



**Samfunnsansvar i privat velferd**

**En kvalitativ studie i private virksomheter innen**

**psykisk helsearbeid**

Torunn Aalerud Hansen  
Diakonhjemmet Høgskole

Masteroppgave  
Master i verdibasert ledelse MAVERD 599  
Veileder: Stephen Sirris

Antall ord: 20 166

04.05.2015

## Sammendrag

Denne studien fokuserer rundt forvaltning av samfunnsansvar i private virksomheter som produserer offentlige velferdstjenester. Følgende problemstilling har vært gjeldende for studien:

*«Hvordan forvalter ledere samfunnsansvar i private virksomheter som selger bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser?»*

Forskningsspørsmålene for studien har vært hvordan samfunnsansvar påvirker ledelsespraksis i virksomheten, samt hvilke faktorer som hemmer og fremmer ivaretagelsen av samfunnsansvar i virksomhetene. Dette tema anses å være relevant, fordi disse virksomhetene befinner seg i et skjæringspunkt mellom offentlige velferdstjenester og privat næringsvirksomhet, i kraft av å produsere velferdstjenester på vegne av det offentlige.

Data er innhentet gjennom kvalitative intervjuer i til sammen fire ulike virksomheter. Intervjumaterialet er bearbeidet gjennom en kvalitativ innholdsanalyse etter modell av Graneheim og Lundman (2004).

Funnene gjort i undersøkelsen er samlet i to hovedtema som blir utdypet og drøftet. De to temaene er interne og eksterne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar. Eksterne forhold som drøftes er tilsyn og kontroll, markedstilpasning, trusler i forhold til utøvelsen av samfunnsansvar, samt forholdet til lokalsamfunnet. Interne forhold som virksomhetens særpreg, handlingsrom i organisasjonen, bevissthet rundt etiske forhold knyttet til egen virksomhet, samt informantenes egen forståelse av samfunnsansvar blir også drøftet.

Studien viser at de inkluderte virksomhetene forvalter samfunnsansvar ved å utvikle og produsere tjenester som det offentlige har behov for. Videre kommer det frem av studien at forvaltning av samfunnsansvar i virksomhetene er nært knyttet opp til en tilpasning mot oppdragsgivere og offentlig praksis, særlig i forhold til regelverket rundt offentlige anskaffelser. Samfunnsansvar blir i denne studien også knyttet opp mot å utvikle fleksible og tilpassede tjenestetilbud rundt hver enkelt bruker, sikre kvalitet i tjenestene, samt å tilstrebe refleksjon og ivaretagelse av etiske problemstillinger i praksis.

**Nøkkelord:** samfunnsansvar, private virksomheter, ledelse, psykisk helsearbeid

## **Forord**

Det å ferdigstille og levere dette arbeidet føles både befriende og vemodig på samme tid. Arbeidet med masteroppgaven har for meg vært lærerikt, spennende og morsomt, men det har også vært slitsomt i perioder. Å levere denne oppgaven betyr også slutten på et fire år langt deltidsstudium ved Diakonhjemmet Høgskole. Det føles rart og litt trist, fordi samlingene og tilhørigheten til skolen har betydd mye for meg gjennom disse fire årene. Samtidig er det en lettelse, da dette naturlig nok har representert noe stress i perioder.

Det er mange som har bidratt positivt rundt meg i løpet av denne prosessen, og som fortjener en stor takk. Takk til min veileder Stephen Sirris, som på en ryddig og konstruktiv måte har veiledet meg gjennom dette arbeidet. Takk til mine to gutter Sjur og Vemund, som etter beste evne har vært tålmodige. Takk også til mine foreldre og resten av familien min, for støtte, barnepass og hjelp til kjøring av unger.

Jeg må også rette en stor takk til min arbeidsgiver Røysumtunet for støtte og tilrettelegging. En spesiell takk til Linda Carlsen, Svanhild Skjervum, Mari Gamme og Hilde Karlsen Sanna for nyttige innspill, støtte og hjelp. Takk også til alle medstudenter og ansatte ved Høgskolen, for innspill, støtte og tilbakemeldinger.

Jeg er dere alle evig takknemlig for at dere har beholdt troen på meg og prosjektet mitt!

Brandbu, 04.05.15

Torunn Aalerud Hansen

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
Forord .....	3
1 Innledning.....	6
1.1 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2 Oppgavens oppbygning .....	7
2 Kontekst og bakgrunn .....	8
2.1 Tjenestetilbudet og bruken av private aktører .....	8
2.1.1 Privatisering og offentlige anskaffelser .....	10
2.2 Eksterne forhold rundt virksomhetene .....	12
2.3 Interne forhold i virksomhetene .....	14
2.3.1 Organisasjonsstruktur.....	14
2.3.2 Organisasjonskultur .....	15
3 Teoretisk rammeverk.....	16
3.1 Samfunnsansvar.....	17
3.2 Carrolls pyramide .....	19
3.3 Regjeringens definisjon av samfunnsansvar.....	22
3.4 Arbeidsgiverorganisasjoners arbeid med samfunnsansvar.....	22
3.5 Forståelsen av samfunnsansvar i denne studien .....	24
4 Metode.....	26
4.1 Litteratursøk.....	26
4.2 Valg av metode .....	26
4.2.1 Vitenskapelig fortolkningsramme.....	27
4.2.2 Forforståelse.....	28
4.3 Utvalgsriterier og rekruttering av informanter .....	29
4.4 Beskrivelse av virksomhetene .....	30
4.5 Praktisk gjennomføring av datainnsamling .....	30
4.5.1 Intervjuguide .....	31
4.5.2 Gjennomføring av intervjuene .....	31
4.5.3 Transkripsjon .....	32
4.6 Analyse .....	32
4.7 Forskningsetikk .....	33
4.8 Metoderefleksjon og metodekritikk.....	34

4.8.1 Validitet og reliabilitet .....	35
5 Presentasjon og diskusjon av funn .....	36
5.1 Eksterne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar.....	37
5.1.1 Tilsyn og kontroll.....	37
5.1.2 Markedstilpasning.....	40
5.1.3 Trusler .....	42
5.1.4 Forholdet til lokalsamfunnet .....	46
5.2 Interne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar .....	49
5.2.1 Særpreg .....	49
5.2.2 Handlingsrom.....	53
5.2.3 Etske forhold.....	55
5.2.4 Informantenes forståelse av samfunnsansvar.....	57
6 Drøfting .....	59
6.1 På hvilken måte påvirker samfunnsansvar ledelsespraksis i virksomheten?.....	59
6.2 Hvilke faktorer hemmer og fremmer ivaretagelsen av samfunnsansvar i virksomhetene? .....	62
6.3 Teoretisk tilpasning .....	63
7 Konklusjon .....	65
7.1 Implikasjoner for praksis og videre forskning.....	65
Litteraturliste .....	68
Vedlegg I.....	71
Vedlegg II.....	72
Vedlegg III .....	73
Vedlegg IV .....	74

