organisasjonens uformelle normer (Christensen et. al., 2013). Organisasjonskulturen innehar disse uformelle normene, og den er noe som gradvis vokser frem og endrer seg i løpet av organisasjonens levetid, og gir den en særegen identitet eller karakter. Gjennom indre og ytre sosiale krefter kan både nye handlingsmønstre vokse frem og gamle handlingsmønstre kan oppløses. Dette skjer ikke som planlagt endring eller bevisste beslutninger, men som naturlig tilpasning til nye situasjoner. Gjennom denne type prosesser beveger organisasjonen seg i retning av å bli en institusjon. Graden av institusjonaliseringen avhenger av hvor stort rom det er for samspill mellom personer og grupper i organisasjonen, men ingen organisasjon med noe varighet er fullstendig fri for institusjonalisering. I det institusjonelle perspektivet med sin handlingslogikk er ikke mål gitt som i det instrumentelle perspektivet. De oppdages derimot underveis (Christensen et. al., 2013). Mens det instrumentelle perspektivet hovedsakelig vektlegger effektivitet og måloppnåelse, er legitimitet og overlevelsessevne viktige elementer i det institusjonelle perspektivet.

Ettersom verdier og normer er viktige momenter innenfor det institusjonelle perspektivet, vil også synet på ledelse reflektere dette. Selznick (1997) omtaler hva som kjennetegner et institusjonelt lederskaps funksjoner. Et institusjonelt lederskap skal blant annet formulere formålet med organisasjonens eksistens, sørge for at organisasjonen er utformet slik at den er tilpasset dette formålet og videre sørge for at denne formen blir en realitet. I det institusjonelle perspektivet er ledere skapere og forvaltere av verdier og ledelsens primære funksjon er å bygge fellesskap gjennom integrering og forvaltning av verdier. Dette felles verdigrunnlaget blir en faktor som påvirker organisasjonens legitimitet både internt og eksternt, og kan bidra til økt motivasjon blant organisasjonsmedlemmene fordi verdiene blir integrert i virksomheten og bidrar til å skape engasjement. Institusjonelle ledere kan sies å ha en todelt rolle; på den ene siden skal de beskytte, forvalte og verne om organisasjonens verdier, og på den annen

side skal lederskapet bidra til endring gjennom intensjonal eller instrumentell handling (Christensen et.al., 2013).

Det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet vektlegger ulike sider ved organisasjoner for å si noe om hvordan de virker. Det er i dag anerkjent at både struktur og kultur kan være like viktige for å forklare atferd og prosesser i organisasjoner, og at de kan ha en gjensidig påvirkning på hverandres effekt på atferd og prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Derfor brukes perspektivene som supplerende og ikke konkurrerende.

2.3 Implementeringsteori

Fordi miljø som en del av samfunnsansvar er et tvetydig fenomen som åpner for visst tolkningsmangfold følger det at når en organisasjon skal innføre dette i sin virksomhet må dette først tolkes. Røvik (1998) påpeker at det fra spredningsstudier av organisasjonsidéer kan fremstå som at adoperingsprosessen er slutført når organisasjonen har tatt beslutningen om å innføre et konsept. Slik er det nødvendigvis ikke. Idéer er «tøyelige og bøyelige» til forskjell fra fysiske gjenstander. De må derfor nødvendigvis tolkes, tydeliggjøres og tilpasses når de skal implementeres.

Når organisasjoner tar inn nye konsepter og idéer i sin virksomhet, er ikke dette noe som skjer i et tomrom. Organisasjonens kontekst er et helt sentralt aspekt ved implementering. I møtet mellom idéen og organisasjonen kan det både stilles spørsmål om hva organisasjonen gjør med idéen, så vel som hva idéen gjør med organisasjonen (Røvik, 2014). I denne oppgaven er dermed spørsmålet hva som skjer når foretaksgruppen skal innføre et miljøfokus i organisasjonen. Den må altså først tolke fenomenet for å kunne adoptere det til sin virksomhet. Dermed gjør den noe med den mer generelle idéen om miljøfokus. Den tillegges bestemte betydninger og kan få praktiske manifestasjoner deretter. Slik kan også innføring av idéen samtidig påvirke foretakene i form av nye tenkemåter, atferdsmønstre, rutiner, strategier, prosedyrer osv.

De to organisasjonsteoretiske perspektivene som har blitt presentert gir hver sin beskrivelse av hvordan implementeringsprosessen mer konkret utfolder seg. Videre vil det først ses på hvordan dette kan tenkes å foregå i et instrumentelt perspektiv. Denne modellen kalles den hierarkiske oversettelseskjeden hos Røvik. For å se på implementeringsprosessen fra det andre perspektivet det tas utgangspunkt i presenteres deretter en institusjonell modifisering av den samme modellen.

2.3.1 Den hierarkiske oversettelseskjede

Innenfor det instrumentelle perspektivet finner vi modellen den hierarkiske oversettelseskjede. Denne skisserer opp forventninger om hvordan en instrumentell oversettelsesprosess vil forløpe (Røvik, 2007). Forestillingen er at implementeringsprosesser må drives fram gjennom bruk av overordnede føringer og myndighet. Han skisserer videre opp fem ulike arenaer som den hierarkiske oversettelseskjeden bygger opp om. Disse er:

1. En klar top- down- tilnærming som innebærer at reformidéen initieres ovenfra, via toppledelsen. Oversettelseskjeden skjer vertikalt, og det kan være via regionale- og videre over til lokale enheter i offentlige virksomheter.
2. Søking etter løsninger på et problem eller ulike utfordringer som organisasjonen står ovenfor, der idéer som tas inn vil være mulige verktøy for løsninger på disse problemene. Toppledelsen er den instansen som har den myndigheten som er nødvendig for å kunne søke opp, hente inn og ta imot løsninger på eventuelle lokale problemer som organisasjonene befinner seg i.
3. Oversettelsen fremstår som en implementeringsprosess som er styrt fra sentralt hold, der detaljene i implementeringsprosessen (type enheter, aktører og overordnede prosedyrer og føringer) blir styrt ovenfra. Dette betyr aktørene «nede i organisasjonen» ikke vil ha mulighet til å gjennomføre lokale endringer og tilpassede versjoner, og i den grad dette gjennomføres vil det være under kontroll og oppsyn fra toppledelsen slik at eventuelle 21 tilpasninger gjennomføres innenfor detaljer skissert top-down.
4. Kontekstualiseringsprosessen vil skje etappevis, der starten på implementeringsprosessen skjer på toppen av organisasjonen, og deretter vil implementeringen skje trinnvis og styrt nedover og «innover» i organisasjonen. Eller som Røvik selv sier: «En versjon som er blitt oversatt og konkretisert på ett hierarkisk nivå, vil bli sendt nedover til neste underliggende nivå. Dette vil utløse aktivitet i det underliggende organet som foretar ytterligere oversettelser og tilpasninger av konseptet til lokale forhold» (Røvik 2007: 295).
5. Kontekstualisering av idé som gjenstand for en prosess av både materialisering og konkretisering, der idéen gis mer og mer konkret innhold etter hvert som den tas inn og i bruk nedover i organisasjonen.

Den hierarkiske implementeringsprosessen gir slik klare forventninger og sammenhengende antagelser om hva som skjer ved innføringen av en idé i en organisasjon. Likevel er det ikke

en fullstendig utfyllende modell som kan forklare alle empiriske tilfeller. For å fange opp de observasjoner som ikke passer inn i denne modellen må den suppleres og modifieres.

2.3.2 En institusjonell modifisering av den hierarkiske oversettelseskjede

På samme måte som det instrumentelle perspektivet må suppleres for å fange inn observerte variasjoner mellom det perspektivet predikerer og empiri, må også den hierarkiske implementeringsprosessen modifieres. Selv om modellen har stor forklaringskraft i mange empiriske tilfeller, har det etter hvert fremkommet flere observasjoner som ikke lar seg forklare av den hierarkiske implementeringsprosessen (Røvik, 2014). Røvik sammenfatter disse observasjonene i fire hovedpunkter. Det første punktet handler om et skifte bort fra formelt lederskap til eksterne utviklingsarenaer. Utviklingsarenaer er en samlebetegnelse på arenaer utenfor den hierarkiske organisasjonsstrukturen hvor organisasjonsmedlemmene eksponeres for idéer. Eksempler på slike utviklingsarenaer er konferanser, kurs, seminarer, studier o.l. Disse arenaene kan fungere som idébærere, oversettelsesarenaer, samt en mulig ekstern inngangsport til organisasjonen for idéer. Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter som sagt at idéer tas inn i organisasjonen av ledelsen øverst i det organisatoriske hierarkiet, og modellen overser da gjerne betydningen slike eksterne utviklingsarenaer kan ha i adoptering og oversettelse av idéer (Røvik, 2014).

Neste modifiseringspunkt tar utgangspunkt i antagelsen i den hierarkiske implementeringsprosessen om at idéer kommer inn øverst i organisasjonen, oversettes av ledelsen, og sendes videre ned hierarkiet for implementering og eventuell lokal tolkning. Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter her at den første oversettelsen som foretas av ledelsen lager en slags «masterversjon» av idéen som alle videre oversettelser nedover i hierarkiet stammer fra. Observasjoner har derimot vist at dette ikke alltid er tilfellet. Det er mulig at det finnes flere ulike versjoner av samme idé i organisasjonen uten at disse kan spores tilbake til en masterversjon i toppen av organisasjonen. Organisasjonen kan ha ansatte knyttet til flere ulike felt og som gjerne også har sine tilhørende eksterne utviklingsarenaer. Dermed kan det bli hentet inn og oversatt flere forskjellige versjoner av samme idé i samme organisasjon (Røvik, 2014).

