



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 36201

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bacheloroppgave

En kvalitativ undersøkelse av bærekraft i
utdanningsinstitusjoner

Navn: Ingrid Øvrebø, Sigrid Thorsnes Grane

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

En kvalitativ undersøkelse av bærekraft i utdanningsinstitusjoner

Er bærekraft kritisk for utdanningsinstitusjoner for å realisere tilsiktet strategi?

Eksamenskode og navn:

**BTH 3620 – Bacheloroppgave økonomisk og
administrasjon**

Utleveringsdato:

07.01.2019

Innleveringsdato:

03.06.2019

Studiested:

BI Oslo

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket".

Forord

Som siste del av vårt bachelorprogram i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen BI campus Oslo har vi skrevet denne bacheloroppgaven våren 2019.

Vi ønsket å ta for oss det dagsaktuelle temaet bærekraft, og undersøke begrepets rolle i strategi og hvordan det benyttes i utdanningsinstitusjoner. Vi dannet oss først et grunnlag for relevant teori, for så å se hvordan dette gjenspeilet seg i praksis. I den sammenheng gjennomførte vi en kvalitativ undersøkelse av to utdanningsinstitusjoner i Oslo.

Prosessen med arbeidet med oppgaven har vært utrolig spennende og lærerik, men det har også vært utfordrende. Hånd i hånd har dette gitt en erfaring og kompetanse som vi ikke ville vært foruten, og som vi kan ta med oss på veien videre både som studenter og senere ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene fra Handelshøyskolen BI og OsloMet - storbyuniversitet som har bidratt med å gi oss den informasjonen vi trengte for å dra i land denne oppgaven. Vi må også tildele en spesielt stor takk til vår veileder Tor Tangenes, for eksepsjonell veiledning og tilbakemelding gjennom hele prosessen.

Oslo, juni 2019

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Sammendrag | vi |
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Tema og bakgrunn..... | 1 |
| 1.2 Problemstilling..... | 2 |
| 1.3 Avgrensning..... | 2 |
| 1.4 Oppgavens oppbygning..... | 2 |
| 2 Teorigrunnlag | 3 |
| 2.1. Bærekraftig utvikling..... | 3 |
| 2.2 FNs Bærekraftsmål..... | 3 |
| 2.3 Bærekraft for utdanningsinstitusjoner..... | 4 |
| 2.4 Strategi..... | 4 |
| 2.4.1 Tilsiktet versus fremvoksende strategi..... | 5 |
| 2.4.2 Strategi i offentlig sektor..... | 5 |
| 2.4.3 Samfunnsoppdraget til utdanningsinstitusjoner..... | 5 |
| 2.5 Økonomistyring..... | 6 |
| 2.5.1 Målstyring..... | 6 |
| 2.5.2 Balansert Målstyring..... | 7 |
| 2.5.3 Strategikartet..... | 8 |
| 2.5.4 Målekortet..... | 8 |
| 2.5.5 Balansert Målstyring i offentlig sektor..... | 9 |
| 2.5.6 Målekortperspektivene for utdanningsinstitusjoner..... | 9 |
| 2.5.7 Mål- og resultatstyring i norsk statlig forvaltning..... | 9 |
| 2.6 Budsjettet..... | 10 |
| 2.6.1 Tradisjonell budsjettering..... | 10 |
| 2.6.2 Kritikk mot budsjettet..... | 11 |
| 2.6.3 Budsjettet som en del av en styringspakke..... | 11 |
| 2.7 Levers of Control..... | 12 |
| 3 Metode | 13 |
| 3.1 Valg av forskningsdesign..... | 13 |
| 3.2 Forskningsstrategi..... | 14 |
| 3.3 Datainnsamling..... | 15 |
| 3.4 Metoderetning..... | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4.1 Spesifisert intervju..... | 15 |
| 3.5 Etterarbeid og analyse..... | 17 |
| 3.6 Relevans og pålitelighet..... | 18 |
| 3.6.1 Validitet..... | 18 |
| 3.6.2 Pålitelighet..... | 18 |
| 3.7 Generelle etiske vurderinger..... | 19 |
| 4 Resultat..... | 20 |
| 4.1 Presentasjon av utdanningsinstitusjonene..... | 20 |
| 4.1.1 Handelshøyskolen BI..... | 20 |
| 4.1.2 OsloMet - storbyuniversitet..... | 21 |
| 4.2 Hvordan defineres bærekraft i institusjonene?..... | 21 |
| 4.2.1 Hvem var pådriver for å inkludere bærekraft i strategien?..... | 22 |
| 4.3 Hvordan måles bærekraft i institusjonene?..... | 23 |
| 4.3.1 Hvordan påvirkes verdiskapningen av å inkludere bærekraft?..... | 24 |
| 4.3.2 Hvordan skjer læring som følge av avvik?..... | 24 |
| 4.4 Hvordan utvikler og mobiliserer de ressurser?..... | 25 |
| 4.5 Hvordan forventes det at bærekraft vil brukes i styresammenheng?...26 | |
| 4.5.1 Drift av institusjonen..... | 26 |
| 4.5.2 Institusjonen som forskningsenhet..... | 27 |
| 5 Diskusjon..... | 27 |
| 5.1 Bærekraft..... | 28 |
| 5.2 Målstyring..... | 29 |
| 5.2.1 Målstyring Handelshøyskolen BI..... | 29 |
| 5.2.2. Målstyring OsloMet..... | 30 |
| 5.3 Hvordan påvirkes verdiskapning?..... | 31 |
| 5.4 Hvordan utvikles og mobiliseres ressurser?..... | 31 |
| 5.5 Hvordan oppdager institusjonene avvik og lærer av disse?..... | 32 |
| 5.6 Diagnostiske og interaktive styringssystem..... | 33 |
| 5.7 Hvordan brukes bærekraft i styringssammenheng?..... | 33 |
| 6 Konklusjon..... | 35 |
| 6.1 Videre forskning..... | 36 |

7 Litteraturliste.....37

Figurliste:

Figur 1: FNs bærekraftsmål.....4
Figur 2: Forholdet mellom strategi, balansert målstyring, planer og budsjettet....12
Figur 3: FNs bærekraftsmål (2).....28

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er bærekraft i utdanningsinstitusjoner. Vi har forsøkt å undersøke hvordan utdanningsinstitusjoner har valgt å inkludere bærekraft i sin nåværende strategi, derav problemstillingen vår:

Er bærekraft kritisk for utdanningsinstitusjoner for å realisere tilsiktet strategi?

Teorigrunnlaget i oppgaven dekker emner som bærekraft, økonomistyring og strategi. Vi har ikke bare ønsket å studere hvordan institusjonene bidrar til en bærekraftig utvikling men også hvordan de måler og bruker informasjonen i styressammenheng. Derfor ser vi også på hvilke styreverktøy som benyttes, og vi er blant annet innom Kaplan og Nortons Balansert Målstyring, og en liten tur innom Simons rammeverk Levers of Control.

Gjennom en kvalitativ tilnærming samlet vi inn data ved å intervjuer Handelshøyskolen BI og OsloMet – storbyuniversitetet. Både Handelshøyskolen BI og OsloMet – storbyuniversitetet har inkludert FNs 17 bærekraftsmål mot 2030 som del av sin strategi for nåværende periode. Funnene viser at samtlige institusjoner på oppgavetidspunktet bare var i startfasen av operasjonalisering og implementering av bærekraft i sine strategier. Dette førte til en åpen konklusjon på vår problemstilling.

Innledning

1. Tema og bakgrunn

Gjennom studiet Økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen BI campus Oslo har vi fått en voksende interesse for økonomi – og virksomhetsstyring. Kombinert med en økende bevissthet rundt bruken av begrepet bærekraftig utvikling i alt fra mediabildet til egen sosial omgangskrets begynte vi å stille spørsmål ved hvilken rolle bærekraft kunne spille for en virksomhetsstrategi. Beslutningen om å fokusere på utdanningsinstitusjoner var et resultat av antall timer i glassbygget, som utgjør campus Oslo i Nydalen, i forsøk på å utforme en interessant og dagsaktuell problemstilling.

Som to beboere i Oslo, europeisk miljømiljøhovedstad 2019, er det naturlig at vi også har blitt påvirket til å få et økt fokus på hva vårt fotavtrykk kan medføre for senere generasjoner. Vi opplevde begge at vi hadde et økt behov for mer kunnskap om området, og følte at det passet fint å kombinere med kunnskapen vi har tilegnet oss i studietiden så langt.

Vår forventning når vi startet arbeidet med oppgaven var at praksis ville være lik teori. Det våre lærebøker hevdet å være den ideelle praktiseringen, viste seg bare å bekrefte noe vår veileder stadig gav uttrykk for, nemlig at det er flere veier til Rom. Teoriene vi har fått presentert er typisk knyttet til kommersielle virksomheter som produserer et produkt, og som har et ønske om å oppnå høyest mulig verdiskapning. Eksempelvis anvendes ikke Balansert Målstyring av noen av utdanningsinstitusjonene som vi har valgt å studere, og man ser at styringspakkene som benyttes tilsynelatende er valgt med hensyn til strategi og institusjon, slik som presentert i Robert Simons, Levers of Control.

Med dette som utgangspunkt, inviterte vi to utdanningsinstitusjoner til å delta i et intervju hvor vårt mål var å få en oversikt og kjennskap til institusjonens styringssystem og strategiutvikling med hensyn til bærekraft.

1.2 Problemstilling

Vi har formulert følgende overordnede problemstilling:

Er bærekraft kritisk for utdanningsinstitusjoner for å realisere tilsiktet strategi?

For å kunne besvare den overordnede problemstillingen på en utfyllende måte har vi utarbeidet fire delspørsmål:

- 1. Hvordan defineres bærekraft?*
- 2. Hvordan måles bærekraft i institusjonen?*
- 3. Hvordan utvikler og mobiliserer de ressurser for å være bærekraftig i fremtiden?*
- 4. Hvordan forventes det at bærekraft vil brukes i styresammenheng?*

1.3 Avgrensning

For å unngå en for omfattende oppgave, og fordi vi ønsket å virkelig gå i dybden på vårt fokusområde, har vi valgt å unngå å vurdere utdanningsinstitusjonenes styringspakke som et hele, men heller se på hvordan bærekraft kan kobles til styringsverktøyene som sammen kan utgjøre en styringspakke. Vi ønsket å belyse om virksomhetenes strategi tok hensyn til bærekraft. Vi har valgt å ta for oss to kjente utdanningsinstitusjoner. Vi har intervjuet en person fra de to utdanningsinstitusjonene som fungerer som en representant med god kjennskap til virksomhetens strategi.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven består av seks deler. Disse er følgende: innledning, teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. Vi innleder oppgaven med å gjøre rede for problemstilling og begrunnelse av denne. Videre tar vi for oss teorigrunnet vi har benyttet oss av. I metoddelen vil vi presentere hvordan vi gjennomførte undersøkelsen vår. Vi vil så presentere vårt materiale og våre funn, før vi tolker disse. Avslutningsgivs vil vi oppsummere og konkludere.