## 1 Innledning

I Norge har vi en sterk offentlig velferdsstat, som blant annet omfatter offentlige helse- og omsorgstjenester. Parallelt med endringer i organiseringen av offentlig velferdstjenester, har det de siste tiårene vokst frem mange nye private aktører på markedet, som selger tjenester til det offentlige (Stamsø 2011:101). Offentlige tjenester er bygget opp for å ivareta innbyggerne i landet vårt. De har derfor et selvskrevet samfunnsansvar i kraft av egen rolle. Dette står i motsetning til private bedrifter og virksomheter, som har økonomisk gevinst som sin primære rolle (Busch 2014:106). Denne undersøkelsen ønsker å rette fokus mot hvordan de ulike elementene av samfunnsansvar blir forvaltet i private virksomheter innen psykisk helse.

Jeg har selv erfaring fra helsevesenet som sykepleier og leder, og har i mange år jobbet med mennesker med alvorlige psykiske lidelser på ulike forvaltningsnivåer, både i spesialisthelsetjenesten, i kommunal tjeneste og i privat sektor. Det var derfor naturlig og for meg faglig interessant å fokusere studien rundt virksomheter som har mennesker med psykiske lidelser som sin målgruppe.

### 1.1 Studiens problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med studien er å bringe frem kunnskap om hvordan samfunnsansvar forvaltes i private virksomheter som selger tjenester til det offentlige. Jeg valgte følgende problemstilling for min undersøkelse:

*Hvordan forvalter ledere samfunnsansvar i private virksomheter som selger bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser?*

Begrepet forvaltning er gjerne knyttet til offentlig administrasjon, styring eller ledelse. I denne sammenhengen brukes det synonymt med å ivareta eller ta hånd om, på vegne av virksomheten. Begrepet virksomhet brukes synonymt med bedrift, foretak, selskap eller institusjon.

Forskningsspørsmål for studien har vært:

- 1) På hvilken måte påvirker samfunnsansvar ledelsespraksis i virksomheten?
- 2) Hvilke faktorer hemmer og fremmer ivaretagelsen av samfunnsansvar i virksomhetene?

Forskningsspørsmål 1 fokuserer rundt ledelse i disse virksomhetenes rammebetingelser og relasjonen til det offentlige som oppdragsgivere. Studien vil fokusere på hva som særlig kjennetegner ledelse i disse virksomhetene.

Forskningsspørsmål 2 søker å besvare hvilke faktorer internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene som påvirker virksomhetens ivaretagelse av samfunnsansvar.

Studien er avgrenset til å gjelde virksomheter som tilbyr bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser som en del av sitt tilbud. Dette vil si at det i denne studien er relasjonen til kommuner og bydeler som oppdragsgivere som er omtalt, og ikke regionale helseforetak.

Tema for studien og studiens hensikt synes å være interessant og relevant fordi det har vært lite fokus innen empirisk forskning på forvaltning av samfunnsansvar knyttet til produksjon av velferdstjenester. Studien vil i så måte bringer frem ny kunnskap om de spesielle rammebetingelsene rundt disse virksomhetene.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

Oppgavens første del, kapittel en og to, beskriver kontekst og bakgrunn for studien, og har til hensikt å sette problemstillingen inn i en sammenheng. Videre blir ulike teoretiske forståelser av begrepet samfunnsansvar presentert i kapittel tre. I kapittel fire blir det redegjort for metodiske valg og praktisk gjennomføring av studien. Empiriske funn blir presentert og diskutert i kapittel fem, både skjematisk og i tekst. I kapittel seks drøftes funnene opp mot forskningsspørsmålene. Kapittel sju besvarer studiens problemstilling, og inneholder implikasjoner for praksis og videre forskning.

Begreper blir i hovedsak forklart eller definert i den løpende teksten.

Oppgaven er skrevet i henhold til retningslinjene for oppgaveskriving ved Diakonhjemmet Høgskole. Litteraturhenvisninger i teksten er angitt med sidetall, med unntak av der det refereres til hovedtrekk ved en forfatter.

## **2 Kontekst og bakgrunn**

I dette kapittelet blir problemstillingen for studien sett i lys av reformer og utviklingen av tjenestetilbudet for mennesker med psykiske lidelser. Det blir også redegjort for regelverket rundt offentlige anskaffelser. Hensikten med dette er å vise konteksten rundt private virksomheter. Kapittelet har også et avsnitt om organisasjonsteori, som omhandler virksomhetenes forhold til omgivelsene og interne forhold i organisasjonen.

### **2.1 Tjenestetilbudet og bruken av private aktører**

Det har siden 1980-tallet vært mye fokus på reformer og krav om effektivisering av velferdsstaten. Utgangspunktet for disse endringene har vært kritikk rettet mot styringen av offentlig sektor. Kritikken har i særlig grad handlet om ineffektivitet, for mye byråkrati, for høye kostnader og for dårlig kvalitet på tjenestene (Stamsø 2011a:67).

Målet med de ulike reformene har vært avbyråkratisering av tjenester, økt effektivitet, bedre kostnadskontroll og økt konkurranseutsetting. Et overordnet mål har vært en endring fra regelstyring med fokus på hvordan arbeidsoppgaver gjennomføres, til resultatstyring med økt fokus på mål og resultatet. En samlebetegnelse på denne utviklingen er New Public Management (NPM) (Stamsø 2011a:67). Oppsummert kan man formulere målsettingen for NPM-reformer er å redusere størrelsen av offentlig sektor, bedre kvalitet på offentlige tjenester og produsere flere tjenester til lavere kostnader (Stamsø 2011a:70).

Innføringen av NPM-reformer har møtt kritikk av flere forhold, og utviklingen har også reversert i flere land de senere år. I Norge har reformene særlig ført til konkurranseutsetting av tjenester, desentralisering av tjenester, brukerbetaling og innføring av mål- og resultatstyring (Stamsø 2011a:84).