Den hierarkiske implementeringsprosessen forutsetter også at en abstrakt idé kommer inn i toppen av organisasjonen og får mer konkret og materialisert form etter hvert som den beveger seg nedover hierarkiet. Empiriske observasjoner kan tyde på at det ikke alltid foregår i en slik implementeringsprosess. Det er heller som et spirallignende forløp der idéen

sirkulerer rundt om i organisasjonen på de ulike hierarkiske nivåene og veksler mellom ulike grader av abstrakt idé og konkret praksis (Røvik, 2014).

Den siste modifikasjonen til modellen om den hierarkiske implementeringsprosessen omhandler punktet i modellen om en stimulus-respons-basert-sekvensialitet. Dette omhandler at oversettelse og implementeringsprosessen begynner fra øverst i organisasjonen, og oversettelser leveres nedover den hierarkiske strukturen. Underliggende nivå begynner sin oversettelse og lokale tilpasning etter å ha blitt overlevert overordnede nivå's oversettelse. Denne forutsetningen har derimot vært vanskelig å påvise empirisk. Istedenfor en slik sekvensiell overlevering av oversettelser kan det se ut som at oversettelse av en idé kan utløses i flere organisasjoner og steder på samme tid. Denne modifikasjonen har derav fått navnet soppmodellen. Navnet er en metafor på hvordan forløpet til oversettelse av idéer kan ligne måten sopp springer ut i skogen på høsten (Røvik, 2014).

Studiens forskningsspørsmål er teoretisk forankret i de to implementeringsmodellene. Den innsamlede empiri vil bli analysert med utgangspunkt i disse modellene. De teoretiske premissene analysen vil benytte har blitt sammenfattet i følgende tabell:

Den hierarkiske oversettelseskjede	Institusjonell modifisert oversettelseskjede
<i>Top-down-orientering:</i> Ideer kommer inn øverst i den hierarkiske strukturen i organisasjonen (ledelsen) og oversettelsen skjer hovedsakelig der. Ideer som tas inn representerer løsning på et opplevd problem.	<i>Fra formelt lederskap til eksterne utviklingsarenaer:</i> Arenaene utgjør en alternativ inngangsport for ideer på underliggende hierarkiske nivå der oversettelse også kan skje
<i>Begrenset frihet til oversettelse:</i> Ledelsen oversetter ideen og kontrollerer at den blir implementert slik de har intendert.	<i>Ingen «masterversjon»:</i> Alle tolkninger og manifestasjoner av ideen nedover i hierarkiet kan nødvendigvis ikke spores tilbake til ledelsens første oversettelse.
<i>Stimulus-responsbasert-sekvensialitet:</i> Oversettelse foregår sekvensielt nedover og innover i den hierarkiske strukturen, overlevering fra et nivå utløser prosessen på neste hierarkiske nivå.	<i>Soppmodellen:</i> Oversettelse kan foregå på flere ulike hierarkiske nivå i organisasjonen samtidig
<i>Fra det abstrakte til det konkrete:</i> Oversettelse sett på som en	<i>Fra kjede til spiral:</i> Ideen sirkulerer i ulike deler av hierarkiet og varierer mellom å

sammenhengende prosess der ideen gradvis får form og innhold fra toppen og nedover i hierarkiet.	fremstå som mer eller mindre abstrakt ide og konkret form.
--	--

2.4 Dekobling

Pettersen et al (2016) beskriver at styringen er ikke rasjonell ved manglende koblinger. Dette innebærer en tanke om at det er nødvendig med tette koblinger mellom nivåene i styringslinjen for at virksomhetsstyringen skal fungere hensiktsmessig. Konsekvensen av at dette ikke er i orden gjør at nivåene i styringslinjen til dels blir brutt opp i egne "verdener", som eksisterer uavhengig av hverandre.

Sett i forhold til kvalitetsmålinger vil dekoblinger være eksempler på at man måler bare for å måle, og at resultatene av målinger ikke får konsekvenser. Når bruken ikke er rasjonell blir det heller ikke noe godt styringsverktøy. Konsekvensen av dekobling er styringsutfordringer.

Eksempler på dette vil kunne være at det ikke er avsatt ressurser til å gjennomføre nødvendige tiltak. Et aktuelt eksempel på dette i helsevesenet, kan være at ventelisten ved en poliklinikk opplever økende fristbrudd, og at man ikke øker kapasiteten ved denne avdelingen for å redusere problemet.

Til tross for at målinger er dekoblet fra virksomhetsstyringen, kan målingene som gjøres ha andre effekter for organisasjonen. Effektene kan være at de bidrar til positiv legitimering eller omdømmebygging for organisasjonen. Dette er i tråd med institusjonell teori. (Jacobsen, Thorsvik 2013)

I institusjonell teori ser man på dekobling som nødvendig fordi det stilles så mange krav til medarbeidere. Noen ganger kommer i tillegg kravene i konflikt med hverandre. Et aktuelt eksempel kan være innsparinger, med samtidig målsetning om å øke aktiviteten.

Medarbeidere vil da kunne føle konflikt på individ nivå, i forhold til slike krav fra ledelsen. Man sier da en ting, mens man i realiteten, på grunn av de motstridende kravene, blir nødt til å gjøre noe helt annet. I følge Brunssons (1993) teori er det da en strategi og dekode seg fra planer og retorikk. Dekoblingen blir da rasjonell i forhold til å kunne overleve i komplekse virkeligheter, med umulige krav.

2.5 *Translatørkompetanse*

Røviks (2007) translasjonsteori beskriver ulike mønstre i måten idéer oversettes på, kalt oversettelsesregler, samt fokuserer på hvem som er oversetterne og hvilke virkninger oversettelsen har i mottakende organisasjoner. I dette kapittelet vil jeg derfor se på og drøfte implementering som oversetting gjennom ulike oversettelsesregler og i ulike oversettelsesmoduser.

2.5.1 *Kontekstualisering*

Røviks translasjonsteori (2007) setter fokus på uskrevne og skrevne regler i organisasjoner og organisatoriske kontekster for kontekstualiseringsprosessen og hvordan idéer skal tas inn og tas i bruk. Røvik skiller her mellom det han kaller generelle innskrivningsregler og spesifikke oversettelses- og omformningsregler. Kunnskapsoverføring sett i lys av et instrumentelt perspektiv viser at oversettelser mellom organisasjoner er regelbaserte prosesser (Røvik, 2016).

Generelle innskrivningsregler kan oppstå når en ny idé oppstår og/eller trer inn i et nytt felt eller i en ny organisasjon/ organisatorisk kontekst. En ny idé vil da gå gjennom en prosess der den vil bli gjenstand for en tolking, og som videre kan føre til at idéen blir gjenkjennbar i sin egen lokale versjon. Røvik skiller mellom to typer innskrivningsregler, det han kaller «regler for lokalisering» og «regler for tidsmarkering av idéer» (Røvik 2007). I en prosess for lokalisering av idéer settes idéen inn i den lokale organisatoriske konteksten, der den etter hvert vil bli gjenstand for en identitetsskapende prosess som vil forme idéen inn i den lokale konteksten.

Hva menes så med den lokale konteksten? Ifølge Røvik (2007) dreier det seg om alt fra lokale aktører til lokale myndigheter, ulike lokale oppfatninger («slik gjør vi det her hos oss»), lokale definisjoner og oppfatninger av ulike problem, tidligere kriterier for suksess eller fiasko og lokale steder. Når det gjelder regler for tidsmarkering av idéer, så har idéer med stor utbredelse ofte med seg ulike referanser til det Røvik kaller «global eller internasjonal tid». Dette er del av kontekstualiseringsprosessen som er særlig viktig for reformidéer, de vil på denne måten kunne plasseres inn i den lokale tiden så vel som i en historisk tidshorisont og kontekst, og samtidig inn i et fremtidsbilde. Ifølge Røvik (2016) er det ikke nok studier som viser om oversettelsesreglene brukes med hensikt og overlegg, eller om disse bare følges automatisk, samt videre om bruk av oversettelsesreglene vil ha noe å si for utkommet av selve oversettelsen. Her kan translatørkompetansen være en avgjørende faktor.

2.5.2 Kopiering

I en reproduserende oversettelsesmodus er kopiering hovedregelen for oversettelsen. Dette innebærer ifølge Røvik (2007: 308): «... å hente ut en praksis fra en kontekst, gi den en idemessig presentasjon, og så sette den inn i en ny organisatorisk kontekst på en slik måte at praksisen gjenskapes, d.v.s. blir utført i den nye konteksten med ingen eller meget få endringer». Dersom reformoppskriften er tydelig språkliggjort og bærer preg av stor grad av forankring i organisasjonen jo lettere er det å kopiere. Jo mer like de organisatoriske kontekstene er i det reformoppskriften oversettes fra og til det reformoppskriften oversettes til, jo større er sannsynligheten for at den kopieres. Videre vil en god presentasjon av idéen, som for eksempel en standardisert oppskrift lettere kunne kopieres og gjenskapes i en ny organisatorisk kontekst. Dette kaller Røvik (2007) praksisens eksplisitet. Røvik skriver følgende om dette:

« The more explicit, less complex and less embedded a desired source practice, the more appropriate copying will be as a translation rule in knowledge transfer... The less transformable the transferred knowledge, the more appropriate copying will be as a translation rule... The more similar recipient and source contexts are on critical variables, the more appropriate copying will be as a translation rule” (Røvik 2016).

Reformidéer eller organisasjonsoppskrifter som likner prosedyrer, eller som i detalj beskriver hvordan oppgaver skal utføres vil altså kunne redusere en idéns omformbarhet. Røvik (2007) viser til at kopiering ofte skjer i tilfeller der idéen er koplet til detaljerte prosedyrer, forankret i lover og forskrifter, eller der selve implementeringen og måloppnåelsen vil bli kontrollert og monitorert av overordnede myndigheter. Også de organisatoriske trekkene ved omgivelser/kontekst vil ha betydning for hvorvidt oversetterne velger å kopiere eller ikke. Hvor like organisasjonene er kan man måle med utgangspunkt i kultur, nasjonal kontekst, type organisasjon (offentlig, privat, forening), og type arbeidsoppgaver som skal utføres i forhold til oppskriften.