2 Teorigrunnlag

Formålet med følgende del er å gi en teoretisk bakgrunn for det vi undersøker i vår oppgave. Kapitlet bygger på sekundærdata som er tidligere etablert kunnskap (Dalland, 2017).

2.1 Bærekraftig utvikling

Begrepet “bærekraftig utvikling” ble benyttet i 1987 i rapporten *Vår felles framtid*. Rapporten var et resultat av arbeidet til Verdenskommisjonen ledet av Gro Harlem Brundtland for å sikre en bærekraftig framtid. I rapporten defineres bærekraftig utvikling som: «Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987, s.42). Hva som regnes som bærekraftig vil ifølge FN avhenge av tre dimensjoner: som er klima og miljø, økonomi og sosiale forhold, og sammenhengen mellom disse dimensjonene (FN, 2019).

Uttrykket blir til stadighet blitt forsøkt definert annerledes. Dette har ført til en sprikende forståelse og høylytte diskusjoner om hva begrepet faktisk betyr (Harvold, 2003). Den vanskelige oppgaven med å definere begrepet og uenigheten i hva det innebærer har ført til en utvanning av begrepets innhold og misbruk av begrepet (SNL,2018). Følgelig vil forståelsen av bærekraftig utvikling være avgjørende for hvordan utdanningsinstitusjoner velger å opptre i avgjørelsen av å inkludere bærekraft som del av nåværende strategi.

2.2 FNs Bærekraftsmål

Vi vil i oppgaven ta utgangspunkt i definisjonen som er nevnt over, og det er også denne definisjonen som FN benyttet ved lanseringen av sine 17 bærekraftsmål som ble vedtatt i 2015. De 17 hovedmålene og de tilhørende 167 delmål vil fungere som en felles arbeidsplan for medlemslandene mot år 2030 (FN, 2019) som også vil få følger for Norge.



Figur 1. FNs Bærekraftsmål av FN,
2019, <https://www.fn.no/content/download/38769/939181>

2.3 Bærekraft for utdanningsinstitusjoner

Vi har i undersøkelsen av utdanningsinstitusjonenes tilsiktede strategi oppdaget at spørsmålet kan besvares fra to utgangspunkt. Årsaken er at utdanningsinstitusjoner er kunnskapsinstitusjoner, og de vil derfor definere bærekraft med hensyn til egen drift, og hvordan de som forskningsenhet gjennom forskning kan bidra til en bærekraftig utvikling.

Institusjonene kan selv sette mål for hvordan selve driften av virksomheten skal bidra til en bærekraftig utvikling. Vi ser for oss at eksempler på tiltak som vil påvirke drift av institusjonen, ansatte, studenter og bygg. Bærekraft i relasjon til institusjonen som en forskningsenhet vil dreie seg om hvordan forskning kan bidra til økt kunnskap og innovasjon på området. Igjen vil dette kunne bidra til en bærekraftig fremtid.

2.4 Strategi

Vår hovedproblemstilling stiller spørsmål til realisasjonen av tilsiktet strategi. Man kan tolke strategi på ulike måter, og Mintzberg viser til sine fem definisjoner av strategi som "...as plan, ploy, pattern, position, and perspective..." (1987, s.11). Den vanligste oppfatningen av strategi er strategi som en plan. Strategi vil blant annet fortelle hvor du ønsker at virksomheten skal være innen en gitt tidsperiode og hvordan den skal komme seg dit. Virksomhetens strategi vil blant annet påvirke beslutninger som hvilke investeringer skal tas, atferd, hvordan

ressurser skal allokeres og hvor skal man konkurrere (Sending & Gjønnnes, 2019, s.18).

2.4.1 Tilsiktet versus fremvoksende strategi

Ved bruk av uttrykket tilsiktet strategi, referer vi til den strategien som virksomhetens ledere har utformet. Fremvoksende strategi er derimot et resultat av erfaring, kunnskap og endringer i eksterne og interne forhold som påvirker virksomheten. Da tilsiktet strategi er laget for en lengre periode frem i tid, er det mye som tilsier at den ikke vil bli realisert eksakt samsvarende med slik den opprinnelig ble utformet. Realisert strategi er derfor lik tilsiktet strategi og fremvokst strategi (Sending & Tangenes, 2019, s.18-20).

2.4.2 Strategi i offentlig sektor

Strategi for kommersielle virksomheter med forretningsmessige formål skiller seg fra strategi for ikke-kommersielle og såkalte not-for-profit organisasjoner. For kommersielle virksomheter er formålet med konkurransestrategien å skaffe seg såkalte varige konkurransefortrinn som gjør de konkurransedyktige i markedet ovenfor sine konkurrenter. Strategi for ikke-kommersielle virksomheter derimot, kan ifølge Gjønnnes og Tangenes forstås som:

“Strategi i offentlig sektor utgjøres av de langsiktige prioriteringer og veivalg virksomheten foretar, innenfor sitt handlingsrom, for å best oppfylle det samfunnsoppdraget den er tildelt, i form av å tilpasse virksomhetens interne ressurser og oppgaveutførelse den er tildelt, form av å tilpasse virksomhetens interne ressurser og oppgaveutførelse samt å sikre finansiering og støtte fra bevilgende og besluttede myndigheter” (Gjønnnes & Tangenes, 2014, s. 142).

2.4.3 Samfunnsoppdraget til utdanningsinstitusjoner

For offentlig sektor vil verdiskapningen være knyttet til oppfyllelsen av deres samfunnsoppdrag. For offentlige universiteter er samfunnsoppdraget som følger:

“Samfunnsoppdraget til et offentlig universitet vil dels være knyttet til enkeltstudenters ønske om intellektuel og akademisk egenrealisering samt forberedelser til et interessant, meningsfullt og økonomisk sett bærekraftig

yrkesliv. Dels vil det være knyttet til samfunnets behov for en befolkning som kan beskytte og videreføre idealer om en velinformert offentlig diskurs, samfunnets behov for grunnforskning som kan bidra til innovasjon og fornyelse, samt samfunnets behov for kvalifisert arbeidskraft” (Gjønnes & Tangenes, 2014, s.144).

Universitet og høyskoler er underlagt Universitets - og - høyskoleloven. Denne loven skal sikre utdanningsinstitusjoners formål og samfunnsoppdrag, og det følger av §1-1 at loven skal legge til rette for utdanning på høyt internasjonalt nivå, utførelse av forskning og formidle kunnskap. (Universitet- og høyskoleloven, 2005, §1-1)

Det er også denne loven som gir hjemmel for Nasjonalt organ for kvalitet i utdanning. NOKUT sine oppgaver og myndighet følger av §2-1. (Universitet- og høyskoleloven, 2005, §2-1) Som et forvaltningsorgan under Kunnskapsdepartementet mottar NOKUT årlig et styringsdokument i form av et tildelingsbrev. Det følger av dette tildelingsbrevet at Kunnskapsdepartementet har fastsatt følgende visjon: “kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge” (Det Kongelige Kunnskapsdepartementet, 2018).

2.5 Økonomistyring

Strategien sier, som nevnt tidligere, noe om hva virksomheten ønsker å gjøre, men ikke like mye om hvordan. Strategi er uløselig knyttet til økonomistyring, så når vi skal undersøke om bærekraft er kritisk for å realisere tilsiktet strategi trenger vi også å redegjøre for styringsverktøy.

2.5.1 Målstyring

I prestasjonsstyring er feedback sentralt. Slik feedback samles inn gjennom å oversette strategi til såkalte kritiske suksessfaktorer. Slike kritiske suksessfaktorer skal forstås som nødvendige betingelser som må være oppfylt for at tilsiktet strategi skal realiseres, og de gjøres målbare ved å knytte KPI-er til dem. Prestasjonsstyring gir retning for organisasjonens handlinger, og på denne måten reduseres usikkerheten som er knyttet til den tilsiktede strategien, samt at dette legger til rette for læring som kan bidra til å korrigere eventuelle avvik (Gjønnes

& Tangenes, 2019). Dette er også kjennetegn ved den versjonen av prestasjonsstyring som vi vil rette fokuset mot, som er målstyring.

“Grunnleggende sett handler målstyring om tre ting:

- Finne ut hva som påvirker verdiskapningen i positiv og negativ retning
- Kunne retningsmobilisere ressurser for best mulig å støtte virksomhetens tilsiktede strategi (retningsmobilisere innebærer at ressurser gjøres tilgjengelige og samordnes, slik at de trekker i samme retning mot en utpekt kurs
- Varsle avvik fra en utpekt kurs (les tilsiktet strategi), korrigere kursen og lære fra erfaringer” (Sending & Gjønnnes, 2019, s.22).

2.5.2 Balansert Målstyring

Balansert målstyring er en moderne variant av målstyring, som ble introdusert i 1992 av Robert S.Kaplan og David P.Norton i Harvard Business Review. Kaplan og Norton hadde en sterk tro på at «What you measure is what you get» (Kaplan & Norton, 1992, s.71) som ble et av kjennetegnene på Balansert Målstyring.

Ved introduksjon var Balansert Målstyring et målesystem som hevdet at det ikke ville være tilstrekkelig for virksomheter til å takle dagens krevende marked ved å kun benytte seg av finansielle-indikatorer, da det ikke gir innsikt i hele verdikjeden. Kaplan og Norton hevdet at ved å ta i bruk balansert målstyring vil ledere kunne, ved hjelp av fire perspektiver som skal dekke verdikjeden, få bedre innsikt i verdiskapning og hvordan resultatene kan påvirkes. Ved utgivelsen av *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* i 1996-boken, ble det tydelig at balansert målstyring hadde gått fra å være et målesystem til å også være et verktøy for strategistøtte og implementering, som gjør at virksomheter ved å oversette strategi til målbare kritiske suksessfaktorer er bedre rustet til å realisere sin strategi

De to bærende ideene som Balansert Målstyring bygger på, og som gjør verktøyet *balansert*, er for det første at et styringsverktøy skal kunne måle og følge opp hele verdiskapningsprosessen gjennom å vise hva som faktisk driver verdiskapning, og ikke bare resultatet av denne verdiskapningen. For det andre, må virksomheten

dreies mot det som blir karakterisert som kritisk i strategisk forstand (Gjønnes & Tangenes, 2014 s.65-66).

2.5.3 Strategikartet

I følge Kaplan og Norton er det avgjørende at strategien kommuniseres til hele organisasjonen og at enhver forstår sin rolle for å oppnå en suksessfull strategiimplementering. Dette skal strategikartet bidra med. De hevder også at selve prosessen med å utforme strategikartet bidrar til enighet om organisasjonens strategiske prioriteringer (Kaplan & Norton, 1996).