Når det gjelder tjenestetilbudet til mennesker med psykiske lidelser, har også dette endret seg betydelig de siste 20 årene. Etter en gjennomgang av tjenestetilbudet og samhandlingen mellom forvaltningsnivåene, ble det i Stortingsmelding 25 konstatert store utfordringer og «brist i alle ledd» (Iversen 2013; Ørstavik 2008). Dette var bakgrunnen for at «Opptappingsplanen for psykisk helse» (1999-2008) ble iverksatt. Opptappingsplanen hadde som mål å styrke samhandlingen på tvers av forvaltningsnivåer, desentralisere behandlingsapparatet gjennom å styrke oppbyggingen av distriktpsikiatriske sentra (DPS),



samt styrke det kommunale tjenestetilbudet, både i forhold til forebygging og tidlig intervensjon. Opptrappingsplanen førte til at antall årsverk i det lokale psykiske helsearbeidet i kommunene økte gjennom bruk av øremerkede midler. Samtidig har det vært en reduksjon av døgnplasser på spesialisthelsetjenestnivå, det vil si at forventningene til hva kommunen skal kunne yte av tjenester lokalt også har endret seg (Iversen 2013).

Tall fra SINTEF viser at veksten i antall årsverk innenfor kommunalt psykisk helsearbeid har flatet ut etter at opptrappingsplanen ble avsluttet. Det fremgår også av SINTEF-rapporten «Kommunale tiltak i psykisk helsearbeid 2012» at stadig flere årsverk brukes til bemanning i boliger (Ose og Slettebak 2014). Dette kan sees i sammenheng med at antall døgnplasser i psykisk helsevern går ned, samtidig med at gjennomsnittlig innleggelsestid er redusert, noe som er i tråd med intensjonene for Opptrappingsplan for psykisk helse og for Samhandlingsreformen (ibid). Konsekvensene for kommunene er altså at de har ansvaret for flere mennesker med større behov enn tidligere, noe som også kan sees i sammenheng med en økning i bruk av private aktører på dette markedet.

Tall fra SINTEF viser at 44 % av kommunene kjøper tjenester fra private eller andre aktører innen psykisk helsearbeid, og 23 % av norske kommuner kjøper bo- og omsorgstjenester fra private aktører eller gjennom interkommunale samarbeid (Ose og Slettebak 2014:71-74). Ut fra rapporteringen til SINTEF for 2012, går det frem at det gjerne blir kjøpt bo- og omsorgstjenester for enkeltpersoner der kommunale tilbud ikke oppfyller behovene hos vedkommende bruker (ibid:75).

Det har de siste årene vært mange oppslag i media som har undret seg kritisk over utviklingen innenfor dette feltet. NRK hadde i 2014 gjentatte innslag med overskrifter som «Pasienter skrives ut for tidlig», «Høie må stanse nedbygging i psykiatrien», «Kommuner slår alarm: Klarer ikke å håndtere psykisk syke ruspasienter» (NRK 2014a, b, c). NRK gjennomførte også en undersøkelse blant 240 av landets kommuner, som resulterte i oppslag som «Sitter med tikkende bomber», «Kommunen blir sittende med ansvaret for de «verste», de ingen får gjort noe med» og «Plasserer alvorlig psykisk syke i stålcontainere» (NRK 2014c). Dette fokuset i media hentyder at det er et misforhold mellom reduksjonen i antall døgnplasser i det psykiske helsevernet, og hva kommunene selv har midler til å håndtere. Videre bidrar disse historiene til å belyse behovet for private aktører som kan tilby bo- og omsorgstjenester for mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Dette gir også grunn til å anta at kjøp av bo- og omsorgstjenester hos private aktører først og fremst brukes for å ivareta de aller sykeste

menneskene; de som har behov for langvarige og sammensatte tjenester og som kan representere en stor utfordring for tjenesteapparatet, samtidig som de selv er i en sårbar livssituasjon som fordrer kvalitativt gode tjenester.

### 2.1.1 Privatisering og offentlige anskaffelser

Det offentlige har ansvaret for å tilby nødvendige helse- og omsorgstjenester til sine innbyggere. Dette gjelder både de statlige helseforetakene, og hver enkelt kommune eller bydel. I denne studien er fokuset på kommunale bo- og omsorgstjenester innenfor feltet psykisk helsearbeid.

Hvorvidt det offentlige velger å utvikle, organisere og drifte ulike tjenester selv, eller kjøpe tjenester fra private aktører, er opptil hver enkelt kommune eller bydel. Uavhengig av hvordan de velger å organisere tjenestene, har kommunen eller bydelen ansvaret for at tjenestene tilfredsstillende lovkravene (Difi 2013: 5).

Som tidligere nevnt, har det blitt gjennomført reformer innenfor velferdssektoren som har endret forholdet mellom offentlig og privat sektor. Dette har også ført til en utvikling av flere private tjenester. Overføring av oppgaver fra det offentlige til private aktører kan defineres som privatisering (Stamsø 2011b:101). Når det gjelder produksjon av velferdstjenester, er det gjerne snakk om grader av privatisering. I forhold til denne graderingen, er det tre dimensjoner som er av betydning: eiendomsrett, beslutningsrett og inntektskilde (Iversen 1985, her Stamsø 2011b:101). Ut fra fremstillingen i Stamsø (2011b), kan disse begrepene kan forklares skjematisk på denne måten:

Eiendomsrett	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formelt eieforhold til bygninger og utstyr</li><li>• Beslutningsrett over egen eiendom</li><li>• Rett til å overføre eiendom</li></ul>
Beslutningsrett	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hva kan produsenten bestemme i forhold til produksjonsprosessen?</li><li>• Innenfor helsetjenester er mye av innholdet juridisk regulert ut fra blant annet lov om helsepersonell og lov om pasientrettigheter</li></ul>
Inntektskilde	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan finansieres tjenesten?</li><li>• Egenbetaling eller offentlig finansiering?</li></ul>

Det er vesentlig å vurdere inntektskilden når graden av privatisering skal vurderes; jo høyere andel brukeren selv betaler, desto mer privat er tjenesten å regne (ibid:101). Fortjeneste er også et sentralt begrep innenfor private velferdstjenester; hensikten er å tjene penger (ibid). Det er imidlertid vanlig å skille mellom kommersielle og ideelle virksomheter; kommersielle virksomheter/aksjeselskap har et mål om fortjeneste for å betale utbytte til eierne, mens ideelle virksomheter fører overskuddet tilbake til virksomheten (ibid:102).

Når det offentlige velger å kjøpe tjenester fra private aktører, reguleres dette gjennom regelverket for offentlige anskaffelser, herunder Lov om offentlige anskaffelser og Forskrift om offentlige anskaffelser. Dette regelverket ivaretar internasjonale forpliktelser gitt i EØS-avtalen, og inneholder nasjonale tilpasninger i tillegg. Regelverket skal sikre kostnadseffektive innkjøp, samtidig som det skal bidra til utviklingen av et konkurransedyktig norsk næringsliv. Regelverket gjelder kontrakter om kjøp av varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider som inngås mellom det offentlige og private aktører, herunder også private bo- og omsorgstjenester (Difi 2013:13). Direktoratet for forvaltning og IKT har på oppdrag fra Fornyings- administrasjons- og kirkedepartementet utarbeidet en egen veileder for anskaffelser av helse- og sosialtjenester, som beskriver de ulike delene i anskaffelsesprosessen. Denne veilederen omtaler også tema som kontraktslengde, kvalitetskrav og vektning av tildelingskriterier (ibid:3).