2.5.3 Addering og fratrekking

I en modifierende modus for oversettelse legges det vekt på en pragmatisk posisjon, der idéen kan gjennomgå en viss grad av endring, omforming og tilpasning. Dog bør man ta hensyn til det opprinnelige konseptet med idéen. Her opererer man med to typer hovedoversettelsesregler, som ifølge Røvik (2007) betegnes som henholdsvis addering (legge til noen elementer) eller fratrekking (trekke fra noen elementer i idéen). Regelen for addering

innebærer at man legger til noe når man oversetter en idé, ved å gjøre det som innenfor translasjonsteorien kalles eksplisitering. Eksplisitering betyr at man tar det som er tydelig og originalt og gjør dette enda tydeligere i den oversatte versjonen. Det motsatte skjer ved fratrekking. Røvik illustrerer dette med følgende utsagn:

«Medium dissimilarity between the recipient and source context facilitates a modifying translation mode, and inter alia, the application of omission and addition as translation rules» (Røvik, 2016:13).

Addering og fratrekking skjer hele tiden i oversettelsesprosesser, men det kan ligge visse betingelser til grunn for hvorfor en av disse modifierende reglene kommer til anvendelse. Ved en oversettelsesprosess der det oppstår en rasjonell- strategisk addering og fratrekking, kan dette begrunnes i rasjonelle prosesser, der for eksempel effektivitet, produktivitet, økonomisk gevinst eller annen tydelig måloppnåelse er fremtredende.

Men det kan også tenkes at addering eller fratrekking skjer basert på andre forklaringer enn rent instrumentelle. Tilpasninger til lokale, institusjonelle forhold kan være nødvendige for at reformoppskriften skal få innpass og legitimitet. Det kan for eksempel tenkes at elementer av pakkeforløpsoppskriften må legges til noe eller trekkes fra noe for at den skal passe inn i organisasjonens allerede etablerte praksis, eller av rent faglige hensyn.

2.5.4 Omvandling

I en radikal modus for oversettelse legges det vekt på at mottakende organisasjoner og oversetterne gir seg selv stor frihet til å utforme sin egen idé tuftet på andres praksiser eller idéer. Ifølge Røvik (2007) betyr dette at man innvilger seg rett til å ikke kopiere andres praksiser og oppskrifter, men snarere til å anvende dem som mulige inspirasjoner som så kan bli ingredienser og kan komme til uttrykk i lokale innovasjoner. Regelen for oversettelse kalles her for omvandling, som betyr at idéen eller praksisen kan gjennomgå endringer både i innhold og form og medfører en grunnleggende endring av praksis eller av selve idéen. Her må oversetteren ha stor frihetsgrad og kunne ha mulighet til å omforme den versjonen som skal oversettes. Dette betyr at dersom det er store forskjeller mellom kilde- og målkontekst vil det være stor sannsynlighet for at omvandlingsmodus inntreffer. Som Røvik (2016:14) sier:

«The more dissimilar recipient and source contexts are on critical variables, the more appropriate alteration will be as a translation rule» (Røvik 2016:14).

Reformidéens særegne trekk vil ha betydning for hvorvidt den kan omvandles, og selve implementeringsprosessen og måten den er organisert på vil ha betydning. Jo mindre reformidéen er styrt av regler, lover og prosedyrer jo større er sjansen for at det kan skje en lokal tilpasning og omvandling. Jo mindre implementering er overvåket av eksterne myndigheter, jo større sjanse for en radikal endring eller transformasjon.

2.6 *Oppsummering teorigrunnlag og forventning til funn*

Teoriene skisserer tilsynelatende motstridende ytterpunkter i hvordan man kan forklare hvordan implementeringsprosesser forløper i en organisasjon. Gitt den formaliserte styringsmodellen som foretaksmodellen bygger på, vil det være naturlig å forvente at empirien i stor grad underbygger tankene om en instrumentell organisasjon med hierarkiske implementeringsprosesser.

Men som det fremgår av teoriene så er de ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende, det vil si at det er en mulighet for at empirien vil vise at vi må hente elementer fra tilsynelatende motstridende teorier for å forklare observasjonene.

3. Metode

I dette kapitlet presenteres studiens forskningsdesign. Oppgavetype, teoriens relevans, metodevalg, valg av case, datainnsamlingsmetode og informantutvalg gjennomgås. Deretter beskrives gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen. Kapitlet avsluttes med å legge frem forskningdesignets potensielle svakheter.

3.1. *Forskningsdesign og oppgavetype*

Forskningsdesignet er skissen eller planen for gjennomføringen av studien. Ifølge Johannesen et.al., (2013) er hensikten med forskningsdesignet å tydeliggjøre valg og avgjørelser knyttet til hva og hvem som skal undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Ved å gjøre dette sørger man for at de ulike valgene i forskningsdesignet er forenelige med hverandre. Det muliggjør også kritisk evaluering av designet for forsker selv så vel som for andre.

I denne oppgaven er det valgt å formulere en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål som grunnlag for studien. Disse vil belyses gjennom innhenting av empiri som videre vil analyseres ved hjelp av noen teoretiske perspektiver. Problemstillingen er som sagt: «Hvordan oversettes krav til miljøfokus gjennom styringslinjene i Helse Nord?». Denne legger grunnlaget for videre metodevalg. Blaikie (2010) forklarer at forskningsstrategier konstituerer ulike logikker, eller prosedyrer, for hvordan en skal besvare forskningsspørsmål. Valg av strategi gir ulike måter å starte og avslutte studien på, og ulike fremgangsmåter mellom start og slutt.

Han mener videre det finnes fire forskjellige forskningsstrategier (Blaikie 2010); Induktiv-, deduktiv-, retroduktiv og abduktiv strategi. I denne oppgaven tas de utgangspunkt i en abduktiv strategi. Den tar utgangspunkt i mennesket som sosiale vesener med vekt på hvordan de konstruerer sin sosiale verden og finner mening i denne. Dette er ofte ting som vanligvis blir tatt for gitt, gjerne kalt taus kunnskap. Måten sosiale aktører tolker og konstruerer den sosiale verden og sine handlinger ligger i språket. Dermed er det gjennom de sosiale aktørenes beskrivelser og historier at en forsker kan få innsikt i denne verdenen (Blaikie, 2010). Valget av denne forskningsstrategien er tatt på bakgrunn av studiens problemstilling. Forskningsstrategien og problemstillingen vil videre legges til grunn for valg av datainnsamlingsmetode.

3.2. *Teoriens relevans for oppgavens tematikk*

Problemstillingen har lagt grunnlaget for utvelgelse av teori. I denne studien representerer etablert teori et utgangspunkt for forskningen, men videreutvikling av denne teorien er ikke en eksplisitt målsetning med studien. Empirien som innhentes vil tolkes i lys av teorien og teorien vil også kunne fungere som et idegrunnlag for analysen. Studien søker dermed en empiribasert fortolkning av fenomenet som studeres ved hjelp av etablert teori (Thagaard, 1998).

Den teori om og de definisjoner som er presentert i teorikapitlet er tatt med for å illustrere at miljøfokus som en del av samfunnsansvarsbegrepet er en mer eller mindre abstrakt idé. Dette åpner for ulike implementeringsprosesser og videre ulike manifestasjoner av begrepet i organisasjonen. Oppgaven vil gjennom innhenting av empiri se på hvordan disse prosessene forløper i foretaksgruppen i Helse Nord.

Ved å benytte det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet setter vi søkelys på ulike sider ved organisasjonen. Ved anvendelse av det instrumentelle perspektivet kan en se hvordan implementeringen kan komme til uttrykk gjennom rasjonell ledelse og beslutninger, verktøy, rutiner, prosedyrer o.l. Det institusjonelle perspektivet snur søkelyset til de mer sosiale aspekter ved organisasjoner og en kan se hvordan implementeringen kan komme til uttrykk gjennom organisasjonskulturen. Perspektivene gir også to ulike utgangspunkt for å forstå implementeringsprosessen. Den hierarkiske oversettelseskjede og den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske oversettelseskjede fremsetter forskjellige antakelser og forutsetninger i forhold til implementeringsprosesser i organisasjoner. Disse forutsetningene i modellene vil brukes for å analysere studiens innsamlede empiri.

3.3. *Metodevalg*

Som utgangspunkt kan det skilles i kvalitative og kvantitative metoder når det skal velges metode for innhenting av empiri hvor forskjellen er hvorvidt det er fenomenets utbredelse eller innhold man ønsker å si noe om. Det kan stilles to vesensforskjellige sett av spørsmål til sosiale fenomener. Det ene omhandler fenomenets utbredelse, omfang og mengde. På den annen side kan vi interessere oss for meningsdimensjonen ved sosiale fenomener. Det er da snakk om fenomenets karakter, innhold og egenskaper (Aase & Fossåskaret, 2007). I denne studien er det sistnevnte som er av interesse. Det søkes en dypere forståelse av prosessene rundt implementering av miljøfokus i foretaksgruppen og studien søker som sagt en

empiribasert fortolkning av fenomenet. Når vi snakker om implementering som oversettelse, er tolkning og meningsskapning helt essensielt. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsstrategi vil kvalitativ metode derfor benyttes for innhenting av empiri.