Strategikartet skal danne en oversikt over organisasjonens verdiskapingslogikk og strategiske prioriteringer, ved at man deler inn kritiske suksessfaktorer inn i organisasjonens perspektiver i en årsak-virkning-sammenheng. De fire perspektivene er: det finansielle perspektivet, markeds-/kundeferspektivet, interne prosesser-perspektivet og infrastrukturperspektivet. Kartet er utformet med en top-down tilnærming for å sørge for en årsak-virkning-struktur, og at ingen faktor som ikke fører til bedre verdiskapning vil utgjøre en kritisk suksessfaktor slik man skal forstå Balansert Målstyring (Sending & Tangenes, 2014, s.62-72).

2.5.4 Målekortet

De kritiske suksessfaktorene som inngår i strategikartet, vil i neste omgang knyttes til såkalte måleparametere som vil gjøre det mulig for organisasjonen å måle og følge opp. I målekortet vil også trend og status for suksessfaktorene være mulig å lese av. Her skal status forstås som hvordan situasjonen er, og trend hvordan den utvikler seg.

I et målekort burde det etter Kaplan og Norton, være en blanding av det de kaller lead- og lagindikatorer (1996). Denne miksen er hensiktsmessig for å skape aksjonerbarhet, i betydning av at man både ønsker å overvåke hvordan resultater kan oppnås ved bruk av lead-indikatorer, samt hvorvidt tiltak bidrar til oppfyllelse gjennom bruk av lag-indikatorer (Sending & Tangenes, 2014, s.96). Ved implementering av strategien i organisasjonen er det ifølge Kaplan og Norton sitt syn gunstig å gjøre dette topp til bunn. Det sentrale er likevel at hele organisasjonen skal ha kjennskap til strategien for å skape forståelse og forpliktelse til den (1996).

2.5.5 Balansert Målstyring i offentlig sektor

Basert på hvordan verktøyet beskrives over og hvordan det ble presentert i 1996 er det tydelig at Balansert målstyring hovedsakelig var tiltenkt virksomheter med et kommersielt formål. Samtidig hevdet Kaplan og Norton at verktøyet også ville være gunstig for ikke-kommersielle virksomheter og følgelig også offentlig sektor: «While the initial focus and application of the Balanced Scorecard has been in the for-profit (private) sector, the opportunity to improve the management of governmental and not-for profit enterprises is, if anything, even greater» (Kaplan & Norton, 1996, side.179).

2.5.6 Målekortperspektivene for utdanningsinstitusjoner

Som nevnt er de fire tradisjonelle målekortperspektivene i Balansert Målstyring det finansielle perspektivet, markeds- kundeperspektivet, interne prosesser perspektivet, og infrastruktur perspektivet. Dette er utgangspunktet for kommersielle virksomheter. Målekortet for utdanningsinstitusjoner derimot, må utformes annerledes da et perspektiv som representerer gruppen som samfunnsoppdraget tjener skal inkluderes i målekortet.

2.5.7 Mål- og resultatstyring i norsk statlig forvaltning

Offentlige universitet og høyskoler defineres som statlige forvaltningsorganer (Regjeringen, 2015). Det kan derfor være interessant å trekke inn at det overordnede styringsprinsippet i norsk statlig forvaltning er mål – og resultatstyring. Dette har blitt begrunnet med ønske om økt fokus på mål, ansvarliggjøring og større handlingsrom. Mål- og resultatstyring skal gjøre de i bedre stand til å sette mål, følge de opp og bruke informasjonen til å kontrollere, styre og lære (Direktoratet for Økonomistyring, 2019).

Som hjelpemiddel for å gi en innføring i hvordan resultater skal kunne måles og hvordan resultatene kan brukes i styresammenheng, blir det gitt ut en veileder fra Direktoratet for Økonomistyring (tidligere Senter for statlig økonomistyring). Den seneste versjonen er av år 2010 (Senter for Statlig Økonomistyring, 2010)

Gjønnes og Tangenes har kommentert veilederen som ble utgitt i 2006, og peker på flere egenskaper som skiller denne varianten fra Balansert målstyring. De peker først og fremst på en mangel på en årsak-virkning-sammenheng, da en slik

sammenheng ikke eksisterer mellom innsatsfaktorer og aktiviteter samt manglende manøvreringsrom, og standardiserte suksessfaktorer og måleparametere (Gjønnes & Tangenes, 2014, s.153-154).

2.6 Budsjettet

Et Budsjett er «en modell av de finansielle og ressursmessige implikasjonene av virksomhetens planer over en valgt tidshorison» (Gjønnes & Tangenes 2014, s.238).

Et budsjett har tidligere blitt sett på en absolutt nødvendighet, og har ofte blitt referert til som ryggraden i den økonomiske styringen. I dag har budsjettet en lang liste over roller og bruksområder som dette verktøyet kan ha som formål for virksomheten. Hvilken sektor virksomheten er i, har en relevant betydning for budsjettets bruksområde. Et budsjett i offentlig sektor brukes som et politisk dokument som inneholder en disposisjon over de tilgjengelige ressurser virksomheten har blitt tildelt, og hvordan disse ressursene skal allokeres. Budsjettet i en kommersiell virksomhet inneholder derimot det økonomiske aspektet over virksomhetens tilsiktede strategi, som utformes i lys av det utgående finansregnskapet (Sending & Tangenes, 2019).

2.6.1 Tradisjonell budsjettering

Et kjennetegn ved det tradisjonelle budsjett er at «...det utarbeides innenfor format rammen til finansregnskapet, og at det utarbeides på årlig basis» (Gjønnes & Tangenes, 2014 s.304). Ved tradisjonell budsjettering er fokuset på det finansielle, og man ser på periodens forventede inntekter og kostnader. Budsjettet utarbeides årlig for kalenderåret, og med utgangspunkt i det foregående resultatet. Dette kan oppfattes som lite fleksibelt.

I styre- og beslutningssammenheng vil budsjettet kunne brukes til å avdekke eventuelle avvik og forklare hvorfor de oppstår. Dette gjøres ved å sammenligne det virkelige resultatet med periodens forventede resultat. Budsjettet utarbeides årlig for kalenderåret, og med utgangspunkt i det foregående års resultat (Gjønnes & Tangenes, 2014)

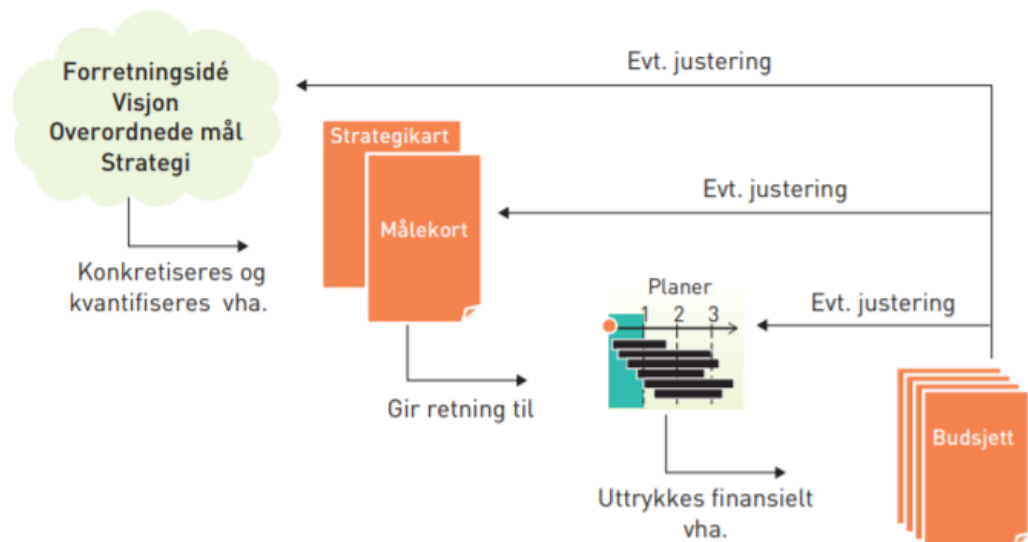
2.6.2 Kritikk mot budsjettet

Til tross for at budsjettet tilskrives mange ulike roller, er det ikke alle som er like begeistret for tradisjonell budsjettpraksis. Relevanskritikken og *Beyond Budgeting*-teorien er to retninger innenfor kritikken mot bruken av budsjettet. Relevanskritikken kritiserer kort forklart budsjettet for at informasjonen som det genererer er for aggregert, i den betydning at det ikke inneholder informasjonen knyttet til verdiskapningen. Det hevdes også at informasjonen ikke kommer tidsnok, slik at informasjonen følgelig blir irrelevant for beslutningstakingen og planleggingen. (Sending & Gjønnnes, 2019).

Jeremy Hope og Robin Fraser går hardere ut mot budsjettet i boken *Beyond Budgeting : How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap* som ble utgitt i 2003. Teorien er kanskje ikke så provokativ som tittelen på boken antyder, da kritikken er rettet mot selve budsjettpraksisen og ikke budsjettet i seg selv. Kritikken bygger på at budsjettet er for tungvint og dyrt, det er for utdatert til å takle dagens krevende miljø, og det støtter en tvilsom oppførsel. Basert på dette ønsker Hope og Fraser å bryte med tidligere budsjettpraksis, og vil gjennom å desentralisere virksomheten og øke tilpasningsdyktigheten få fokuset over på verdiskapningen og revolusjonere styringsmodellen slik at det oppfyller målene til virksomheten. (Hope & Fraser, 2003).

2.6.3 Budsjett som del av en styringspakke

Med kritikken mot budsjettet i mente, skal vi nå se på hvordan det anbefales å anvende budsjettet. Det må her minnes om at det har vært budsjettpraksisen og ikke budsjettet i seg selv som hovedsakelig har vært kritisert.



Figur 2. Forholdet mellom strategi, balansert målstyring, planer og budsjettet. Fra *Økonomi- og virksomhetsstyring*. (s.233) av Gjønnnes & Tangenes, 2014, Oslo: Fagbokforlaget

Sending og Tangenes styrer klar av budsjettkritikken som er gjennomgått over, og velger å begrense budsjettets rolle til et prognose- og koordineringsverktøy og som en del av en styringspakke som inneholder strategi, mål, planer og budsjett, slik som modellen over viser (Sending & Tangenes, 2019, s.498). Denne modellen oppsummerer også de verktøy som har blitt redegjort for i dette teorikapittelet.

I gjennomgangen av styringsverktøy har vi vurdert de isolert, ikke sammen i en styringspakke. Som det påpekes av Sending og Tangenes vil det, for å kunne ivareta kravene til målstyring, være nødvendig å vurdere styringsverktøyene sammen i en styringspakke. Det er først da man kan fordele styringsrollene til verktøyene (Sending & Tangenes, 2019, s.500-501).

2.6.4 Levers of Control

Et rammeverk som er bevisst på at styringssystemer må forholde seg til den enkelte organisasjon og hvordan den skaper verdier, er Robert Simons rammeverk som han introduserte i 1995 i boken *Levers of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Simons argumenterer at det ikke er bare én definisjon for strategi, men at de alle er knyttet til objektene i rammeverket (1995, s.8-10) og det kan derfor sies å være på linje med tanken om

at realisert strategi er kombinasjonen av tilsiktet og fremvoksende strategi (Gjønnes & Tangenes, 2014, s.365).