I «Veileder for anskaffelser av helse- og sosialtjenester» blir det redegjort for en del særskilte problemstillinger innenfor dette feltet. Blant disse problemstillingene omtales blant annet hensynet til sårbare brukere og behovet for stabilitet og langsiktighet i offentlige anskaffelser. Målsettingen med veilederen er å synliggjøre handlingsrommet innenfor rammene av regelverket, for å bidra til bedre tjenester for brukerne (ibid:1). I forhold til helse- og omsorgstjenester, blir følgende hensyn fremhevet:

Helse- og omsorgstjenestene skal bl.a. forebygge, behandle og tilrettelegge for mestring av sykdom, skade, lidelse og nedsatt funksjonsevne, gi mulighet til å leve og bo selvstendig og til en aktiv og meningsfylt tilværelse i fellesskap med andre. Tilbudet skal være tilpasset den enkeltes behov, og tilrettelagt med respekt for den enkeltes integritet og verdighet. Offentlig oppdragsgiver har ansvar for å sikre likeverdighet og kvalitet i tjenestetilbudet, og sørge for at ressursene utnyttes best mulig.

(ibid:6)

Brukernes behov blir også fremhevet i forhold til kontraktslengde. Varigheten av kontrakter som inngås etter regelverket om offentlige anskaffelser, reguleres ikke eksplisitt i lov eller forskrift om offentlige anskaffelser. Tvert i mot gir regelverket adgang til å fastsette kontraktens varighet ut fra tjenestens karakter. Det går imidlertid frem av veilederen at kontrakter skal inngås i tråd med god forretningsskikk, og varigheten skal ikke være lengre enn nødvendig (ibid:17). To hensyn fremheves å være viktige i forhold til å avgjøre lengden på kontrakter, det er hensynet til bruker og hensynet til forutsigbarhet og leverandørens mulighet for å bygge opp gode fagmiljøer (ibid:18).

Ideelle virksomheter blir spesielt omtalt i veilederen. Det fremheves at ideelle virksomheter tradisjonelt sett har bidratt positivt til utviklingen av velferdsstaten gjennom å utvikle tjenestetilbud rettet mot svake grupper, som det offentlige senere har overtatt ansvaret for (ibid:9-10). For å stimulere til dette også innenfor rammene av dagens praksis og regelverk, finnes det per i dag en unntaksbestemmelse i forskriftene om offentlige anskaffelser i ideell sektor, ved at oppdragsgiver har anledning til å reservere konkurransen for ideelle virksomheter (ibid:22-24).

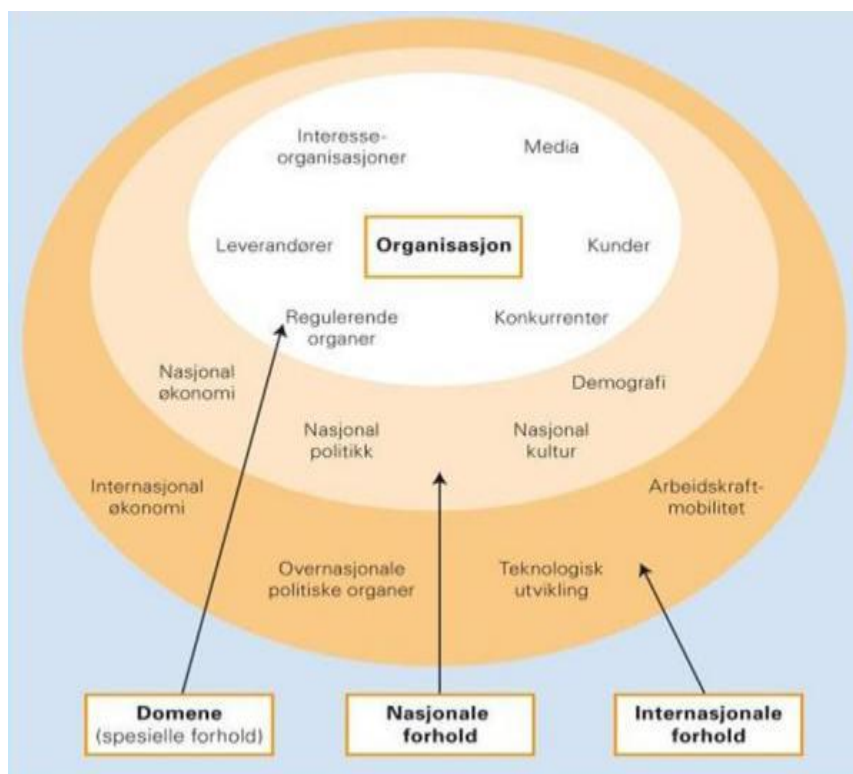
Oppsummert kan man se av fremstillingen i dette kapitlet at dreiningen i velferdspolitikken ført til at en del offentlige velferdstjenester produseres i private virksomheter. Elementer fra forretningsverdenen er dermed trukket inn i velferdspolitikken, med konkurranseutsetting og anbudskonkurranser som er regulert gjennom regelverket rundt offentlige anskaffelser. Som tidligere nevnt, kan man si at offentlige velferdstjenester har et selvskrevet samfunnsansvar i kraft av sin egen rolle; å ivareta menneskene i velferdsstaten. Hva da med disse virksomhetene, som er i et skjæringspunkt mellom offentlige velferdstjenester og privat næringsvirksomhet? Hvordan forstås og forvaltes samfunnsansvar i disse virksomhetene? Er ledere i slike virksomheter opptatt av kvalitet, etisk ansvar og redelighet, eller er de mest opptatt av økonomiske gevinst som sin primærrolle, slik som Busch (2014:106) hevder? Disse spørsmålene vil bli belyst i lys av teori i kapittel fem til sju.

## **2.2 Eksterne forhold rundt virksomhetene**

Endringene i offentlig sektor og økt samarbeid mellom offentlig og privat virksomhet, har også ført til endringer i organisasjonsutviklingen (Christensen m.fl.2009:15-17). Reformen og

styringsendringer i offentlig sektor har ført til at grensene mellom offentlig og privat har blitt mindre tydelige, og flere organisasjoner befinner seg i et skjæringspunkt mellom offentlig og privat sektor (ibid). Det avgjørende skillet mellom offentlig og privat sektor, defineres ut fra de tidligere nevnte dimensjonene eiendomsrett, beslutningsrett og inntektskilde (Christensen m.fl. 2009:15-17; Stamsø 2011b:101). Mens det tidligere var vanlig å oppfatte organisasjoner som lukkede systemer, med fokus på interne forhold som hierarki, rutiner og arbeidsfordeling, har det i etterkrigstiden vært en utvikling mot å se på organisasjoner som åpne system, hvor omgivelsene regnes å være viktige for hvordan organisasjonsstrukturen utformes for å ivareta forholdet til et ytre miljø (Christensen m.fl. 2009:45).