3.4. Valg av case

Utgangspunktet for studien var egentlig å skaffe et erfaringsgrunnlag for hvordan det bør jobbes for å implementere samfunnsansvar i egen organisasjon. Bakgrunnen for dette erfaringsgrunnlaget er å se på hvordan det har vært jobbet med tilsvarende prosesser tidligere og hvor vellykket implementeringen av disse har vært. Som det fremkommer innledningsvis i oppgaven er samfunnsansvar et veldig vidt begrep uten en entydig definisjon. Fokuset ble derfor snevret inn til å omfatte miljø og miljøfokus spesielt.

Gjennom å studere en organisasjon som jeg selv er en del av har jeg både hatt tilgang til store mengder informasjon og dokumentasjon, innspill til naturlige respondenter samt ikke minst egen erfaring i hvordan prosesser og rutiner gjennomføres i deler av organisasjonen jeg har fokus på.

Mitt fokus er foretaksgruppen som helhet. Det innebærer at fremfor å kartlegge hvordan det enkelte foretak tilnærmer seg denne problemstillingen, så ønsker jeg å kartlegge hva som gjøres, hvorvidt det er forskjellige tilnærminger samt effekten av disse.

3.5. Datainnsamling og informantutvalg

Denne studien vil benytte kvalitativ metode for datainnsamling. Både valg av metodisk tilnærming generelt og datainnsamlingsmetode spesielt, er tatt på bakgrunn av studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Datainnsamlingsmetoden i denne studien gjennomføres både gjennom en dokumentanalyse og gjennom ustrukturerte dybdeintervju. Dokumentanalyse er særlig egnet for å få fram viktige sammenhenger og relevant informasjon om det eller de forhold i samfunnet som vi ønsker å studere (Grønmo 2004) mens intervju er særlig egnet når man interesserer seg for menneskers forståelse av sin egen verden. Gjennom intervjuet kan en få innsikt i informantens erfaringer og selvoppfatning, samt deres forståelse av og perspektiver på verden (Kvale, 1997).

Et ustrukturert samtaleintervju har en uformell karakter som bærer preg av en samtale. Det har spørsmål rundt et tema men spørsmålene og rekkefølgen på disse er ikke lagt på forhånd. Det

er en forventning om at foretakene tilnærmer seg dette området på forskjellige måter. Et ustrukturert intervju gir en fleksibilitet som åpner for å utforske slike organisatoriske forskjeller internt i foretaksgruppen. Gjennom en slik tilnærming vil man kunne komme forbi den «politiske» dimensjonen, dvs få fram en subjektiv beskrivelse av hvordan det jobbes med miljøfokus som ikke er farget dersom det foreligger et overordnet ønske om å fremstå bedre enn hva som kan være realitet.

Formålet med intervjuet avgjør antallet informanter det er behov for. Hvis hensikten for eksempel er å få innsikt i en bestemt arbeidsprosess, kan en informant gi en dekkende beskrivelse. Likevel bør en nok intervju flere for å sikre at beskrivelsen er pålitelig (Ringdal, 2013). Generalisering og representativitet er dermed ikke essensielt i utvalg av informanter, slik som ved bruk av kvantitative metoder (Holme & Solvang, 1996). Hvordan en velger utvalget er likevel en svært viktig del av forskningsdesignet. Utvalget er her tatt på bakgrunn av strategiske og teoretiske avveininger. Utvalg av informanter ble først og fremst basert på hvem i de enkelte foretak som har kunnskap om og kjennskap til foretakets jobb med miljøfokus. Dette er et ufravikelig kriterie gitt oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. For å kunne si noe om hvordan samfunnsansvar er forstått og implementert i virksomheten, er det helt essensielt å intervju personer som har vært med på prosessen med oversettelse og implementering. Videre ble det også ut fra problemstilling og teori valgt å intervju personer både fra det regionale helseforetaket samt fra de underliggende helseforetakene.

3.6. Gjennomføring av datainnsamling

Det ble sendt en forespørsel til et regionalt miljønettverk for å få innspill til aktuelle kandidater fra hvert av de fire sykehusforetakene i foretaksgruppen. De foreslåtte kandidatene har fått en henvendelse på mail med en forespørsel om å delta i studien. Intervjuene er gjennomført pr Skype i mai og juni 2018 og hadde en varighet på 30-60 min. Intervjuene ble transkribert av kandidaten og slik klargjort for analyse.

Dokumentanalysen ble gjennomført gjennom innsamling av dokumenter som er offentlig tilgjengelig:

- Oppdragsdokument fra HOD til Helse Nord RHF
- Oppdragsdokument fra Helse Nord RHF til foretakene i foretaksgruppen
- Årligmelding fra Helse Nord RHF til HOD

- Styresak i Helse Nord RHF vedørende krav som ikke er rapportert videre til HOD

Det er i tillegg gjort en gjennomgang av de enkelte foretaks miljøhåndbøker for å sammenstille informasjon fra disse mot funn fra dokumentanalysen og intervjuene.

3.7. Analyse av data

3.7.1. Intervju

I analyseringen av dataen i denne studien har det ikke vært benyttet en bestemt modell eller strengt avgrenset metode for analyse, men Johannesen et.al. (2013) bok om samfunnsvitenskapelig metode ble brukt som inspirasjon for mulige fremgangsmåter. Selv om ingen spesielle steg eller foreskrevne retningslinjer er fulgt, har det absolutt vært en intensjon om å være systematisk og nøye i analysen. Det første steget i kvalitativ analyse er å lytte til intervjuene, samt å transkribere dem (Maxwell, 1996). Dette ble gjort som første steg i analysen i denne studien.

Deretter har vært forsøkt å trekke på både kategoriserende og kontekstualiserende strategier for analyse (Maxwell, 1996). Først ble det foretatt kategorisering av data. Dette ble gjort for først å få en bedre oversikt over hva som finnes i datamaterialet, altså å forsøke å se forskjeller, ulikheter, regulariteter, avvik osv. Det ble forsøkt med ulike kategorier for å se datamaterialet fra ulike perspektiver, samt å fange opp alt som kunne være signifikant for å besvare studiens problemstilling.

Det kategoriserende analysearbeidet startet først med noen få vide kategorier. Disse var:

1. Forståelse og fortolkning av miljøfokus i organisasjonen
2. Implementeringselementer tilhørende et instrumentelt organisasjonsperspektiv
3. Implementeringselementer tilhørende et institusjonelt organisasjonsperspektiv
4. Den hierarkiske oversettelseskjede
5. Den institusjonelle modifikasjonen av den hierarkiske oversettelseskjede

Alle intervjutranskripsjonene ble gjennomgått og utsagn som kunne passe inn under en eller flere av disse kategoriene ble plassert etter hvilken eller hvilke kategorier det passet inn under. Deretter ble det laget egne dokumenter for hver kategori der alle utsagn relatert til kategorien ble samlet. De nye tekstdokumentene ble gjennomgått og datamaterialet ble forsøkt enda mer

inndelt med nye underkategorier. For eksempel ble kategori 4 videre inndelt i de fire ulike antakelsen modellen fremsetter (jf. Oppsummeringstabellen i teorikapitlet). Det samme ble gjort med kategori 5.

Gjennom det kategoriserende analysearbeidet ble det opparbeidet svært god kjennskap til datamaterialet. I forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene som studien bygger på syntes likevel ikke dette alene å være nok til å kunne analysere datamaterialet på en adekvat måte. Dermed ble noe av kategoriseringen brukt til analyse og resten av kategoriseringsarbeidet dannet grunnlag for å strukturere empirikapitlet (kapittel 4) med vekt på å presentere funn fra datamaterialet uten videre analyse av det.

Til slutt ble kategoriseringsarbeidet brukt sammen med mer kontekstualiserende analysemetoder for å forsøke å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål i kapittel 5. I kapittel 5 forsøkes analyseresultater presentert på en oversiktlig måte ved hjelp av studiens teoretiske rammeverk. Datamaterialet fra kategoriseringen forsøkes satt inn i en teoretisk informert sammenheng med det formål å lage en så helhetlig beskrivelse som mulig for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.7.2 Dokumentstudium

Som et grunnlag og utgangspunkt for intervjuene er det gjennomført en gjennomgang av de formelle kravene som går gjennom styringslinjene i foretaksgruppen og i hvilken grad disse implementeres i organisasjonen som helhet. Det er tatt utgangspunkt i oppdragsdokument fra HOD til Helse Nord RHF med tilhørende foretaksmøteprotokoll for årene 2016, 2017 og 2018. Videre er det gjort tilsvarende gjennomgang av hvordan disse kravene/forventningene er videreformidlet ut til foretakene i regionen for da samme årene.

3.8. Svakheter ved studien

Et overordnet mål med metodekapittelet er å beskrive og forsvare valg som er tatt for å besvare problemstillingen som undersøkes. Forhåpentligvis vil dette kunne gi leseren et inntrykk av hvorvidt forskningen og resultatene syns rimelige. En bruker gjerne ordet validitet om hvorvidt beskrivelser, konklusjoner, tolkninger og forklaringer kan sies å være troverdige. Men å følge bestemte foreskrevne prosedyrer og metodologiske anbefalinger garanterer ikke validitet (Maxwell, 1996). Derfor er det viktig å reflektere over studiens potensielle svakheter.