De fire objektene som må styres er: kjerneverdier, strategiske usikkerheter, kritiske ytelsesparametere og uønskede risikoer. Disse objektene er igjen knyttet til styringssystemene: holdningssystemer, interaktive styringssystemer, diagnostiske styringssystemer og barrieresystemer. I tråd med Simons teori trenger en organisasjon flere ulike systemer da effekten av de er avhengig av situasjonen til den spesifikke organisasjonen (Gjønnes & Tangenes, 2014).

Diagnostiske styringssystemer kan forstås som et system som skal sikre at forhåndsdefinerte mål oppfylles etter beste mulighet. Eksempelvis er budsjettet et system som kan kvalifiseres som et diagnostisk styringssystem. Interaktive styringssystem på sin side, skal stimulerer til søk og læring og bidra til strategisk fornyelse. Det må også nevnes at systemer brukes på en interaktiv måte, og at et system i seg selv ikke er interaktivt. Balansert Målstyring kan brukes både interaktivt og diagnostisk. Avgjørende vil være at en tillater kurskorreksjon og feedback fra andre enn toppledelsen, og at utforskende atferd ikke blir hindret av målstyringen.

Holdning- og barrieresystemer går utenfor tradisjonell virksomhetsstyring, men disse systemene skal styre søkeatferden i organisasjonen. Holdningssystemer skal bidra til å dyrke og forsterke virksomhetens visjon, verdigrunnlag og forretningsidè (Gjønnes & Tangenes, 2014, s.365-369) og det er etter vår forståelse her kan bærekraft komme inn for utdanningsinstitusjonene.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for bruken av valgt metode for å svare på problemstillingen vi har utarbeidet. Vi må spørre oss hvilken informasjon trenger vi for å svare på problemstillingen, og hvem besitter den informasjonen vi trenger å få tak i?

3.1 Valg av forskningsdesign

«Metode er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke» (Dalland, 2017, s.52). Det er essensielt at metoden vi velger gir oss relevant data, slik at det er

mulig for oss å besvare problemstillingen, og at det innsamlede materialet er pålitelig. Valg av metode og problemet som skal undersøkes må utfylle hverandre (Dalland, 2017). Problemstillingen er dermed med på å bestemme hvilken tilnærming vi skal ha til vår undersøkelse.

For å best mulig kunne besvare vår problemstilling har vi valgt å ha *“Hvordan skiller fokuset på bærekraft seg blant institusjoner i Oslo er bedre setning”* som en rød tråd gjennom hele arbeidet med oppgaven. Vi ønsket ikke å gjennomføre en komparativ analyse, og har dermed ikke inkludert dette spørsmålet som et delspørsmål. Dette fordi vi mener at man gjennom hele oppgaven vil opparbeide seg en innsikt i forskjellen mellom de to institusjonene.

Undersøkellesdesign er den planlagte arbeidsmåten for å belyse sin problemstilling. Gripsrud og Silkoset (2010) viser til tre ulike undersøkellesdesign hvor undersøkellesdesign er den planlagte arbeidsmåten for å belyse problemstillingen. Som nevnt ovenfor, avhenger valg av undersøkellesdesign av hvilken måte problemstillingen skal besvares. De tre ulike undersøkellesdesignene er kausal, eksplorativ og deskriptiv design. Det kausale undersøkellesdesignet kan brukes når man ønsker å forklare en årsak-virkningssammenheng. Altså hvorvidt variabler er avhengige av hverandre. Eksplorativ design benyttes når det er manglende teori for å forklare et problem, og man ønsker å få en økt forståelse. Deskriptiv design anvendes når man ønsker å granske en situasjon, hendelser eller personer. Vår problemstilling går ut på å beskrive og kartlegge nøyaktig hvordan situasjonen er, som vil si at den har Et deskriptivt undersøkellesdesign som er deskriptivt (Gripsrud og Silkoset, 2010).

3.2 Forskningsstrategi

Det finnes åtte ulike forskningsstrategier. I likhet med forskningsdesign er dette en strategi for hvordan problemstillingen skal besvares. Formålet med vår undersøkelse er å forklare et spesifikt fenomen i en gruppe, som her vil være utdanningsinstitusjoner. Det betyr at vi gjennomfører et casestudie (Lewis, Saunders, Thornhill, 2008).

3.3 Datainnsamling

Det skilles mellom to forskjellige datagrunnlag, primær- og sekundærdata. Primærdata er data som hentes inn av forskeren, for eksempel i form av et intervju. Sekundærdata er data som allerede eksisterer, eksempelvis forskningslitteratur (ndla). Vi samlet inn primærdata ved hjelp av dybdeintervju, og supplerte så med sekundærdata.

3.4 Metoderetning

I valg av metoderetning skiller man mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode. Det som skiller kvantitativ og kvalitativ metode er måten data blir hentet inn. Kvantitativ metode innhenter data som er målbart og systematisk, eksempelvis tall. Kvalitative metode kan ikke tallfestes og brukes for å grave mer i dybden på et fenomen, dette kan for eksempel være en spørreundersøkelse eller intervju (Johannesen og Christoffersen, 2016). Også her er det problemstillingen som avgjør hvilken metodisk fremgangsmåte man skal benyttes til innsamling av data (Dalland, 2017).

Vi har valgt å bruke en kvalitativ tilnærming, i form av intervju. Intervjuets formål er å hente ut mest mulig informasjon om de forhold som vi ønsker å undersøke. «Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere» (Dalland, 2017, s. 68). Dette begrunnes med at vi ønsker å gå i dybden. Undersøkelsen vi ønsker å gjennomføre kan ikke tallfestes og må derfor utdypes. Det legges også her til grunn at den forskningsmessige tilnærmingen er deduktiv, hvor målet er å teste etablert teori. Vi vil i denne oppgaven forsøke å bekrefte eller avkrefte om bærekraft er kritisk for utdannings situasjoner for å realisere sin tilsiktede strategi, som er bakgrunnen for en deduktiv tilnærming (SNL, 2015).

3.4.1 Spesifisert intervju

Den kvalitative forskningsmetoden vi valgte å benytte oss av var spesifisert intervju. Dette er en intervjuform der «beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp innhentes, ikke generelle mening» (Dalland, 2017, s. 69).

Kvalitativ metode går i dybden på området og det er følgende ønskelig med få, men heller gode og pålitelige intervjuobjekter. Intervjuobjektet er personen med

informasjonen som forskeren søker etter (Dalland, 2017). I denne oppgaven er intervjuobjektet personen som svarer på våre intervju spørsmål, og heretter referer vi til denne personen som informant. Med dette som bakgrunn måtte vi stille oss spørsmålet: «Hvem har den informasjonen som vi ønsker å få tilgang til?». Det ble sendt ut kontaktbrev til utdanningsinstitusjonene som vi ønsket å inkludere i oppgaven vår, med en forespørsel om å stille til intervju. Fordi vi ville intervju personer med oversikt og kjennskap til institusjonens styringssystem og strategiutvikling, ble dette presisert i kontaktbrevet. Ved tilbakemelding og aksept på kontaktbrevet ble det sendt ut informasjon om vår problemstilling samt nøkkelspørsmål som oppgaven ville bygge på. Dette var for at informanten skulle ha en mulighet til å stille forberedt samt at det åpnet for å stille spørsmål dersom noe var uklart. Kontaktbrev og nøkkelspørsmål ligger vedlagt i oppgaven.

Sekundærdata som ble samlet inn var utdanningsinstitusjonenes utarbeidede strategiplaner samt annen relevant dokumentasjon på hvordan institusjonene arbeidet mot bærekraftig utvikling, eksempelvis detaljert oversikt over FNs bærekraftsmål. Med strategiplanen som utgangspunkt var det enklere å forberede intervju spørsmål som både var generelle for institusjonene, men også relevante spørsmål direkte knyttet til den enkelte institusjon. Strategiplanene til institusjonene var ulikt utformet og det var stor variasjon i hva som var tilgjengelig på for oss å finne på internett, noe som gav oss varierte utgangspunkt før intervjuet. Relevante dokumenter fra BI knyttet til problemstillingen mottok vi under intervjuet 22.05.19.

Det spesifiserte intervjuet var utformet med en forhåndsbestemt struktur, og spørsmålene ble formidlet i relevant rekkefølge. Det startet med en introduksjon av problemstillingen, presentasjon av temaet og hvilken rolle den innsamlede data ville ha i oppgaven. Vi gav også uttrykk for at vi var kjent med tilgjengelig strategiplan. Intervjuet foregikk ansikt-til-ansikt og med én informant av gangen. Vi lot informanten snakke fritt ut fra de spørsmålene vi stilte slik at vi fikk informantens perspektiv på temaet, og fikk samlet inn masse data «Det er bedre å samle mer data enn det er mulig å benytte» (Dalland, 2017, s.76).

Før vi gikk i gang med selve intervju spørsmålene Mottok vi tillatelse til å ta opptak av samtalen. Dette begrunnet vi med et ønske om å gjengi informasjon

korrekt og for å sikre dokumentasjonen av data. Vi informerte også om at materialet vi tok opp ville bli slettet når oppgaven var avsluttet.

Det innledende spørsmålet vi stilte i intervjuet var om bærekraft var en del av nåværende strategi. Dette var et bevisst valg for å introdusere temaet for intervjuet og for å skape en lett tone mellom intervjueren og informanten. Målet med intervjuet var ikke å få informantens personlige meninger eller synspunkt, men å få en innsikt i hvordan utdanningsinstitusjonen ser på bærekraft i henhold til strategi og målstyring. De fleste spørsmålene ble derfor stilt som «hvorfør, hvordan og hvilke» og gav ikke rom for subjektive vurderinger som ikke samsvarte med institusjonen. Utover dette stilte vi spørsmål knyttet til problemstillingen og delspørsmålene.

Intervjuet var bygget på nøkkelspørsmålene som ble sendt ut i forkant, men som nevnt hadde vi også medfølgende tilleggsspørsmål, som var både generelle og spesifikke for den enkelte institusjonen. Det at informantene gav utdypende svar, også utover hovedspørsmålene, bidro til en bredere forståelse, og som var noe vi satt pris på, og også noe vi ikke ønsket å hindre de i å gjøre. Avslutningsvis, etter at vi hadde fått tilfredsstillende svar på våre spørsmål, la vi til om informanten ønsket å legge til eller hadde spørsmål til oss. Erfaringene som vi gjorde oss fra det første intervjuet tok vi med oss videre til neste intervju.