Omgivelser kan defineres som alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007:183). Som vist i figuren, kan omgivelser deles inn i ulike grupper:



(Modell hentet fra Jacobsen og Thorsvik 2007:184)

Organisasjonens omgivelser kan inndeles i tekniske og institusjonelle. Tekniske omgivelser er forhold utenfor organisasjonen av betydning for driften (Jacobsen og Thorsvik 2007:186-188). For virksomhetene i denne studien, vil oppdragsgivere, politiske føringer og praksis rundt offentlige anskaffelser representere tekniske omgivelser. Institusjonelle omgivelser

omhandler kulturen i organisasjonens omgivelser, nærmere bestemt hvordan verdier, normer og forventninger i omgivelsene påvirker hvordan organisasjonen oppfattes av omgivelsene. Dette påvirker dermed organisasjonens legitimitet i omgivelsene (ibid). For virksomhetene i denne studien, vil de institusjonelle omgivelsene være av betydning i forhold til integrering av virksomheten i lokalmiljøet, og sågar kan det være av betydning for hvorvidt oppdragsgivere vil kjøpe deres tjenester.

Man kan si at alle organisasjoner/virksomheter er avhengige av sine omgivelser (Jacobsen og Thorsvik 2007:182). I denne studiens sammenheng er denne avhengigheten åpenbar; uten oppdrag fra det offentlige, opphører rammebetingelsene for drift. I tillegg er de avhengige av arbeidskraft og andre ressurser som må skaffes fra omgivelsene for å kunne drifte virksomheten. Samtidig kan omgivelsene representere stor grad av usikkerhet for organisasjoner, fordi man hele tiden må sikre seg informasjon om endringer i omgivelsene som kan påvirke driften, som både kan representere muligheter eller trusler. Organisasjonene er også avhengige av å bygge opp et godt omdømme rundt egen virksomhet, og sørge for å produsere varer eller tjenester som omgivelsene vil ha (ibid).

## **2.3 Interne forhold i virksomhetene**

Som belyst i kapittel 2.2, kan omgivelsene representere både muligheter, usikkerhet og trusler for organisasjonen. Hvordan dette håndteres av virksomhetene, har sammenheng både med den formelle organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen.

### **2.3.1 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstruktur handler om organisasjonens formelle oppbygning, og blir gjerne visualisert gjennom et organisasjonskart som viser den hierarkiske strukturen i virksomheten (Jacobsen og Thorsvik 2007:62). Organisasjonsstrukturen kan sies å ha tre effekter på atferden i organisasjonen; den skaper fokus gjennom å synliggjøre ansvarsforhold, den virker koordinerende for samhandlingen i organisasjonen gjennom å legge premisser for samarbeid internt, og den fremmer stabilitet og forutsigbarhet i forhold til arbeidsoppgaver og ansvarsområder (Jacobsen og Thorsvik 2007 63-64). Organisasjonens struktur synliggjør

således upersonlige forventninger knyttet til ulike posisjoner, og komplementeres med stillingsbeskrivelser, rutiner og oppgavebeskrivelser som gir utfyllende beskrivelser av forventninger knyttet til den enkelte (Christensen m.fl. 2009:37; Jacobsen og Thorsvik 2007:63).

Forholdet til omgivelsene er avgjørende for hvordan en hensiktsmessig organisasjonsstruktur etableres, i forhold til at den skal være tilpasset virksomhetens samhandling med omverdenen, og skape hensiktsmessige handlingsrom for ledere i forhold til å møte både muligheter, usikkerhet og trusler fra omgivelsene. Organisasjoner som forholder seg til høy grad av usikkerhet fra omgivelsene, krever en annen formell struktur enn en organisasjon i et stabilt marked (Christensen m.fl. 2009:45-48). Som tidligere nevnt, er de inkluderte virksomhetene i denne studien avhengige av å tilpasse seg omgivelsene for å opprettholde eget driftsgrunnlag. Organisasjonsstrukturen er derfor av betydning for å tilpasse handlingsrommet i organisasjonen til miljøet rundt virksomheten.

### **2.3.2 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur kan defineres på ulike måter. En av de mest brukte definisjonene innen organisasjonsteori er utviklet av Edgar Schein, som definerer det på denne måten:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

(Schein 1985, her: Jacobsen og Thorsvik 2007:120)

I forhold til denne forståelsen, utvikles altså organisasjonskultur gjennom læring og erfaringer, både i forhold til ekstern tilpasning i forhold til omgivelsene, og i forhold til interne prosesser rundt kommunikasjon og samarbeid (Jacobsen og Thorsvik 2007:120).

Fra 1980-tallet startet organisasjonsforskere for alvor å studere organisasjonskultur som fenomen. Bakgrunnen for dette var at vestlig industri mistet store markedsandeler til Japan, som førte til nysgjerrighet på hvordan japanerne kunne produsere både bedre og billigere

varer. Ulikhetene mellom japanske og amerikanske bedrifter ble derfor studert, og fokuset ble rettet mot den japanske bedriftskulturen (Jacobsen og Thorsvik 2007:115). Antakelsen om organisasjonskulturens betydning for suksess er dermed hovedgrunnen til å fokusere på kultur som fenomen. Jacobsen og Thorsvik (2007) refererer til studier som har vist at en organisasjonskultur som gir medarbeiderne en opplevelse av sosial tilhørighet og fellesskap, er en suksessfaktor for virksomheter, og kan ha påvirkning på ansattes atferd i ulike sammenhenger. Organisasjonskulturen gir derfor retning for medarbeiderne, og kan dermed defineres som et styringsverktøy, gjennom at verdier, normer og grunnleggende antakelser gir føringer for atferd og handlinger (Jacobsen og Thorsvik 2007:115-116; Strand 2007:181). Verdier kan i denne sammenhengen defineres som «ønskverdige kvaliteter ved handlingar eller føremål» (Aadland 2004:151). Verdier uttrykker at noe er bedre enn noe annet, og gir retning for handling og moralsk praksis (Jacobsen og Thorsvik 2007:125; Aadland 2004:151). Dette betyr således at organisasjonskulturen påvirker hvordan en organisasjon samhandler med sine omgivelser, og hvordan både muligheter, trusler og usikkerhet i omgivelsene håndteres internt. I denne studiens sammenheng har organisasjonskulturen betydning for internt samarbeid rundt de ulike oppdragene. Organisasjonskulturen omhandler også grunnleggende verdier i virksomhetene, som gir retning for samarbeid og forholdet til omgivelsene utenfor egen organisasjon.