En første mulig svakhet er ufullstendighet eller unøyaktighet i datagrunnlaget. Dersom dette er tilfellet vil også tolkninger og konklusjoner trukket på bakgrunn av datagrunnlaget være tvilsomme (Maxwell, 1996). For å sørge for så nøyaktige beskrivelser som mulig ble intervjuene transkribert umiddelbart etter gjennomføring. Når det gjelder utvalget i studien er det klart at dette kunne ha vært noe større. På grunn av studiens ressursbegrensninger ble det nødvendig å velge ut noen få sentrale personer i organisasjonen, for å ha tilstrekkelig tid til grundig gjennomføring, bearbeiding og analyse av intervjuene. Selv om dette kan være en svakhet med studiens datainnsamling, trenger det ikke nødvendigvis å forholde seg slik. Det er på ingen måte sikkert at det ville kommet fram andre eller rikere beskrivelser ved å øke størrelsen på informantutvalget. Dette er imidlertid ikke en mulighet som kan utelukkes, og det må derfor nevnes som en mulig svakhet ved studien. Ved å velge ut personer som har stor kunnskap om og kjennskap til virksomhetens implementering av – og arbeid med – miljø, kan det likevel hevdes å kunne være tilstrekkelig for å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode kan en mulig feilkilde være at informanter kanskje forteller det de tror forsker vil høre, eller at de ønsker å fremstille seg selv eller organisasjonen i best mulig lys og formulerer sine svar deretter (Thaagard, 1998). Det er derfor nødvendig å reflektere over relasjon mellom forsker og informant, samt konteksten intervjuene foregikk i. Det er valgt en organisasjon som jeg selv er en del av, samt en problemstilling som til dels påvirker mine ansvarsområder. Det er ikke gjort noen siling av informanter i forhold til eventuelle profesjonelle relasjoner, men utelukkende valgt ut fra den enkeltes rolle og ansvarsområdet i sitt helseforetak. Det at det kan være profesjonelle relasjoner mellom kandidat og informant kan både bidra til å skape en trygghet i intervjusituasjonen, men kan naturlig nok også påvirke den objektive tilnærmingen.

Kjennskap til konteksten opplevdes positivt under datainnsamlingen da forsker og informant syntes å snakke samme «språk» i den forstand at det var mange navn, uttrykk og verktøy informantene slapp å forklare. Ved å opptre imøtekommende, engasjert og nysgjerrig syntes det å lykkes å skape en atmosfære der informantene ønsket å fortelle om temaet, og på en relativt uformell og usensurert måte. Det virket med andre ord som om informantene følte seg trygge på å fortelle. Det er likevel ikke noen måte å vite sikkert at de ikke bevisst eller ubevisst har formulert seg etter hva de tror de bør si eller hva de tror det forventes at de sier.

En mulig feilkilde ved studiens tolkning av datamaterialet er at intervjuer kan komme i fare for å pålegge egne meninger eller forståelsesrammer i stedet for å forstå perspektivene til dem

som intervjues og meningen de selv ilegger sin virkelighet og sine handlinger (Maxwell, 1996). Det har derfor vært etterstrebet å være egne antakelser bevisst, samt å ikke stille lukkede eller ledende spørsmål til informantene. Det er i intervjusituasjonen lagt vekt på å ikke forsøke å tilrettelegge for de teorier og rammeverk som er grunnlaget for oppgaven, men heller å åpne for at informantenes forståelse og erfaringer kan komme til uttrykk. Dermed forsøkes det samtidig å ikke komme i fare for å kun samle inn data som samsvarer med den teori studien legger til grunn for analyse. I analysefasen er det også lagt vekt på å forsøke å sørge for å ikke overse data som avviker fra det teoretiske rammeverket. Det har vært etterstrebet å se etter data som avviker så vel som data som samstemmer med de teorier og rammeverk som har vært benyttet.

Selv om det har vært etterstrebet å sikre troverdighet på flere ulike vis må en være ydmyk for at det finnes mange fallgruver å gå i. Til tross for alle anstrengelser er det mye som ikke kan garanteres. Håpet er likevel at gjennomgangen av metodevalg og refleksjon over potensielle svakheter kan betrygge leseren om at studien kan tilskrives en tilfredsstillende grad av troverdighet.

4. Empiri

I dette kapittelet presenteres studiens empiri. Først tas det utgangspunkt i de formelle styringslinjene, hvilke krav stilles, hvordan oversettes de, og hvordan rapporteres det tilbake på resultatoppnåelse. Deretter ses det på hvordan foretakene formelt presenterer sitt miljøfokus gjennom egne strategier og offentlig uttrykte målsetninger. Avslutningsvis beskrives hvordan miljøfokuset faktisk er implementert ute i organisasjonen, hvordan det jobbes og hvilke prosesser/rutiner som eksisterer.

Foretakene har i tillegg egne lokale miljøhåndbøker som skal ligge som styrende for den aktiviteten på området samt e-læringskurs som er obligatoriske for alle ansatte.

4.1 Den formelle styringslinjen

Det formelle oppdraget til helseforetakene kommer gjennom oppdragsdokument fra Helse- og Omsorgsdepartementet til de regionale Helseforetakene, som igjen oversetter og distribuerer oppdraget videre ut til sine underliggende foretak. Når året er omme rapporteres det på grad av oppnåelse gjennom de samme styringslinjene.

4.1.1 Oppdragsdokument

Helseforetakene i regionen får sitt formelle oppdrag gjennom årlige foretaksmøter mellom HOD og det enkelte RHF, samt deretter mellom RHFet og det enkelte foretak i regionen. Oppdragsdokumentene inneholder krav fra Helse- og omsorgsdepartementet om hvilke oppgaver som skal utføres i det påfølgende år, og hvilke krav som settes til de regionale helseforetakene. I tillegg skrives det protokoller fra møtene hvor rammer og mål for virksomheten settes.

Miljø har ikke omfattende plass i den formelle styringslinjen. For oppdragsdokumentene fra Helse- og Omsorgsdepartementet (HOD) til det regionale helseforetaket er det kun i oppdraget for 2017 at ytre miljø omtales. Det er da en henvisning til tidligere prosesser rundt oppfølging av meld. St. nr. 27 (2013-2014) «Et mangfoldig og verdiskapende eierskap». Denne meldingen har fokus på samfunnsansvar som helhet, men hvor klima og miljø fremkommer som ett av fire kjerneområder.

I selve oppdragsdokumentet fremkommer det ingen krav knyttet til ytre miljø de tre årene som er fokus, men foretaksprotokollen for 2017 er det stilt følgende krav:

- *Etablerer et samarbeidsutvalg for klima og miljøtiltak med representanter fra alle fire regioner samt Sykehusbygg HF og Sykehusinnkjøp HF. Arbeidet må organiseres slik at man får et hensiktsmessig samarbeid med vernetjenesten og tillitsvalgte.*

- *Finne et hensiktsmessig felles format for dokumentasjon og rapportering av spesialisthelsetjenestens arbeid med samfunnsansvar*
- *Utvikle nasjonale systemer for vurdering og oppfølging av krav til etikk og miljø i anskaffelser av legemidler, som sikrer at kravene blir ivaretatt i hele leverandørkjeden.*

Av krav videre fra det regionale helseforetaket til underliggende helseforetak er, i tillegg til en uttrykt ambisjon om å være i fremste rekke når det gjelder klima- og miljøtiltak, følgende krav til miljø stilt:

2018

- Sette egne mål for de nasjonale miljøindikatorerne, måle og registrere disse i den nasjonale databasen som ligger hos Sykehusbygg.
- Stille miljøkrav i alle anskaffelser.
- Tilrettelegge flere møter for deltakelse via telematikk.
- Redusere pasientreiser ved ambulering, bruk av telematikk, og universelt utformede kommunikasjons hjelpemidler.

2017

- Resertifisere styringssystem etter ISO-14001:2015 innen 15.september.
- Sette mål for de nasjonale miljøindikatorerne. Resultater skal inngå i årlig klima og miljørapport i tillegg til årlig melding. Miljøindikatorerne med klimaregnskap utarbeides for:
 - Energiforbruk
 - Avfall
 - Vann
 - Innkjøp

2016

- Helseforetakenes miljøsertifikat skal resertifiseres etter ny versjon av ISO-14001:2015 i løpet av 2016/2017.
- Helseforetakene skal sette miljømål for de miljøindikatorerne som forventes besluttet av AD-ene i de regionale helseforetakene. Resultater for disse indikatorerne skal rapporteres ved utgangen av 2016.

4.1.2 Årlig melding

Med utgangspunkt i rapporter fra underliggende helseforetak, rapporterer det regionale helseforetaket tilbake til HOD på måloppnåelse i forhold til de krav og forventinger som er stilt gjennom oppdragsdokument og foretaksmøte. I tillegg oversendes det en rapport til styret i det HNRHF på resultatmål som ikke rapporteres videre til HOD.

For 2016 omtales ikke det ytre miljø i rapporteringen til HOD. I rapporteringen til styret i HNRHF knyttet til styringskrav fra HN RHF som ikke rapporteres til HOD fremkommer status i foretaksgruppen knyttet til resertifisering av helseforetakenes miljøsertifikat, samt status på krav om at de enkelte foretakene skal sette egne miljømål for knyttet til sentralt vedtatte indikatorer.

For 2017 rapporteres det til HOD på krav fra foretaksmøtet. Dette gjelder status vedrørende etablering av et interregionalt samarbeidsutvalg for miljø- og klimatiltak samt plan for etablering av en felles standard for rapportering av spesialisthelsetjenestens arbeid med samfunnsansvar. Av krav som rapporteres kun til styret i HNRHF er det, foruten et krav til IKT foretaket i regionen om rutiner for avhending av utstyr, er det status på akkurat de samme områdene som året før.

4.2 Ambisjon

Samtlige foretak omtaler ytre miljø på sine internettsider (hjemmesider), og det anerkjennes at som en stor offentlig aktør har man et ansvar for sine omgivelser, og det uttrykkes en felles målsetning om kontinuerlig å jobbe for å redusere negativ miljøpåvirkning.

Som en konsekvens av det nasjonale prosjektet «miljø og klimatiltak i spesialisthelsetjenesten» så er samtlige av helseforetakene i Helse Nord sertifisert etter ISO 14001 standarden. Det foreligger ikke et regionalt miljøstyringssystem, men hvert av foretakene har egne miljøhåndbøker. Selv om disse er tilpasset det enkelte foretak, er de bygd opp etter samme lest.