3.5 Etterarbeid og analyse

Etter innsamlingen av data gjenstod etterarbeidet. Vi forsøkte å gjennomføre dette samme dag som intervjuene slik at alt skulle være ferskt i minne. Dette bestod av å transkribere lydopptakene og å renskrive referat, for så å analysere datasettet. Prosessen ble gjennomført ved å innledningsvis sette seg inn i materialet ved å lese over det gjentatte ganger for å få oversikt over innholdet. Vi gjorde også dette for å sikre at sitat ble gjengitt på en korrekt måte, og for at det ikke skulle være tvil om at innholdet ble tolket slik det var ment. Deretter utarbeidet vi kategorier som samsvarte med våre delspørsmål samt kategorier som åpnet for potensielle nye problemstillinger og områder som kunne utforskes. Spesielt sitater ble fremhevet for å kunne benyttes som eksempel, samt informasjon som underbygget sitatet og ved å bruke farger ble datasettet visuelt lettere å arbeide gjennom, men

også mer oversiktlig for videre bruk. Til slutt satt vi igjen med data som vi mente ville gi oss svar på vår problemstilling

3.6 Relevans og pålitelighet

Avslutningsvis i prosessen er det viktig å være selvkritisk til utførelsen av undersøkelsen. Det er viktig at den innhentede dataen er pålitelig og relevant. Det er følgende to spørsmål man må stille til krav på data:

«Hvilken relevans har data for problemstillingen?»

«Hvor pålitelig er måten data er samlet inn på?»

(Dalland, 2017 s.60).

3.6.1 Validitet

Spørsmålet om validitet skal forstås som hvor gyldig eller relevant resultatene er i forhold til undersøkelsen formål. (SNL, 2018). Det vil si i hvilken grad man har målt det man faktisk forsøker å undersøke. Relevante kilder vil ikke være tilstrekkelig, for å sikre høy validitet må også de innhentede dataene være relevant (Dalland, 2017). På bakgrunn av dette har vi brukt de aktuelle utdanningsinstitusjonene som kilde ved innhenting av data. Dette er fordi det er institusjonene selv som er innehaver av data som benyttes i oppgaven og det er innhentet fra representanter fra institusjonen. Vi har i tillegg til dette, utarbeidet intervju spørsmålene med problemstillingen som bakgrunn. Dette for å sikre at vi fikk svar på det vi søkte ved å koble sammen problemstillingen, under problemstillingene og intervju spørsmålene.

3.6.2 Pålitelighet

Selv om den innhentede data er relevant, er ikke det en forutsetning for at dataen er pålitelig. Det finnes en rekke fallgruver når man benytter intervju som metode ved forskning. Med pålitelighet mener man hvor nøyaktige resultatene er. Sagt på en annen måte: om vi hadde gjennomført intervjuene ved et nytt forsøk, ville vi fått de samme resultatene? Et eksempel på defekt data kan være at spørsmålet ikke blir oppfattet korrekt av informanten eller at det svaret som oppgitt blir misforstått av intervjueren. Det kan også være tilfeller hvor informanten ikke kan være til å stole på og dermed snakker usant.

Det må legges til at informantene hadde en sentral rolle i den aktuelle utdanningsinstitusjonen som de var representant for. Det kan dermed være vanskelig å være objektiv og gi en nøytral besvarelse på spørsmålene og det vil dermed være en fare for bias i datagrunnlaget. Det er naturlig å tro at de har et ønske om å fremstille sin institusjon mest mulig positivt.

For begge utdanningsinstitusjonene er implementeringen av bærekraft i strategien betydelig ferskt. Følgelig er det fare for at informantene vi intervjuet på vegne av utdanningsinstitusjonene, ikke har nok kunnskap om det vi ønsker besvart. Med tanke på at operasjonaliseringen og institusjonaliseringen ikke er helt på plass, og at det er en pågående prosess for virksomheten. Det bør også legges til at intervjuet, gjennomført 24.05.19, ikke ga all den informasjonen vi ønsket, og vi har derfor lagt til relevant data tilhørende brosjyren Grønt OsloMet som er tilgjengelig på deres hjemmeside. Her fant vi mer data som bidro som svar på vår problemstilling (Grønt OsloMet, 2019).

For å unngå disse feilkildene har vi utarbeidet intervju spørsmålene slik at det er liten mulighet for egen tolkning. Under intervjuet gjorde vi også lydopptak for å få med alt som ble sagt. Som nevnt tidligere redegjorde vi i forkant av intervjuet for problemstillingen og relevant teori. Forhåpentligvis var dette med på å øke informantens forståelse på hvilke data vi var på jakt etter.

I lys av krav om validitet og pålitelighet er det nærliggende å legge til grunn at dataene og resultatene vi har samlet inn er relevant og pålitelig. Vi håper at ved å være oppmerksom på de ulike feilkildene har fått et resultat som er holdbart.

3.7 Generelle etiske vurderinger

Når man gjennomfører et intervju i et forskningsprosjekt er det viktig at man er oppmerksom at den som deltar i intervjuet ikke blir utsatt for unødvendig belastninger eller mangelfullt personvern. På lik linje med etikk i dagliglivet, snakker man om etikk i forskning: "Forskningsetikk er på et slikt område av etikken som har med vurdering av forskning i forhold til samfunnets normer og verdier." (Dalland, 2017, s.236) Vi har følgende som intervjuer et ansvar ovenfor informanten.

I denne oppgaven har vi ikke tatt for oss enkeltpersoner og ei heller informasjon som kan føres tilbake til enkeltpersoner. Informanten har snakket på vegne av utdanningsinstitusjonen, og ble informert om hvilken rolle data fra intervjuet ville ha i oppgaven. Vi forsikret oss om at informanten samtykket til taleopptak før vi startet opptaket og at dette ville bli destruert når vi hadde fått sensur på oppgaven vår. Under intervjuet forsikret vi oss om at informanten forstod intervju spørsmålene vi stilte, da vi som intervjuere har ansvaret for aktsomhet ved videre bruk av gjengivelse og data i oppgaven. Eksempelvis med tanke på formuleringer og sitat.

4 Resultat

I denne delen av oppgaven vil vi presentere resultater vi har funnet i det innsamlede datamaterialet. Innledningsvis i dette delkapittelet ønsker vi å presentere de to utdanningsinstitusjonene vi har undersøkt. Dette er for å gi litt innsikt i hvilke typer institusjoner vi ser på, fordi dette også kan påvirke hvordan institusjonen selv velger å utøve sitt samfunnsoppdrag.

Vi vil forsøke å presentere resultatene på en oversiktlig og redelig måte. Vi vil kontinuerlig i denne delen først presentere Handelshøyskolen BI sine resultater, og følge opp med OsloMet-storbyuniversitet sine resultater.

4.1 Presentasjon av utdanningsinstitusjonene

4.1.1 Handelshøyskolen BI

Handelshøyskolen BI, heretter referert til BI, har som del av sin strategi mot 2025 å «utvikle mennesker og næringsliv for en internasjonal, digital og bærekraftig fremtid». Ved å forplikte seg til FNs bærekraftsmål har de valgt å fremheve tre av målene. Målene er #4 God utdanning, #5 Likestilling mellom kjønnene og #13 Stoppe klimaendringene. BI arbeider også tett med FNs Principles for Management Education (PRME) for deling av kunnskap om hvordan de skal arbeide mot en bærekraftig fremtid.

Som verktøy for strategistøtte benytter BI seg blant annet av målstyring, men ikke i en tradisjonell forstand, slik Kaplan og Nortons Balansert målstyring, samt klassisk ledelsesinformasjon. Budsjettet har en klar roll som et styringsverktøy for

allokering av ressurser og for vurdering av hvilke prosjekter som satses på. Strategi for 2025 er ved intervju tidspunkt ikke ferdig operasjonalisert.

4.1.2 OsloMet - storbyuniversitet

OsloMet Storbyuniversitetet, heretter referert til som OsloMet, har en visjon om å levere kunnskap som løser samfunnets utfordringer i sin strategi for 2024. Som et nylig utviklet delmål skal OsloMet inkludere FNs bærekraftsmål i sin utdanning og forskning. Gjennom sitt miljøarbeid Grønt OsloMet, ønsker de å øke bevisstgjøringen på eget fotavtrykk ved å prioritere infrastruktur, samt å øke sin sorteringsgrad.

Ved bruk av en "måletavle" illustreres strategiperiodens mål, delmål, indikatorer og tiltak som skal bidra til å oppfyllelsen av styrets vedtatte strategi. Som offentlig universitet mottas totalrammen for budsjettet i tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. Også ved OsloMet er strategi for neste periode nylig vedtatt og ikke fullt ut implementert eller operasjonalisert.

4.2 Hvordan defineres bærekraft i institusjonen?

Det første delspørsmålet forsøker å undersøke hva som er bakgrunnen for beslutningen om å sette bærekraft på dagsordenen.

Begge institusjonene har tatt utgangspunkt i FNs 17 bærekraftsmål. BI på sin side valgte å fremheve tre av de 17 målene som de ønsket å arbeide ut fra:

"Det vi legger til grunn der er FNs 17 og det blir i overkant å ta alle, så BI har plukket ut tre som BI er særlig opptatt av og hvordan organisasjonen planlegger å jobbe med de, hvilke deler av organisasjonen som berøres, så den er nokså utfyllende".

- BI

Supplerende data som ble gitt under intervjuet viste at for å oppnå mål #4 God utdanning, vil de arbeide ut fra PRME sine prinsipper som vil sikre inklusiv og kvalitetsutdanning for alle. Forskning- og utdanningsprogrammene til BI skal bygge på dette målet. Mål #5 og #13 vil gjennomsyre driften til BI, herunder

ansatte, bygg og forsyningskjeder. Noen av tiltakene er iverksatt, andre er planlagt å settes ut i liv for strategiperioden til 2025.

Under intervjuet kom det frem at OsloMet nylig har inkludert mål i sin strategi for 2024 som vil bygge på FNs bærekraftsmål. De inkluderer bærekraftsmålene i form av et delmål som under målsetningene for utdanning og forskning.

“Så begynte jeg å tenke, er det sann at bærekraft er den del av nåværende strategi? Vi har en strategi i 2024, vi har et delmål der som heter at utdanning og forskning på OsloMet skal bygge under FNs bærekraft mål”

- OsloMet

Det ble også vist til brosjyren Grønt OsloMet under intervjuet, som er miljøarbeidet til institusjonen, og hvordan deres satsinger viser at de ønsker miljøbevisste ansatte og studenter med kompetanse for hvordan fremtidens utfordringer skal kunne løses. Vår gjennomgang av informasjon tilgjengelig på OsloMets nettside viste eksempelvis at de ønsker å fokusere på infrastruktur for å redusere sitt fotavtrykk mot 2024. Dette ble støttet opp under intervjuet hvor det ble fortalt at nå har OsloMet bare elektriske biler.

4.2.1 Hvem var pådriver for å inkludere bærekraft i strategien?

Vi stilte også spørsmål om hva som er årsaken til at bærekraft har blitt en del av institusjonenes strategiplan for neste periode, og om det var mulig å peke ut drivkraften bak denne beslutningen. For å begrunne vårt spørsmål utdypet vi med om det var institusjonen selv, næringslivet, studenter, eller eventuelt andre styrende organ som det kunne pekes på. Som BIs representant gav uttrykk for er det flere ulike pådrivere, nå som bærekraft er et så stort fokus.