Dette kapittelet viser konteksten rundt de inkluderte virksomhetene i studien, og det går frem av denne presentasjonen at samhandling med omgivelsene på ulike nivå er helt sentralt. Oppsummert handler det om at de private virksomhetene i denne studien er avhengige av sine omgivelser for å kunne utvikle og yte tjenester. Hvordan virksomhetene møter muligheter og trusler i omgivelsene, har sammenheng med hvordan den enkelte virksomhet fungerer internt, både i form av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Disse elementene vil bli belyst nærmere og knyttet til forvaltning av samfunnsansvar i kapittel fem og seks.

### **3 Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet blir ulike forståelser og definisjoner av samfunnsansvar presentert ut fra nasjonal og internasjonal teori og forskning. Hensikten med dette er å presentere ulike definisjoner og forståelser av begrepet, samt å klargjøre hvordan samfunnsansvar kan forstås i denne studiens kontekst. Fordi det finnes et utall ulike definisjoner av begrepet, vil det i dette



kapittelet bli presentert et bredt spekter forståelser, både fra fagbøker, artikler, regjeringen og arbeidsgiverforeningene NHO og Virke. Dette synes å være av betydning for å belyse de ulike elementene av begrepet, og for å synliggjøre studiens tilnærming til samfunnsansvar som fenomen.

Det finnes som nevnt mange ulike definisjoner og forståelser av hva samfunnsansvar er. De fleste vil kanskje assosiere dette begrepet til internasjonal virksomhet, miljøvern, antikorrupsjonsarbeid og bekjempelse av barnearbeid. Faglitteraturen gir dog også en forståelse for at begrepet kan anvendes for å forstå hvordan ulike virksomheter forvalter de ulike ansvarsforholdene knyttet til både etiske, økonomiske og juridiske forhold. Som nevnt innledningsvis, har offentlige tjenester et selvskrevet samfunnsansvar, i kraft av at de eksisterer for å ivareta innbyggerne i landet vårt. Dette ansvaret er således definert i kraft av egen rolle. Dette står i motsetning til private bedrifter og virksomheter, som tradisjonelt sett har økonomisk gevinst som sin primære rolle (Busch 2014:106).

### **3.1 Samfunnsansvar**

Begrepet samfunnsansvar er avledet av det engelske begrepet «corporate social responsibility» som gjerne forkortes til CSR. Utgangspunktet er stakeholder-teori (interessentmodellen); et perspektiv som vektlegger at bedrifter har et sosialt ansvar som går ut over det å skulle maksimere eiernes eller aksjonærenes verdier (Nordhaug og Olsen (2010:97-99). Motsetningen til dette er shareholder-teori, som forutsetter at bedriftens eneste ansvar er å fremme eiernes interesser (ibid). I dag er de fleste ledere opptatt av å flagge sitt samfunnsansvar. Det er to årsaker til dette; det kan straffe seg økonomisk ikke å satse på slikt arbeid, og det viser seg å ha en stor nytteverdi i forhold til omdømmebygging (ibid). Et eksempel er da det ble avslørt at Telenors underleverandør i Bangladesh brukte barnearbeidere og at alle arbeidere arbeidet under svært kritikkverdig forhold, noe som kunne ha ført til boikott av selskapet. Denne saken illustrerer også mulige konsekvenser av umoralsk praksis som ikke reflekterer et samfunnsansvar i delvis statseide selskaper; statseide selskaper er særlig sårbare i forhold til omdømmetap, både fordi de er meget synlige i samfunnet, og fordi den norske stat kan bli ansett som medansvarlige eller skyldig i menneskefiendtlig eller uanstendig forretningsvirksomhet (ibid).

Jacobsen og Thorsvik (2007:55) henviser til forskning som har vist at mange bedrifter legger stor vekt på å profilere sitt samfunnsansvar i offisielle dokumenter. Hvorvidt dette gjenspeiles i den daglige praksis, er vanskelig å slå fast (ibid). Det har vært gjort en del forskning på hvilke effekter det har på organisasjoner at de utviser samfunnsansvar. Empirisk har det vært vanskeligst å fokusere på den filantropiske delen; det vil si i hvor stor grad organisasjoner engasjerer seg i samfunnsaktiviteter uten direkte egen nytte (ibid).

Wenstøp og Seip (2009) henviser til den engelske organisasjonen *csrnetwork*, som definerer samfunnsansvar på denne måten:

I følge den engelske organisasjonen *csrnetwork* dreier CSR seg om hvordan bedriften koordinerer sine verdier og handlinger med interessentenes forventninger og behov – ikke bare kunder og investorer, men også ansatte, leverandører, lokalsamfunn, lovgivere, spesielle interessegrupper og storsamfunnet i sin helhet. Det er et viktig prinsipp at CSR ikke bare dreier seg om moralsk forpliktelse til samfunnet, men også om økonomisk gevinst for selskapets eiere.

(Wenstøp og Seip 2009:110)

Denne definisjonen fremhever økonomisk gevinst som forutsetning for samfunnsansvar. Dette samsvarer med den mye anvendte Carrolls modell for samfunnsansvar, som blir nærmere omtalt i kapittel 3.2.

Nyeng (2011:2008) henviser til nettstedet [global.no](http://global.no), som gir følgende omtale av begrepet:

I vår egen tid inkluderer bedrifters samfunnsansvar at man i en globalisert og industrialisert verden må tilstrebe seg et verdisyn sin erkjenner ansvar for den verden vi lever i. Her inngår blant annet faktorer som å ikke bryte menneskerettigheter, problematikken rundt barnarbeid, arbeidernes vilkår i utviklingsland og miljøspørsmål. Kort sagt er bedrifters samfunnsansvar et uttrykk for at bedrifter erkjenner et ansvar som strekker seg ut over grensene for en virksomhet og egne økonomiske resultater.