Det er definert felles indikatorer som det skal rapporteres på, men målene innenfor den enkelte indikatorer settes av det enkelte helseforetak.

4.3 Status

Som en konsekvens av vedtak om miljøsertifisering har området hatt et forholdsvis høyt fokusnivå de siste årene. Det har i større eller mindre grad vært satt av dedikerte ressurser for å få på plass prosesser og rutiner og få opp et tilstrekkelig nivå for å kunne sertifiseres.

4.3.1 ISO 14001

Selve sertifiseringsprosessen oppleves noe tvetydig i foretakene. Samtlige respondenter gir uttrykk for at dette kravet/målsetningen bidrar til et økt fokus i foretakene, og bidrar til mange positive prosesser. En av respondentene benyttet uttrykket «bloddoping» for å beskrive implementeringsprosessen, mens en annen ofte ble møtt med utsagnet «nå er vi sertifisert, så hva nå?» Selv om det var tenkt at miljøstyring skulle være en del av linjeledelsen, ga en av informantene uttrykk for at den prosjektorganiseringen som man hadde valgt for å sikre sertifiseringen hadde skapt forventning og at også det løpende ansvaret ville håndteres gjennom prosjektet.

Det ble også gitt uttrykk for at det er et veldig fokus på prosesser og rutiner rett i forkant av en (re)sertifiseringsrunde, og at denne sertifiseringen hadde en betydelig kostnad. Det ble stilt spørsmål ved hvorvidt man var bedre tjent å håndtere dette i egenregi med fokus på løpende prosesser.

4.3.2 Lederfokus

De fleste av respondentene ga tilbakemelding om at det opplevde lederfokuset var marginalt. Det opplevdes heller ikke som om det ble stilt veldig strenge krav gjennom styringslinjene. I og med at miljø ikke er vår kjerneoppgave ble ikke dette oppfattet som unaturlig, men samtidig ble koblingen mellom miljø og kvalitet etterlyst. Dette samsvarer for øvrig med strategien til et av foretakene hvor det fremkommer følgende på foretakets nettsider: «Miljøarbeidet må forankres nedenfra: Hver enkelt medarbeider kan gjennom sine handlinger bidra til å nå de overordnede miljømålene, og foretakets ansatte skal ha kunnskaper og holdninger som gjør dette mulig.» (<https://finnmarkssykehuset.no/om-oss/gront-sykehus>).

4.3.3 Implementeringsstrategi

På spørsmål om hvordan det jobbes med å implementere miljøfokus i eget foretak er det på tross av manglende regional tilnærming store likheter mellom foretakene. Det er opprettet miljøkontakter ute i avdelingene, miljøkoordinatorer deltar i KVAM- møter (Kvalitets- og arbeidsutvalg), det er med som oppfølgingspunkt i dialogavtalene (ledelses- og styringsverktøy). Respondentene gir uttrykk for at i en hektisk hverdag hvor man opplever knapphet i ressurser, er det en tendens for at krav og forventninger som kommer utenfra/(ovenfra), og som ikke angår kjernevirksomheten, nedprioriteres. Samtidig opplever

de en utålmodighet ute i egen organisasjon, det er en opplevd forventning blant de ansatte om at det enkelte helseforetak skal være sitt samfunnsansvar bevist.

Det er en tilbakemelding at det foreligger ingen klare føringer for betalingsvillighet knyttet til miljø, men generelt viser det seg at «hvis miljø har positiv effekt på bunnlinjen, får den lettere fokus». Dette gjelder særlig større byggeprosjekter hvor man kan ta inn miljøvennlige løsninger som også på sikt har positiv effekt på bunnlinjen.

Et annet område hvor manglende avklaring av betalingsvillighet oppleves som problematisk er innenfor anskaffelsesområdet, hvor valg av miljøvennlige løsninger kan ha en direkte negativ kostnadseffekt. Det ble også gitt uttrykk for at det er ikke tilstrekkelig kompetanse innenfor dette området til å stille gode miljøkrav til leverandører samt produkter/tjenester.

Et tiltak som er felles for foretakene er bruk av e-læring som verktøy. Det ble informert om at det er utviklet lokale kurs som skal være obligatorisk for de ansatte. Hvilke er kurs som har som målsetning om å informere om de føringene som ligger og hva som forventes av den enkelte.

På spørsmål om hva som kunne vært gjort annerledes var det også en rekke innspill. Det var et klart ønske om en tettere ledelsesfokus/-involvering og det ble vist til erfaringer fra de andre regionene at dette bidrar til bedre implementering i hele organisasjonen. Det var et klart ønske om sterkere kobling mellom miljø og kvalitet, og gjennom det kunne synliggjøre forventede synergieffekter. Her ble reduksjon av antibiotikabruk trukket fra som et eksempel på tiltak som både har miljømessig og medisinsk (kvalitet) effekt.

Det var også et fokus på det organisatoriske, og hvor en av respondentene brukte følgende metafor: «*Vi er et offer for den norske folkesjela hvor vi bygger hus lengst mulig fra hverandre, Vi er så forskjellige og det vanskeliggjør samarbeid/ enhetlige tilnærminger*». Det var et ønske om et enda bedre samarbeid både på tvers mellom foretakene i foretaksgruppen og ut mot de andre regionene. Det ble foreslått å etablere felles styringssystem samt enhetlige verktøy for å kunne hente ut måle- og styringsinformasjon.

5. Analyse

I dette kapittelet skal teori og empiri kobles sammen, og i den grad det er mulig svare ut studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Målsetningen med oppgaven var å få et bilde av hvordan det jobbes med miljøfokus i foretaksgruppen og hvordan man bør gå fram for å få implementert en regional tilnærming til dette området. I dette ligger også å få en forståelse av viktighetene av/behovet for forankring/eierskap både gjennom styringslinjene og ut i de ytterste delene av organisasjonen.

5.1 Begrepet miljøfokus

Selv om foretakene er selvstendige rettssubjekter med egne styrever og egen administrasjon, og det ikke er veldig klare føringer i gjennom styringslinjene på hvordan det skal jobbes innenfor området klima og miljø, er det ikke store variasjoner mellom foretakene verken i hva de legger i begrepene eller hvordan de tilnærmer seg dette. Dette skyldes nok flere ting. På den ene siden er det opprettet samhandlingsarenaer både på regionalt og på nasjonalt nivå, det arrangeres konferanser og nettverksmøter osv. selv om man ikke alltid er enig i hva som er den beste veien, vil dette uansett være arenaer for inspirasjon til hvordan man kan tilnærme seg lokalt. Det ligger naturlig i den enkelte å søke en form for «best practice» der det eksisterer.

I tillegg bunner store deler av det formelle fokuset i foretakene ut at prosesser initiert som en del av miljøsertifiseringsprosessene. Dette var også et resultat av et nasjonalt initiativ, og således et løp som er kjørt parallelt i de fleste av helseforetakene i landet. Selv om målene med en slik sertifisering ikke nødvendigvis trenger å være like, er fokusområdene rimelig ensartet.

Målsetningen som det vises til i oppdraget fra Hele Nord RHF til sine underliggende helseforetak er ganske ambisiøs (Foretakene skal være i fremste rekke når det gjelder arbeidet med klima- og miljøtiltak), er det lite konkret på hva dette faktisk innebærer. Det er således opp til det enkelte foretak å definere hva de legger i dette.

Selv om det til dels er store forskjeller i størrelsen mellom foretakene, er det på de fleste områder fullt mulig å sammenligne de. De har det samme samfunnsoppdraget, styres i stor grad på samme måte, og opplever stort sett samme type forventinger fra omgivelsene.

5.2 Organisasjonsperspektiv – instrumentelt/institusjonelt

Som det fremgår i teorikapittelet er kjennetegn for en instrumentell organisasjon fokus på klare mål, struktur og formålsrasjonalitet. Når vi da ser på organisasjonsstrukturen med departementet på topp, kan det jo sies at det ligger noen forventninger, men å definere det som klare mål vil være å overdrive.

Det foreligger ingen overordnet strategi, men likevel er det etablert en ensartet rapporteringsstruktur, ikke bare internt i foretaksgruppen men også sammenlignet med de øvrige regionene. Dette indikerer en viss instrumentell struktur hvor det foreligger overordnede forventninger/mål/visjoner som materialiserer seg nedover i organisasjonen, og hvor det er etablert rapporteringslinjer som går motsatt vei. Men samtidig så synes det som om dette ikke nødvendigvis er en strategisk, tilsiktet modell, men snarere en struktur som har utviklet seg over tid.

Som det fremgår i empirikapittelet er det en viss grad av utålmodighet ute i organisasjonene blant de ansatte på progresjon i miljøarbeidet. Vi utsettes for et kontinuerlig fokus på miljøutfordringene som er rundt oss og de aller fleste har et forhold til dette privat. Dette er holdninger som man tar med seg inn i arbeidshverdagen og bidrar til forventninger at den organisasjonen man er en del av minst tar et tilsvarende ansvar. Med et engasjement som til en viss grad overgår de kravene som kommer gjennom styringslinjene er det nærliggende å definere dette som en institusjonell måte å strukturere fokuset på. Det er ikke nødvendigvis organisasjonens mål som definerer retningen, men kulturen som har utviklet seg i foretakene.

5.3 Implementeringsstruktur

Det ble tatt utgangspunkt i to ulike implementeringsmodeller i teorikapittelet, den hierarkiske implementeringsprosessen samt en institusjonell modifikasjon av denne. Disse ble igjen delt inn i en matrise hvor vi så på lederskap, oversettelsesaktivitet, linjestruktur og konkretisering.