“Det er vanskelig å sette fingeren på en spesiell person eller en del av organisasjonen, for den har liksom bare på en måte trengt seg på, det er litt altomfattende, den sitter over alt og så har man trukket det ut”.

- BI

Dette ble også forsterket underveis, ved at ansatte, studenter og næringsliv har en forventning om at man tar hensyn til hva som er gunstig for fremtiden. Det er

nesten som en hygienefaktor som må være tilstede. Det bør påvirke hele verdikjeden.

“Sustainability (bærekraft) er liksom en del av de operative prioriteringene vi gjør, for vi ser at denne har en viktig plass både for hvordan verden utvikler seg, men som en skole blir det på en måte en dobbelvirkning som virksomhet forholdet seg til bærekraftsmål som drive virksomheten på en bærekraftig måte, men den andre er hvordan bærekraft implementeres inn i studiet, forskningen vår, hvordan vi bærer frem nye ideer, synspunkter og kunnskap om bærekraft, og formidle videre dette til studenten slik at det får ta det med seg videre”.

- BI

Hos OsloMet er det også vanskelig å peke på en enkelt drivkraft eller årsak som har gjort bærekraft til en del av deres strategi. Som miljøarbeidet deres selv påpeker, har utdanningsinstitusjoner et ansvar for at ansatte og studenter er bevisste på ivaretagelsen av blant annet miljø. Vi ble forklart prosessen rundt utformingen av den nye strategien, hvem som er medlem av styret og hvordan det vedtas. De er ikke blitt pålagt av eksterne parter å inkludere bærekraft i strategien. Representanten fra OsloMet trodde at det var egen organisasjon som mente at bærekraft ville være viktig å ha med.

4.3 Hvordan måles bærekraft i institusjonene?

Allerede innledningsvis i intervjuet ble det slått fast at siden strategien var relativt fersk, var det ikke på intervjuetidspunktet mulig å kunne utfyllende forklare hvordan bærekraft ville fungere operasjonelt. Det var ikke utformet kritiske suksessfaktorer eller parametere til dette målet som kunne gis som eksempel:

«Den gode nyheten er at bærekraft har fått en viktig del av strategien, den dårlige nyheten er at strategien er ny, og det vi holder på med nå er den biten – hvordan skal vi måle?»

- BI

Under intervjuet med BI kommer det frem at hvilke styringsverktøy som benyttes, avhenger av hvilket perspektiv man befinner seg i, i strategikartet.

Heller ikke OsloMet har fullt ut utviklet eller implementert hvordan de vil gå frem med å vurdere bærekraften i sin strategi. Selv om bærekraft inntil nylig har blitt en prioritet, hadde representanten god tro på at man vil se mer og mer av mål som relaterer seg til bærekraft fremover.

«Men på det dere måler, som dere spør om så ligger det som et delmål i strategien til OsloMet, men det kan ikke sies å være operasjonalisert. Men spørsmålet deres som var er bærekraft en del av nåværende strategi. Jeg vil vell kanskje si ja og her definert som det jeg sa utdanning og forskning som bygger opp under FNs bærekraftmål»

- OsloMet

OsloMet forklarte at de bruker en av variant av balansert målstyring og at strategien kommer til uttrykk gjennom en måletavle, som ved hjelp av en rød tråd veileder fra mål og delmål til indikatorer og tilhørende tiltak og tiltaksområder. Også dette digitale verktøyet har nylig blitt tatt i bruk av institusjonen.

4.3.1 Hvordan påvirkes verdiskapningen av å inkludere bærekraft?

Verdiskapning, og hvordan denne kan påvirkes av bærekraft vil gå sammen med det at bærekraft har to betydninger for en kunnskapsinstitusjon. Det vises til av BIs informant, at verdiskapningen vil kunne påvirkes følgende:

“Hvis vi klarer å vise de positive sammenhengene mellom bærekraft og positiv verdiskapning fra et forskningsmessig standpunkt, til omgivelsene rundt oss... og de tar til seg tankene og ideene som vi skaper, så har vi i høyeste grad vært med på verdiskapningen”.

- BI

4.3.2 Hvordan skjer læring som følge av avvik?

Som resultatene over avslører var ikke bærekraft på intervju tidspunktet operasjonalisert i verken BI eller OsloMet sine strategier, og det ble følgelig vanskelig å kunne illustrere hvordan de respektive institusjonene vil behandle dette nye strategielementet. Det virket derfor ikke hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål vedrørende hvordan avvik avdekkes fra tilsiktet strategi. Som BI sin representant påpekte

underveis, så skulle vi gjerne ha kommet tilbake et år senere da de ville ha hatt en bedre mulighet til å belyse hva de har lært og hvilke endringer som kan ha blitt gjort underveis. Nødvendigheten av å ikke fremskynde prosessen unødig var tydelig:

“Det tar tid- det skal modnes i organisasjonen, og det er vel så viktig sånt, for at det skal sitte. Det gjelder å skynde seg tilstrekkelig sakte.

- BI

“Men vi har tatt er par trinn i trappa, men vi har ikke tatt hele. Vi er i utvikling”

- OsloMet

Det ble derfor omtalt hvordan institusjonene mer generelt følger opp strategien sin, uavhengig av hvilke mål det er snakk om. På BI blir de strategiske målsetningene gjennomgått i en års syklus. Ledelsen og styret vil kontrollere måloppnåelse og eventuelt hvilke endringer og tiltak som skal iverksettes. På OsloMet holdes det styringsdialogmøter mellom rektor, rektoratet, og direktører for hvert fakultet som vurderer hvordan man ligger an for å oppfylle den aktuelle strategien.

4.4 Hvordan utvikler og mobiliserer de ressurser i fremtiden?

Å sette hårete mål, uten å knytte ressurser til dette har ingen nytte. Dette er uttrykket BI gir vedrørende hvordan de mobiliserer ressurser og hvordan de bruker budsjettet i sin praksis. Da lite av de strategiske målsetningene BI har satt seg lar seg målfeste, blir bærekraft nyttet som et vurderingskriterium for de prosjekter som BI ønsker å sette i gang.

“Budsjettet får en rolle til å allokere midler til hvilke aktiviteter på BI som skal gjennomføres, og da vil bærekraftsmålene være en del av vurderingskriteriene, enten som hvordan kan dette prosjektet bidra til at dette prosjektet når BIs bærekraftsmål. Det andre er hvordan er det dette prosjektet i seg selv tar innover seg bærekraftsmålene”

“I strategien vår så peker vi på hvilke områder vi tror er viktige, hvilke områder vi derfor vil satse på. Så går vi ett skritt videre og ser på hva dette betyr for den operative driften vår.”

- BI

For OsloMet vil allokering av ressurser bestemmes av tildelingsbrevet som institusjonen mottar fra Kunnskapsdepartementet.

“Den prosessen med å operasjonalisere strategien går jo egentlig sammen med budsjettprosessen for hver høst vedtar styret et langtidsbudsjett for de neste årene, og da vedtar man også på en måte en plan for hvilke aktiviteter som skal gjøres de neste tre årene”

- OsloMet

4.5 Hvordan forventes det at bærekraft vil brukes i styresammenheng?

Dette delspørsmålet har som mål å få innblikk i hvordan institusjonen påvirkes av å gå i retning mot en bærekraftig utvikling. Dette spørsmålet er todelt.

4.5.1 Drift av institusjonen

BI har iverksatt en rekke mål for hvordan selve driften av BI skal bidra til å redusere fotavtrykket av de ansatte og studentene som er innrullert. Et eksempel som kunne presenteres var krav til underleverandører om at de må kunne bevise sitt miljøansvar. De opplever også at de selv må opptre bærekraftig for å være en attraktiv partner for andre virksomheter og organisasjoner.

“Vi må ha en bærekraftig drift for å kunne være en attraktiv partner for de vi skal samhandle med, det er en forutsetning at vi har det der, for at partnere skal komme til oss. Og så tror jeg også, at siden vi stiller de samme kravene til underleverandørene våre, så får vi en positiv spiral, en verdikjede på det”.

- BI

Også OsloMet påpeker at de har et krav til sine leverandører om miljøansvar som del av sin innkjøpsstrategi. I skrivende stund er det usikkert hvordan bærekraft vil påvirke OsloMet i en styringssammenheng. Dette avhenger av videre utforming av tiltak og prioriteringer knyttet til bærekraft som et delmål i strategien.

4.5.2 Institusjon som forskningsenhet

På grunn av BI sitt samarbeid med PRME vil ikke bare deres rapporter påvirke hvordan BI vil arbeide med bærekraft, men det gjør også at BI kan gå frem som et eksempel og inspirere andre utdanningsinstitusjoner.

“Forskningsmessig så handler det om innretting på forskningsprosjektene våre og finansieringskildene våre. Veldig mye av forskningen finansieres gjennom studietinntektene våre, men vi ønsker at en større del skal finansieres gjennom store organisasjoner. De legger innretninger for tematikken på forskningen, og der vil nok også bærekraft dukke opp i større og større grad. Også i andre tematiske områder, finansielle, økonomiske og markedsmessige, hvordan bærekraft spiller inn der. Men da fra et forskningsperspektiv”.

- BI

OsloMet har som nevnt et mål om å inkorporere FNs bærekraftighetsmål i egen forskning og utdanning, og dette vil påvirke samtlige aktiviteter. Grønt OsloMet har blant annet et fokus på å finne ut hvilken kunnskap og kompetanse som er nødvendig for å løse klimautfordringene. Denne utfordringer vil OsloMet ta for seg i strategiperioden 2024.

5 Diskusjon

I denne delen vil vi ta for oss relevante funn, se på hvordan disse kan tolkes og se på hvilken betydning disse funnene kan ha for vår problemstilling.

Er bærekraft kritisk for utdanningsinstitusjoner for å realisere tilsiktet strategi?
i lys av delspørsmålene:

1. *Hvordan defineres bærekraft?*
2. *Hvordan måles bærekraft i institusjonen?*
3. *Hvordan utvikler og mobiliserer de ressurser for å være bærekraftig i fremtiden.*
4. *Hvordan forventes det at bærekraft vil brukes i styresammenheng*

Vi vil her presentere funnene våre og knytte de opp mot relevant teori i samme rekkefølge som teorien ble redegjort for. Det er også denne rekkefølgen som resultatene ble presentert.

Hvordan institusjonene måler bærekraft i sin institusjon presenteres hver for seg. De resterende tema diskuteres for både BI og OsloMet.

5.1 Bærekraft

Vi innledet teorigrunnlaget ved å introdusere bærekraftsbegrepet i lys av FNs 17 bærekraftsmål frem mot 2030. OsloMet har valgt å inkorporere bærekraftsmålene under forskning og utdanning som et delmål. I tillegg til denne strategiske beslutningen er det også tydelig at OsloMet har satt i gang tiltak og satt seg mål for hvordan de som utdanningsinstitusjon kan oppfylle sitt ansvar for en bærekraftig framtid. Gjennom Grønt OsloMet har de listet opp en rekke målsetninger som de ønsker å arbeide ut fra, selv om dette ikke er reflektert i strategien for 2024.