Denne forståelsen framhever også de mange ulike elementene i begrepet. Samfunnsansvar handler i praksis om krav innenfor tre ulike retninger; miljø, økonomi og sosiale forhold. Disse tre områdene er også forsøkt operasjonalisert i en utvidet styrings- og rapporteringsmodell for bedrifter, kjent som den triple eller tredelte bunnlinjen (the triple bottom line) (Carson og Kosberg 2003:17-18; Nyeng 2011:208). Gjennom denne modellen kan tap og gevinster rapporteres ut fra tre ulike dimensjoner. Målet er at bedrifter som anvender denne modellen, styrer utviklingen med utgangspunkt i at sosiale og miljømessige

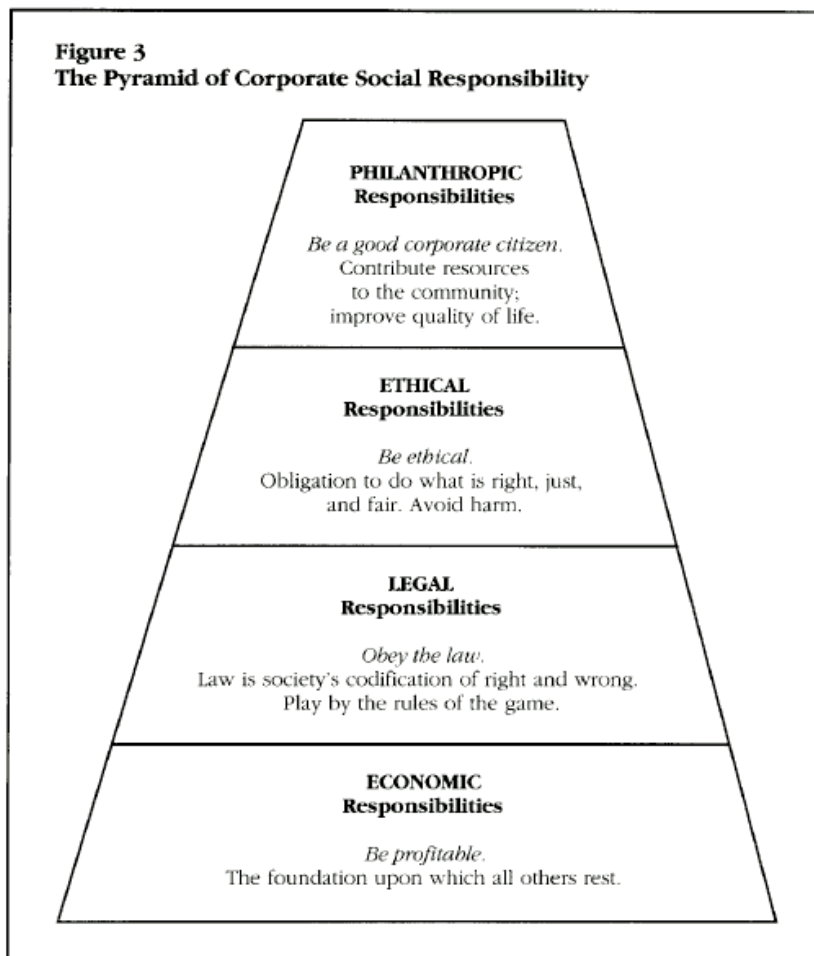
mål er anerkjent på linje med de økonomiske; altså er bærekraftig utvikling en overordnet målsetting (ibid).

Nyeng (2006 og 2011) knytter samfunnsansvar opp mot etikk og verdibasert ledelse, og hevder at en etisk ansvarlig innstilling er en forutsetning for å se seg selv og egen virksomhet i forhold til sine omgivelser. Hvilke verdier er det som er ønskelig å fremme? Han tar også til orde for at etisk ledelse i vår tid ikke kommer utenom en debatt rundt hvilke verdier man ønsker å forfekte, og hvorvidt disse verdiene er gode nok (Nyeng 2006; Nyeng 2011:207-209). Han knytter således samfunnsansvar opp mot målsettingen for verdibasert ledelse som fagretning, som er å utvikle verdibevisstheten i den enkelte organisasjon (Aadland 2004:157).

Oppsummert viser denne presentasjonen at det er ulike tilnærminger til hva samfunnsansvar innebærer. Det kan ha en sammenheng med at begrepet er knyttet til det samfunnet man befinner seg i. Innholdet vil derfor kunne endre seg over tid i takt med samfunnsutviklingen, og i tillegg ha ulikheter i seg med bakgrunn i hvilket samfunn man tar utgangspunkt i. Dette underbygger denne studiens problemstilling i forhold til de inkluderte virksomhetene; forståelsen av hva samfunnsansvar er og hvordan den forvaltes, må tilpasses og sees i sammenheng med konteksten og rammene rundt gjeldende virksomheter.

### **3.2 Carrolls pyramide**

I litteraturen om samfunnsansvar, henviser flere forfattere til elementene i Carrolls pyramide. Denne modellen ble først presentert av A. B. Carroll ved University of Georgia. I norsk litteratur er denne modellen blant annet referert til av Jacobsen og Thorsvik (2007) og av Busch (2014). Modellen er presentert på ulike måter, men med de samme hovedområdene. Carroll har også publisert en annen modell, kalt «The Three-Domain Model of Corporate Social Responsibility», som fremstiller områdene etisk ansvar, juridisk ansvar og økonomisk ansvar både som selvstendige og som overlappende områder. Området filantropisk ansvar er ikke en del av denne modellen (Schwartz og Carroll 2003). Den originale pyramidemodellen presenterer fire ulike områder inne samfunnsansvar; økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk ansvar. Den originale modellen ser slik ut:



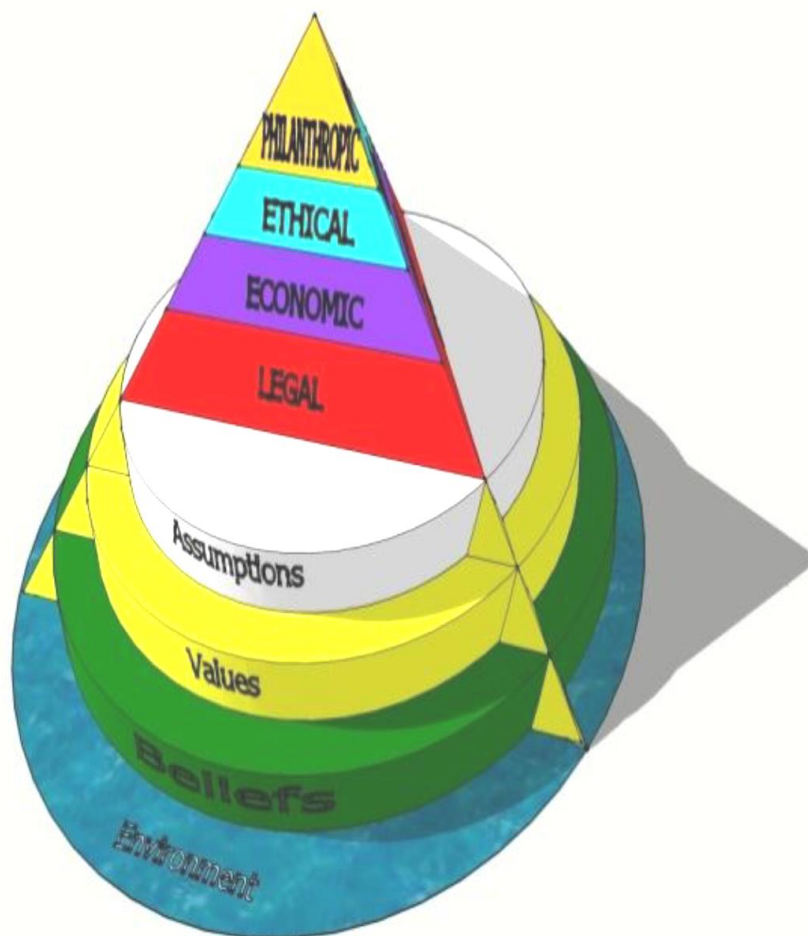
(Modell hentet fra Carroll, 1991:42)