5.3.1 Lederskap

I en ren hierarkisk modell blir ideer i stor grad tatt inn på toppen da det skal være løsningen på en konkret problemstilling og oversatt der, mens i en modifisert modell kan disse ideene komme inn på mange forskjellige nivåer, og prosessen påvirkes gjerne av «inspirasjon» som er tilegnet i andre arenaer enn i egen organisasjon. Empirien viser initiativet først synliggjøres gjennom føringer i styringslinjene. Et prosjekt initiert av HOD medførte en målsetning om at samtlige foretak skulle sertifiseres etter ISO 14001 standarden. Dette er derimot ikke et

resultat av et konkret problem som har dukket opp, men mer et svar på forventningene fra samfunnet rundt oss. Det viser også at selv om det foregår prosesser som klart kan knyttes til sertifiseringsløpet, så er det initiativ ute i organisasjonen som kommer uavhengig av dette.

5.3.2 Oversettelse

Empirien viser at føringene som kommer gjennom styringslinjene ikke er veldig konkrete, det starter som overordnede visjoner hvor de konkrete kravene ikke er mer ambisiøs enn å legge til rette for standardisering mellom regionene gjennom etablering av interregionale samhandlingsarenaer, samt etablerer strukturer for rapportering av status. Oversettelse av disse kravene skjer således lengre ned i organisasjonen og er i større grad situasjonsbetinget. Selv om kravene delvis er oversatt og konkretisert noe, er det i stor grad opp til det enkelte foretak å definere hvordan de ønsker å prioritere miljø opp mot alle andre aktiviteter. Dette passer dårlig i en hierarkisk oversettelsesmodell hvor det er veldig begrenset grad av frihet til oversettelse ned gjennom styringslinjene. I en slik modell er tanke at det foreligger en masterversjon av hvordan det skal jobbes, hvilket empirien viser heller ikke er tilfelle her. Det foreligger en felles forståelse av hva som ligger i begrepet miljøfokus, men det foreligger ingen indikasjoner om at dette skyldes føringer gjennom linjen, men heller etablering av felles samhandlingsarenaer på tvers av styringslinjene.

5.3.3 Linjestruktur

Den tredje nivået i matrisen ser på hvorvidt det foregår en sekvensiell oversettelse ned gjennom styringslinjene, eller om utbredelsen av miljøfokus skjer som en soppmodell. Som vist til tidligere er det ikke klare føringer for hvordan det skal jobbes for å implementere et miljøfokus i det enkelte foretak, det foreligger en overordnet visjon, som deretter konkretiseres noe, men så er det innenfor visse rammer opp til det enkelte foretak hvordan de ønsker å prioritere miljø opp mot andre oppgaver. Selv om det er noe subjektivt preget synliggjøres dette særlig i hvordan opplevd lederstøtte er i egen organisasjon. Mens noen opplever at krav og forventninger kommer blir klart kommunisert gjennom egen ledelse, gir andre uttrykk for at fokuset fra ledelsen burde vært større. Selv om det er etablert felles måleparametere innenfor miljøområdet, er det opp til det enkelte foretak å sette ambisjonsnivået.

Det er således vanskelig å identifisere en klar stimuli-responsbasert sekvensialitet som den hierarkiske oversettelseskjede forutsetter. Det foregår en viss grad av oversettelse på et høyere hierarkisk nivå, men det foreligger ingen klare tegn på at dette er et resultat av den hierarkiske

modellen. Derimot synes det som om det oppstår initiativ på forskjellige steder og på forskjellige nivå i organisasjonen, hvilket er et godt bilde på soppmodellen som den institusjonelt modifiserte modellen skisserer.

5.3.4 Konkretisering

I en hierarkisk implementeringsmodell blir oversettelse sett på som en sammenhengende prosess som konkretiseres mer og mer jo lengre ned i hierarkiet den kommer, mens i en institusjonell modell sirkulerer ideen gjerne i forskjellige deler av hierarkiet og varierer mellom å fremstå som mer eller mindre abstrakt ide og konkret form.

Empirien viser at det er en viss grad av konkretisering når oppdraget fra helse og omsorgsdepartementet oversettes videre til det regionale helseforetakets underliggende foretak. Ser vi på kommunikasjonslinjene andre veien så gir de et klart uttrykk for det er initiert andre krav eller prosesser som kommer på siden av kravene fra departementet. Det gjøres en egen rapportering til styret i det regionale helseforetaket på krav som er stilt til de underliggende foretakene men som ikke inngår i rapporteringen til departementet, hvilket er en indikasjon på brudd i en ren hierarkisk implementeringsmodell.

5.4 Oppsummert

Som vist til innledningsvis er det ikke slik at en modell utelukker den andre, til en viss grad supplerer de hverandre, og både kan og bør brukes som forklaringsvariabler for å forstå hvordan organisasjonen fungerer. Som skissert er det en overordnet visjon som til dels oversettes og konkretiseres gjennom nedover i styringslinjene, samt en viss grad av standardisering i rapportering tilbake oppover i styringslinjene. Selv om initiativet rundt fokuset på miljøhensyn kan legges øverst i hierarkiet, viser empirien at det er en rekke pågående prosesser i foretakene samt fortløpende fortolkninger av hvordan det enkelte foretak best mulig eller innenfor gitte rammer, kan ivareta sitt miljøfokus på den best mulige måten.

Det synes ikke som om det er en klar overordnet ide om hvordan organisasjonen bør tilnærme seg dette området på en best mulig måte. Det foreligger heller ikke en konkret problemstilling som dette fokuset skal løse, men et press eller forventning fra omgivelsene om at det påligger helseforetakene et ansvar for å redusere negativ miljøpåvirkning i så stor grad som mulig.

Et annet element som empirien viste er at det foreligger ingen klare føringer for betalingsvillighet. Knyttet til nye, større byggeprosjekter får dette fokus, men da er det også en ide om at i et livsløpsperspektiv så har også miljøvennlige løsninger positiv økonomisk

effekt. Når det derimot gjelder å investere i eksisterende løsninger hvor den økonomiske effekten er mer marginal er. Et eksempel på dette kan være utskifting av tradisjonelle lysarmatur til led-armatur. Dette vil ha en umiddelbar miljøeffekt, men krever en investering. Og med en budsjettmodell som er basert på at man tildeles pr år, slår det ikke heldig ut på bunnlinjen med slike investeringer. I konkurranse med kjerneaktiviteter og med en knapphet på ressurser, nedprioriteres det som kan nedprioriteres.

Et annet område hvor uklar betalingsvillighet kommer til syne er innenfor anskaffelsesområdet. Foretaksgruppen kjøper varer og tjenester for over 5 milliarder NOK hvert år, og de fleste av disse anskaffelsene er basert på at det er gjennomført en forespørsel/konkurransen forut for selve anskaffelsen. Her er det både regler knyttet til hvordan man eventuelt skal vektlegge miljø i slike prosesser, men egne erfaringer innenfor dette området viser at forventningene i egen organisasjon i stor grad er knyttet opp mot økonomiske resultater, hvilket er naturlig gitt den ressursknappheten jeg tidligere har referert til. Det er da naturlig å stille spørsmål om hvorvidt de miljøkravene som stilles er reelle og at det faktisk foreligger en vilje til å betale ekstra for miljøvennlige løsninger, eller om det stilles krav som ikke genererer investeringer på leverandørsiden og dermed heller ikke økte kostnader for helseforetakene.

6 Konklusjon

I dette kapittelet skal jeg synliggjøre den røde tråden i oppgaven. Innledningsvis viste jeg til utfordringer som ligger i miljøbegrepet som en del av samfunnsansvarsparaplyen. Det foreligger en rekke definisjoner på hva et miljøfokus er, men ingen klare føringer for hvordan den enkelte organisasjon ideelt sett bør jobbe for ivareta dette på best mulig måte. Deretter presenterte jeg organisasjonsteori og implementeringsteori som dannet antakelser av hvordan slike organisasjoner fungerer og hva vi kunne forvente å finne, for så å presentere den empirien som foreligger gjennom en studie av de formelle styringsdokumentene som foretakene forholder seg til samt intervju med de som har et koordineringsansvar i det enkelte foretak. Det er avslutningsvis gjort et forsøk på å analysere empirien. I det videre skal jeg presentere mulige svar i forhold til problemstillingen for deretter å se på mulige implikasjoner av studien.

6.1 Implementeringsprosessen

Studiens overordnede problemstilling var «hvordan oversettes og implementeres krav til miljøfokus gjennom styringslinjene i foretaksgruppen»? Det er vanskelig å gi et entydig svar på dette, innsamlet empiri og analysen av denne viser at det er ikke en klar sammenheng mellom de kravene som stilles i oppdragsdokumentet fra HOD, via kravene som det regionale helseforetaket stiller til sine underliggende helseforetak og til den aktivitetene som vi ser foregår på området i organisasjonen. Det er initiert et fokus fra departementsnivå, men stilles ikke veldig ambisiøse krav hverken i oppdragsdokument eller foretaksmøteprotokoll. Det regionale helseforetaket konkretiserer kravene noe, samt initierer også nye prosesser, men heller ikke disse er veldig ambisiøse. De går mer på struktur enn nivå, det overlates til det enkelte foretak å definere hva deres ambisjonsnivå skal være. Men når i da ser på hva som faktisk skjer i foretakene og de lokale ambisjonene så er det både en viss grad av samsvar mellom foretakene og ikke minst et ambisjonsnivå som overstiger krav og forventninger som kommer gjennom styringslinjene.

Det er god sammenheng mellom de kravene som stilles og den rapporteringen som gjøres, men denne rapporteringen gir ikke nødvendigvis et fullstendig bilde av hvordan det faktisk jobbes med ytre miljø i foretaksgruppen. Det er etablert samhandlingsarenaer både på regionalt og på nasjonalt nivå som både sikrer kompetanseoverføring og ikke minst en arena for standardisering av prosesser. Det etableres felles indikatorer som det enkelte foretak etter

hvert rapporterer på, og etterhvert vil kunne gi et grunnlag for å synliggjøre mer konkrete, og ambisiøse, målsetninger gjennom hele styringslinjen.