BI har valgt å spesifikt velge ut målene #4, #5 og #13 for strategiperioden 2025. Dette har resultert i en rekke tiltak som skal hjelpe med å oppnå målene om å tilby kvalitetsutdannelse, sette likestilling på dagsordenen og å ta aksjon mot miljøutfordringer.



Figur 3. FNs Bærekraftsmål av FN, 2019, <https://www.fn.no/content/download/38769/939181>

Funnene viser at tiltakene som institusjonene ønsker å iverksette angriper de tre dimensjonene, økonomi, sosiale forhold og miljø og klima, som bærekraft er

sammensatt av, på en rekke måter. Naturlig er målet om #4 God utdanning, særlig relevant for utdanningsinstitusjoner da dette vil gå under samfunnsoppdraget til OsloMet og BI.

Et viktig ankepunkt er at begge institusjonene bare er i startfasen av operasjonalisering og implementering av bærekraft i sine strategier. Dette kan bidra til et inntrykk av at BI, i større grad enn OsloMet, har større fokus på bærekraft. For BI er de strategiske prioriteringene fastsatt, og det er bestemt at de vil benytte KPI-er og andre indikatorer for å måle utviklingen av målene, men hvordan denne målingen og oppfølgingen skal utføres i praksis, er ikke besluttet. Noe som vil si at vi er langt fra å kunne konkludere hvor viktig bærekraften faktisk vil være i deres strategi i fremtiden.

Disse ankepunktene er også viktig for OsloMet, da man kan få et inntrykk av at de bare først nylig tilføyde et delmål tilknyttet FNs bærekraftsmål. Prosessen deres er som nevnt langt fra ferdig operasjonalisert eller nedsatt i tiltak eller indikatorer, og det kan derfor tenkes at den ferdige strategien for 2024 med tanke på bærekraft enn det vi har fått innsyn i per i dag.

5.2 Målstyring

Det fremkommer av resultatene at ingen av institusjonene per dags dato bruker Balansert Målstyring slik som det i teorigrunnet blir presentert i klassisk Norton og Kaplan stil. Våre data fra intervjuene reflekterer en mer generisk målstyringspraksis.

Vår problemstilling hadde hovedsakelig implementering og operasjonalisering av bærekraftselementer isolert som kjerne for spørsmålene om målstyring, men vi gjorde også funn for hvordan målstyring generelt nyttes i organisasjonen, med bakgrunn de tre grunnleggende punktene for målstyring, se punkt 3.1.

5.2.1 Målstyring Handelshøyskolen BI

Kaplan og Norton hevdet at fordelene ved å benytte Balansert Målstyring også ville være stor for offentlige og not-for-profit organisasjoner. Det er etter informanten til BI mer gunstig for produksjonsvirksomheter å benytte en klassisk målstyringsvariant enn det er for kunnskapsinstitusjoner.

BI utvikler et strategikart som deles inn i hvilken rolle de har for strategien. Disse refereres til som perspektiver, og gir oversikt over det som sammen skal drive verdiskapningen. Avhengig av perspektiv, brukes det styringssystem som de hevder samsvarer best med oppfølging av det strategiske målet. Målstyring, herunder bruk av kritiske suksessfaktorer og måleparametere, anvendes i perspektivet for ambisjoner. Slik det foreløpig er utformet, er bærekraft i perspektiv for strategiske prioriteringer og vil følges opp ved bruk av en rekke indikatorer, blant annet leading-indikatorer (se punkt 2.3.4) og klassisk ledelsesinformasjon.

5.2.2 Målstyring OsloMet

Som et statlig universitet er det grunnleggende styringsprinsippet mål- og resultatstyring. Dette valget bunner i et ønske om økt fokus på mål, ansvarliggjøring og større handlingsrom til etatene og virksomhetene. For OsloMet betyr målstyring å konvertere den tilsiktede strategien, inn i en såkalt måletavle. I tråd med målstyringspraksis knyttes det indikatorer til dette målet for å kunne overvåke måloppnåelsen, samt status for oppnåelse. I samme system illustreres også tiltak i en rød-tråd ordning.

De egenskaper som Gjønnnes og Tangenes trakk frem som avvikende fra klassisk Balansert Målstyring, kan etter en tolkning av funnene også være representert her. Etter hvordan styringspraksisen ble forklart kan det tyde på at årsak-virkning sammenhengen tilsynelatende er lite synlig, da mål og indikatorer henger sammen med en rød tråd, men ikke i perspektiver som påvirker verdiskapningen. Det at de nevnte indikatorene også er delvis tilsendt Kunnskapsdepartementet, og delvis av institusjonen selv kan tyde på noe manglende manøvreringsrom, samt bruk av standardiserte indikatorer.

På den andre siden må det poengteres at for delmålet som involverer FNs bærekraftsmål, er det slik informantene fra OsloMet forklarte de selv som har valgt ut indikatorer som støtter et større handlingsrom for institusjonen til å delta i strategiutforming.

5.3 Hvordan påvirkes verdiskapningen?

Verdiskapningen må ses fra to perspektiver, noe også informanten på BI slo fast. Den ene er hvordan man kan påvise en eventuell positiv eller negativ påvirkning på verdiskapningen for institusjonen som utfører sitt samfunnsoppdrag, og den andre er hvordan verdiskapningen til BI alene kan berøres av denne beslutningen.

For en ideell organisasjon som BI, hvor eventuell profitt går tilbake til forskning, og for et statlig universitet som OsloMet, er det vanskeligere å definere verdiskapningen, og hvordan denne kan påvirkes av en strategisk beslutning som å sette bærekraft som en strategisk prioritering.

Som en kunnskapsinstitusjon som har som formål å løse sitt samfunnsoppdrag, som etter Gjønnes og Tangenes (2014) handler enkeltindividets egenrealisering samt samfunnets behov, vil verdiskapningen kunne knyttes til kunnskapen som studentene tar med seg ut i næringslivet. Ved å implementere bærekraftsdimensjonene i kursene og programmene som tilbys ved institusjonen, vil verdiskapningen kunne påvirkes dersom dette fører til innovasjon og nyskaping som støtter en bærekraftig utvikling. På den andre siden er det ikke enkelt å påvise slik verdiskapning, da den blant annet vanskelig lar seg måle i form av tall.

I tråd med dette poenget, vil BI som en handelshøyskole som utdanner morgendagens ledere, kunne bidra til å løse dagens miljøutfordringer ved å sette bærekraft på dagsordenen for hele organisasjonen.

For OsloMet, som har en vid portefølje av programmer som tilbys innen en rekke fagfelt, vil følgelig denne verdiskapning, i tråd med forklaringen over, kunne potensielt ha en stor effekt. Innovasjon og nyskaping er avgjørende for en bærekraftig framtid. OsloMet legger til rette for at deres studenter, og fremtidens arbeidere, skal ha den nødvendige kompetansen innenfor dette feltet ved å inkludere bærekraftsmålene i sin utdanning og forskning.

5.4 Hvordan utvikles og mobiliseres ressurser?

For å best mulig støtte den tilsiktede strategien må ressurser retningsmobiliseres (Sending & Tangenes) i retning av den tilsiktede strategien. For at målene som BI

og OsloMet har satt skal ha noen endringskraft må også ressurser samordnes og gjøres tilgjengelige slik at målene kan bli oppfylt.

Som teori om budsjettering viser, har budsjettet mange roller å fylle. For BI er det ikke bare et verktøy for sikre en solid og ansvarlig finansiell situasjon for institusjonen. For strategisk måloppnåelse er budsjettet også et styringsverktøy. Da målene ikke er utformet lar det seg vanskelig vises til hvordan samspillet mellom strategi og budsjett vil utfolde seg. Men som ved vanlig praksis vil beskrankningene på de strategiske målene først bli synlige når man knytter budsjettet til strategien. Som det så fint ble presisert av informanten: «The proof of the pudding».

Dokumentet som OsloMet blir tildelt av Kunnskapsdepartementet vil inneholde en disposisjon over tilgjengelig ressurser og hvordan disse skal allokere. Følgelig vil denne totalrammen være med å avgjøre hvilke mål som skal prioriteres og realiseres. Det kan derfor også her tales om mangel på handlingsrom, da budsjettet vil også påvirke hvilke aktiviteter som OsloMet kan satse på. For at de skal kunne oppfylle målene sine, må de prioriteres og allokere penger til.

5.5 Hvordan oppdager institusjonene avvik og lærer av disse?

Ved å overvåke verdiskapningsprosessen, kan organisasjonene avdekke eventuelle avvik og på et tidligere tidspunkt iverksette tiltak for å korrigere kursen. Denne prosessen legger også til rette for læring i institusjonene.

Da bærekraftelementene ikke er ferdig operasjonalisert eller institusjonalisert, lar det seg vanskelig beskrive av BI og OsloMet hvordan læring i organisasjonen skjer som følge av blant annet avvik fra de fastsatte bærekraftsmålene, eller hvordan dette har bidratt til økt læring.

Generelt for oppfølging av strategi er at målene vurderes av styret og lederne i løpet av årlig. Det rapporteres om måloppnåelse, om man beveger seg i riktig retning mot målet, og om målene er korrekte i strategisk forstand. Oppdages det at mål ikke oppfylles i korrekt tempo vil det iverksettes tiltak for å korrigere kurs. Hvor det er nødvendig vil det også kunne gjøres større endringer. Dette kan forstås som at BI vil omstille seg i takt med endringer i verden, og strategien vil følge der etter.

Styringsdialogmøter avholdes halvårlig av OsloMet. På styringsdialogmøtene ser institusjonen bakover og fremover i tid for å diskutere status. På våren snus blikket bakover for å vurdere hvordan man har levert og hva som er oppnådd. På høsten vurderes det hvordan OsloMet planlegger å arbeide fremover for å realisere den tilsiktede strategien.

OsloMet, som har en budsjettpraksis som kan klassifiseres som tradisjonell, benytter også i denne anledning budsjettet til å avdekke avvik. Budsjettet, som består av indikatorer og tall, vedtas for en treårig periode og brukes til å rapportere om avvik og forklare hvorfor ting ikke ble som antatt. Da budsjettet stammer fra 18 måneder tidligere, er det fare for at informasjonen ikke lenger er relevant, som etter vår forståelse samsvarer med relevanskritikken mot det tradisjonelle budsjettet. Også Hope og Fraser sin kritikk om at budsjettet er et tidssluk kan hevdes å være relevant.

5.6 Diagnostiske og interaktive styringssystem

Det kan virke tydelig at BI og OsloMet, som to uavhengige utdanningsinstitusjoner, har forskjellig behov for hvordan de går frem for å implementere sin strategi. Dette er i tråd med Simons (1995) sitt poeng om at ett system passer ikke alle med bakgrunn i at organisasjoner fungerer situasjonsavhengig.