Det er likevel grunn til å spørre seg selv hva ambisjonsnivået egentlig er. Det synes ikke som om det er investert store midler i miljøtiltak utover den prosjektstrukturen som er etablert som en del av sertifiseringsprosessene. Så lenge man «kjemper» om de samme ressursene er dette helt naturlig, foretakene måles på den helsetjenesten eller helsegevinsten de kan levere, mens andre, mer sekundære hensyn kommer i andre rekke, og prioriteres kun i den grad det er mulig innenfor det handlingsrommet som foretakene har.

Det er naturlig nok en sammenheng mellom dette og det lederfokus ytre miljø har. Man måles primært på leveransene innenfor kjernetjenestene, og i en hektisk hverdag er det enklere å nedprioritere fokus på hvordan man skal redusere negativ miljøpåvirkning enn å skulle levere de kjernetjenestene som samfunnet rundt forventer.

6.2 Dekobling?

Er det så en dekobling i styringslinjen? Som det fremkommer i teorikapittelet er det særlig i institusjonell organisasjonsteori forventet å se dekoblinger gjennom styringslinjene da omfanget av krav og forventninger som stilles både gjennom styringslinjene, men også fra samfunnet for øvrig, er så massivt. I instrumentell teori er det derimot en forventning om at det i større grad er et en-til-en forhold mellom de kravene som stilles og det som skjer i organisasjonen.

Det vi ser i denne studien er det til en viss grad sies å være ambisjoner knyttet til miljøfokus øverst i hierarkiet, men det stilles ikke klare krav på området. Det er dermed ikke klare føringer hva som skal til for å innfri forventningene, og det blir i stor grad åpne for tolkning av hva forventningene faktisk innebærer. Det skjer først en tolkning i det regionale helseforetaket hvor kravene ikke bare konkretiseres noe, men hvor det også tilføyes krav som det ikke rapporteres videre status på til HOD.

Ute i foretakene er aktiviteten i stor grad koblet til prosesser som vi kan knytte til sertifiseringsprosessen og tilhørende resertifisering. Denne fokuserer på en del «enkle» områder som mange i utgangspunktet kan relatere seg til, det være seg kildesortering, redusert energibruk eller redusere omfanget av reiseaktivitet. Alle disse fokusområdene har det til felles at man kan gjøre litt og det vil ha både en positiv miljømessig og kostnadseffekt. Skal

man virkelig hente ut de store effektene kreves gjerne investeringer og til tross for at de kan betale seg også økonomisk på sikt, er det en stor mulighet for at de både slår uheldig ut på årets bunnlinje. Dette krever at man i større grad ser miljø i sammenheng med den kvalitative delen av kjernedriften.

Den svenske organisasjonsforskeren Nils Brunsson har introdusert begrepet «organisatorisk hykleri» (Brunsson, 2006), hvor det beskrives en situasjon hvor det ikke er samsvar mellom visjon og tilført ressursinnsats. Dette beskrives som et verktøy for å bevare en organisasjons legitimitet. Når organisasjoner utsettes for krav og forventninger som de bør, men ikke alltid klarer å innfri, vil dette resultere i lovnader om endring hos organisasjonen, eller beslutninger som aldri gjennomføres. Til en viss grad dette være beskrivende for det vi ser her. Det er en klar forventning fra samfunnet om at foretakene i så liten grad som mulig skal bidra til negativ miljøpåvirkning, og dette er forventninger som styrende myndigheter må ta innover seg. Men for å innfri forventningene fullt ut og dermed stille konkrete krav til underliggende organer, må det være en sammenheng mellom krav og innsatsfaktorer. Dette unngås med ikke være mer konkret enn å synliggjøre en visjon for så skyve utfordringene nedover i systemet.

Så ja, det kan påstås at det foreligger en dekopling i styringslinjene når det gjelder implementering av miljøfokus i helseforetakene. Gjennom en praksis hvor det ikke stilles klare krav men mer en overordnet visjon, legges det til rette for etablering av forskjellige måter å tilnærme og organisere virksomheten fra foretak til foretak. Ettersom det foregår en rapporteringslinje fra det enkelte foretak som ender i styret i det regionale helseforetaket, kan det påstås at det skjer en dekopling allerede mellom HOD og det regionale helseforetaket. Men selv om kravene er noe mer omfattende og konkrete fra RHFet til underliggende foretak, gir ikke rapporteringen tilbake et fullstendig bilde av aktiviteten i et enkelte foretak. Det rapporteres kun internt i foretaket på en rekke indikatorer. Dette indikerer at det også skjer en dekopling mellom det regionale og det lokale forvaltningsnivået.

6.3 Oppsummert

Empirien viser at det er et godt engasjement for å jobbe med miljø ute i foretakene, men at dette til en viss grad er individavhengig. Foruten tiltak etablert i forbindelse med krav i miljøsertifiseringsprosess initierer tiltak i større grad som et resultat av engasjerte individers innsats enn som organisatoriske satsninger.

Selv om tilbakemeldingen ikke er entydig, etterlyses både et sterkere lederfokus og mer ambisiøse krav gjennom styringslinjene. Dette vil være elementer som vil kunne bidra til at fokuset på ytre miljø vil kunne bli virkningsfullt i hele organisasjonene, og på den måten legge grunnlaget for virkelig gjøre en forskjell.

Det er videre et større behov for å se miljø i sammenheng med krav til kvalitet. Dette vil bidra til at miljø og kvalitet ikke kjemper om det samme fokuset og de samme ressursene, men kan dra i samme retning og bidra til en verdiskapning som er større enn hva de kan hver for seg.

Selv om foretaksstrukturen er så ensartet at man skulle tro en instrumentell tilnærming til området skulle være hensiktsmessig, viser det seg at vi kanskje ikke er så like som antatt, og at det ikke er så klart hvordan vi ideelt sett bør jobbe med miljøområdet. Det kan derfor være slik at selv om det bør stilles klarere krav og forventninger gjennom styringslinjene, så vil de beste resultatene oppnås av engasjerte ansatte. I tillegg til de føringene som kommer ovenfra, vil de kunne hente inspirasjon fra mange andre eksterne arenaer, og hvis det da er et rom for foretaksvis tilnærming vil det kunne bidra til at resultatet blir enda bedre.

Men; for å lykkes er det noen forhold som må være på plass. Ytre miljø er et område som angår alle, uavhengig av hvilke fagfelt man jobber innenfor. Man må derfor skape et eierskap til og et engasjement for miljøfokuset i hele organisasjonen, og dette må kommuniseres i klartekst fra ledelsen. Organisasjonen må involveres gjennom å få dette inn i de daglige rutineene, og gjennom målinger bør utviklingen følges opp fortløpende. Dette gir mulighet for tiltak dersom utviklingen ikke blir som forventet. Lykkes vi med dette går vi en grønnere framtid i møte.

Litteraturliste

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Blowfield, M. & Frynas, J. G. (2005). *Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world*. *International affairs*, 81(3), 499-513.
Hentet 9.4.18 fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2346.2005.00465.x/pdf>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Hentet 9.4.18 fra <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/reader.action?docID=1650798>
- Brunsson, Nils (2006). *The Organization of Hypocrisy Talk, decisions and actions in organizations*. Liber, Universitetsforlaget Copenhagen Business School Press
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahlsrud, A. (2006). *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, 1–13.
Hentet 9.4.17 fra <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>
- Grønmo, Sigmund: *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget 2004.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: TANO.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per A (2011), *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Abstrakt forlag AS, Oslo
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. California: Sage Publications, Inc.
- Pettersen, Inger J., Magnussen, Jon, Nyland, Kari og Bjørnenak, Trond (2016), *Økonomi og helse – perspektiver på styring*. Cappelen Damm AS, Oslo
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og Mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget: Bergen-Sandviken.

Røvik, K. A. (2016). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug Hentet 9.4.18 fra:

<http://www.nb.no/nbsok/nb/33032aaba6bcf0aaa7019fcc4c55d6c7.nbdigital?lang=no#0>

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Artikler

- Brunsson, N (1993) *Justification and hypocrisy as alternatives to control*. Hentet 9.4.18 fra:

<http://ac.els-cdn.com/036136829390001M/1-s2.0-036136829390001M->

[main.pdf?_tid=92f73082-33f2-11e6-b93c-](http://ac.els-cdn.com/036136829390001M/1-s2.0-036136829390001M-main.pdf?_tid=92f73082-33f2-11e6-b93c-)

[00000aacb35d&acdnat=1466102942_4969126e00fccbb1b9ee95158674872e](http://ac.els-cdn.com/036136829390001M/1-s2.0-036136829390001M-main.pdf?_tid=92f73082-33f2-11e6-b93c-00000aacb35d&acdnat=1466102942_4969126e00fccbb1b9ee95158674872e)

Nettsider

<https://helse-nord.no/om-oss/hva-gjor-helse-nord-rhf/arlig-melding-og-arsregnskap>

Sammenstilling årlige meldinger fra Helse Nord RHF til HOD

<https://helse-nord.no/om-oss/hva-gjor-helse-nord-rhf/oppdragsdokument> Sammenstilling

oppdragsdokument med tilhørende møteprotokoll fra foretaksmøte mellom Helse Nord RHF og HOD

<https://helse-nord.no/om-oss/styret-i-helse-nord-rhf/foretaksmoter> Sammenstilling

oppdragsdokument med tilhørende møteprotokoll fra foretaksmøte mellom Helse Nord RHF og underliggende foretak.

www.Innovasjon norge.no

www.standard.no