Ifølge Gjønnnes og Tangenes er målstyring et styringssystem som i Simons rammeverk kan styres både diagnostisk og interaktivt. Av hva funnene over beskriver, benytter OsloMet målstyring på en slik måte som later å kvalifisere seg som et diagnostisk system. Kjennetegnene for diagnostisk styring er at en prøver å oppfylle de fastsatte målene, og korrigere avvik hvor nødvendig.

BI, på sin side later til å være mer åpen for at feedback kan stamme fra hele organisasjonskjeden og for å tillate fremveksten av nye strategier i strategiperioden, og på den måte bruke målstyring mer interaktivt.

5.7 Hvordan brukes bærekraft i styringssammenheng

Som nevnt over i diskusjon om verdiskapningen, skiller man mellom verdiskapning til institusjonen alene, og som forskningsenhet. Dette skillet viser

at funnene også kan være aktuelt når man skal se på hvordan bærekraft kan bli brukt i styresammenheng for BI og OsloMet.

I tråd med budsjettet som et styringsverktøy for hvilke prosjekter som iverksettes på huset, er bærekraft nå et vurderingskriterium i denne prosessen. Budsjettet vil legge føringer for hva som finansielt er mulig å sette i gang av prosjekter, mens bærekraft kan være et vilkår for om prosjektet vil bidra til at BI når sine målsetninger. For det andre ser BI på hvordan prosjektet i seg selv tar innover seg bærekraftsmålene som de har satt.

Som en miljøfyrtårnsertifisert institusjon selv, stiller BI krav til sine underleverandører om at de selv kan vise at de tar miljøet på alvor. Dette gjelder for eksempel byggingen av campus Trondheim. BI erkjenner at det er også et krav for å være en attraktiv partner å selv fronte en bærekraftig drift. På denne måten kan man snakke om en positiv ringvirkning.

Det handler for BI om å hele tiden overvåke hva som skjer i verden, og gjøre endringer hvor det trengs avhengig av hvor skoen trykker. På grunn av samarbeidet med PRME, holdes BI oppdatert gjennom deres rapporter, samtidig som at man har et nettverk hvor man har mulighet til å positivt påvirke hverandre i en gunstig retning. Hva som blir rapportert om og oppdaget i omgivelsene vil få føringer for BI i fremtiden.

Fra et forskningsperspektiv vil bærekraft som en del av strategien få innretninger ved at en ikke bare vil forske på dette emnet isolert, men også i andre tematiske områder, som finans, økonomi og markedsføring. Dette er også gjeldende for OsloMet, som nevnt, dekker et bredt spekter av tematiske områder samt at de har fire forskningsinstitutt under seg.

For OsloMet vil det å ha bærekraft som et delmål i strategien bety, i følge Grønt OsloMet, at de implementerer miljøvennlige valg i alle prosesser som foregår på institusjonen. Slik vil de gjøre det mindre krevende for ansatte og studenter å ta miljøbevisste valg, både på fakultetet og i utenfor universitet.

I resultatet nevnes det at OsloMet skal være en organisasjon med en velfungerende infrastruktur for å redusere sitt miljøfotavtrykk. Utover tiltaket med å eksempelvis bytte ut bilene skolen disponerer til elektriske biler, og gjøre studentene kjent med valg om transport via sykler og tilrettelegge for dette, er vår forståelse at dette kan forstås utvidende til å også innebære andre tiltak som støtter

deres infrastruktur mål. stiller også krav til hvordan de foretar innkjøp, og har i den forbindelse vedtatt en innkjøpsstrategi for å sikre sitt miljøansvar.

6 Konklusjon

For å svare på vår problemstilling brukte vi kunnskap som vi tilegnet oss i løpet av studiet, undersøkte relevant teori, og samlet inn data ved å intervjuer to utdanningsinstitusjoner. Problemstillingen vår var:

Er bærekraft kritisk for utdanningsinstitusjoner for å realisere tilsiktet strategi?

For å bidra til å forstå hvordan våre to utdanningsinstitusjoner, OsloMet – storbyuniversitetet og Handelshøyskolen BI, har valgt å implementere bærekraft i sin strategi for tidshorizonten, henholdsvis 2024/2025, utformet vi en rekke delspørsmål som vi etter beste evne har besvart i diskusjonen basert på resultatene. Som gjenspeilet i diskusjonen, oppdaget vi tidlig at problemstillingen vår vanskelig kunne besvares. På tidspunkt for intervjuene hadde verken BI eller OsloMet fullstendig operasjonalisert eller implementert bærekraft i sin strategi. Følgelig har problemstillingen vår ingen endelig konklusjon.

Vi kan derimot, med bakgrunn i innsamlet data, gjøre en antagelse. Etter vår forståelse er det først i senere tid at bærekraft har blitt en del av institusjonenes tilsiktede strategi. Dette må følgelig bety at utdanninginstitusjonene tidligere har realisert sin strategi, og utøvet sitt samfunnsoppdrag, uten at bærekraft har vært en del av strategien.

Inntrykket som resultatene har gitt, kombinert med vår egen tolkning, er at samfunnet beveger seg i en bærekraftig retning, hvor bærekraft blir mer og mer synlig på alle plan, og hvor det ikke lenger er et spørsmål, men en selvfølge.

Om denne tolkningen er gyldig, vil vi bevege oss dit hen at utdanningsinstitusjoner må kunne tilby den kunnskapen som er nødvendig og forventet av samfunnet og arbeidsmarkedet. Igjen må studenter kunne tilegne seg den kompetansen som tilfredsstillende de samme krav.

Dette betyr at i fremtiden, for at utdanningsinstitusjoner skal kunne oppfylle sitt samfunnsoppdrag, herunder strategi, vil bærekraft være kritisk for å realisere tilsiktet strategi.

6.1 Videre forskning

For fremtidige forskningstiltak kan det være interessant å studere problemstilling vår på ny, men på et senere tidspunkt. Først når strategien er ferdig operasjonalisert og implementert vil en kunne få utfyllende innsyn i hvordan institusjonene faktisk går frem fra et styringsperspektiv når de inkorporerer bærekraft i sin strategi. Igjen vil det være lettere for forskere å knytte funnene opp mot relevant teori.

Da vårt svar på problemstillingen resulterte i en antagelse, ble ikke problemstillingen bekreftet eller avkreftet. Dette var på grunn av mangelfull informasjon som ikke gjorde det mulig å analysere funnene i lys av teori. Det vil derfor være interessant å forsøk på teste holdbarheten til antagelsen som vår konklusjon koker ned til. Særlig vil det være spennende å se på hva fremtidens krav er til utdanningsinstitusjoner sett fra et bærekraftsperspektiv.

Endelig vil det å inkludere universiteter og høyskoler over hele landet gi en bredere forståelse av hvordan hver enkelt institusjon styrer og hvilke tiltak de iverksetter og hvilke krav de responderer til. Slik kan man også bidra til en positiv informasjonsbølge hvor institusjoner kan lære av hverandre og gå frem som eksempel.

7 Litteraturliste

Dalland, O (2017) *Metode og oppgaveskriving*

Oslo: Gyldendal Akademisk

Det Kongelige Kunnskapsdepartement (2018) *Statsbudsjettet for 2019*

Tildelingsbrev for Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT)

https://www.nokut.no/siteassets/om-nokut/arsrapporter-og-tildelingsbrev/statsbudsjettet_2019_tildelingsbrev_nokut.pdf

Direktorater for Økonomistyring (2019) *Hvilke krav gjelder for mål- og resultatstyring i staten?* Hentet fra:

<https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/hvilke-krav-gjelder-for-mal-og-resultatstyring-i-staten>

FN (2019) *FNs bærekraftsmål* [Figur 1 og 3]

Hentet fra: <https://www.fn.no/content/download/38769/939181>

FN (2019) *FNs bærekraftsmål*

Hentet fra: <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>

Gjønnnes & Tangenes. (2014) *Forholdet mellom strategi, balansert målstyring, planer og budsjettet*. [Figur 2] Hentet fra: Økonomi – og Virksomhetsstyring 2014, s.233

Gjønnnes & Tangenes. (2014) *Økonomi- og virksomhetsstyring* (2.utgave).

Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G og Silkoset, R (2010) *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Oslo: Høyskoleforlaget

Handelshøyskolen BI. *Årsrapporter*.

Hentet fra: <https://www.bi.no/om-bi/arsrapporter/>

Harvold, K (2003) *Bærekraftig Utvikling*.

Oslo: Nytt norsk tidsskrift

Hope, J & Fraser, R (2003) *Beyond Budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press

Johannesen, A og Christoffersen, L (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag A/S

Kaplan, D & Robert, S. (1992) *The Balanced Scorecard - Measures That drives Performance*. Boston: Harvard Business Review.

Kaplan, D & Robert, S. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H (1987). *The Strategy Concept : Five Ps For Strategy*.
Berkeley: California Management Review, 30(1), 11-24. Hentet fra: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.2307/41165263>

Om miljøhovedstaden.

Hentet fra: <https://www.miljohovedstaden.no/om-miljohovedstaden>

OsloMet - Storbyuniversitetet (2018) *Miljøarbeid ved Oslo Met*. [Brosjyre]

Hentet fra:

[https://ansatt.oslomet.no/documents/585743/77032662/Miljøarbeid+ved+OsloMet_optimized.pdf/1a99b86c-64cc-57cd-13d2-9e7ab5c032d2](https://ansatt.oslomet.no/documents/585743/77032662/Milj%20arbeid+ved+OsloMet_optimized.pdf/1a99b86c-64cc-57cd-13d2-9e7ab5c032d2)

ndla. *Primære og sekundære datakilder*. Hentet fra:

<https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370>

Regjeringen (2015) *Hva er statsforvaltning? Organisering og fakta*

Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/forvaltningsutvikling/hva-er-statsforvaltningen/id2397949/>

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A (2008) *Research methods for business students. Fifth edition.* London: Pearson Education.

Sendings, A & Tangenes, T (2019) *Økonomistyring.*
Bergen: Fagbokforlaget.

Senter for Statlig Økonomistyring. (2010) *Resultatmåling: Mål- og resultatstyring i staten.* [Veileder] Hentet fra:
<https://dfo.no/filer/Fagområder/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>

SNL. (2015) *Deduktiv metode.*
Hentet fra: https://snl.no/deduktiv_metode

SNL. (2018) *Validitet.*
Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Simons, R. (1995) *Lever of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal.*
Boston: Harvard Business School Press.

Universitets - og - høyskoleloven (2005) Lovens virkeområde – universiteter og høyskoler jf. §1-2. (LOV-2005-04-01-15)
Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_1

Universitets - og - høyskoleloven (2005) NOKUTs oppgaver og myndighet §2-1. (LOV-2005-04-01-15)
Hentet fra: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15#KAPITTEL_1

Verdenskommisjonen for miljø og utvikling (1987) *Vår felles framtid*
Oslo: Tiden Norsk Forlag