Som det går frem av modellen, legges økonomisk lønnsomhet som en forutsetning for ivaretagelsen av de øvrige elementene i samfunnsansvar. Jacobsen og Thorsvik (2007:54) presenterer elementene i modellen i fire punkter:

1. Økonomisk ansvar; å produsere varer og tjenester som markedet trenger og ønsker, og som folk er villige til å betale for.
2. Legalt ansvar; å arbeide innenfor rammen av lover og regler i det samfunnet organisasjonen befinner seg i.
3. Etisk ansvar; å arbeide innenfor uformelle rammer, regler og normer som gjelder i det samfunnet organisasjonen befinner seg i.
4. Filantropisk ansvar; å bidra til aktiviteter som ikke nødvendigvis har en nytteverdi for organisasjonen selv, men som er av betydning for andre. Eksempler på dette kan være støtte til kulturarrangement, donasjoner, støtte til lag og foreninger og liknende

Modellen har som tidligere nevnt blitt bearbeidet og videreutviklet på bakgrunn av at den har blitt kritisert for å være mangelfull på noen områder. Blant annet har det blir rettet kritikk mot at modellen ikke tar hensyn til omgivelsene rundt bedriften i modellen (Nalband og Kelabi

(2014). Med utgangspunkt i at modellen ble oppfattet som mangelfull på noen områder, presenterte Nalband og Kelabi i 2014 en videreutvikling av pyramidemodellen. Denne modellen legger til grunn miljøet i og rundt bedriften, og er kalt «Universal Model of CSR». Som modellen viser, legger den både forutsetninger (assumptions), verdier (values) og oppfatninger (beliefs) i miljøet både innad i og rundt den enkelte virksomhet til grunn for ivaretagelsen av samfunnsansvar. Denne videreutviklingen av modellen kan sies å være i tråd med utviklingen innenfor organisasjonsteorien som er beskrevet i kapittel 2.2 og 2.3, hvor forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene i større grad vies oppmerksomhet enn tidligere, og ses i sammenheng med organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.



(Modell hentet fra Nalband og Kelabi 2014:237).

I tillegg til at miljøet innad i og rundt virksomheten er inkludert i modellen, er det juridiske ansvaret lagt til grunn for ivaretagelsen av det økonomiske, etiske og filantropiske. Begrunnelsen for denne omplussingen er at det syntes å være en konflikt knyttet til å sikre ivaretagelsen av økonomisk profitt fremfor å følge de juridiske forpliktelsene (Nalband og

Kelabi 2014). Denne modellen er relevant i denne studiens sammenheng, fordi det som tidligere nevnt synes hensiktsmessig å belyse forvaltningen av samfunnsansvar i de inkluderte virksomhetene i denne studien i sammenheng med omgivelsene i og rundt den gjeldende organisasjonen.

### **3.3 Regjeringens definisjon av samfunnsansvar**

Regjeringen Stoltenberg legger i sin definisjon av samfunnsansvar til grunn de handlinger bedrifter gjør utover juridiske forpliktelser. Samfunnsansvar defineres på denne måten i Stortingsmelding nr. 10:

Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer.

(Stortingsmelding nr. 10:7)

Her er altså frivillighet lagt som en forutsetning for samfunnsansvar. I tillegg legges det til grunn at man forvalter det juridiske ansvaret. Innenfor denne definisjonen vektlegges det også at bedrifter bør bidra til en positiv samfunnsutvikling gjennom verdiskapning, anstendig praksis i egen virksomhet og ved å ta hensyn til lokalsamfunnet og andre interessenter. Elementene fra den tredelte bunnlinjen er dermed lagt til grunn i definisjonen.

### **3.4 Arbeidsgiverorganisasjoners arbeid med samfunnsansvar**

Arbeidsgiverorganisasjonene er viktige samarbeidspartnere for private virksomheter, og legger sammen med offentlige myndigheter premisser for forvaltningen av samfunnsansvar. Med utgangspunkt i de inkluderte virksomhetene i denne studien, vil NHO og Virkes arbeid rundt samfunnsansvar bli presentert.

NHO er en viktig premissleverandør for bevissthet omkring temaet samfunnsansvar og etikk i arbeidslivet. NHO deltar i regjeringens organ for samfunnsansvar, KOMpakt, i tillegg til å

være engasjert på internasjonalt plan. Menneskerettigheter og grunnleggende arbeidslivsstandarder er sentralt i den norske tilnærmingen til bedrifters samfunnsansvar. Anti-korrupsjon har også blitt viet stor oppmerksomhet (NHO 2013).

NHO er tilsluttet det internasjonale nettverket Global Compact. FN-initiativet Global Compact er både et nettverk og et redskap for bedrifter som ønsker å jobbe aktivt og seriøst med samfunnsansvar. Global Compact baserer seg på ti prinsipper på områdene menneskerettigheter, arbeidslivsstandarder, miljø og antikorrupsjon. Tilslutning til Global Compact innebærer at bedriften gjør sitt beste for å drive virksomheten i tråd med de ti prinsippene (NHO 2013).

Global Compact ble lansert av tidligere generalsekretær for FN, Kofi Annan, i 2000. Kofi Annan oppfordret verdens bedriftsledere til å jobbe sammen med FN for å bekjempe noen av de største utfordringene verden står overfor. I dag er Global Compact verdens største initiativ for samfunnsansvar med mer en 10 000 deltagere fra over 145 land (august 2013). Over 7000 av deltagerne er bedrifter. Global Compact har to hovedmålsettinger:

- i. Å gjøre de ti prinsippene til en del av forretningsvirksomheten i bedrifter over hele verden;
- ii. Å fremme aktiviteter og partnerskap som bidrar til å innfri FNs mål om en bærekraftig utvikling (ibid).

Virke er næringslivets nest største hovedorganisasjon og representerer over 18 000 virksomheter. Virke mener at næringslivets hovedoppgave er å skape verdier gjennom produksjon og omsetning av varer og tjenester, og gjennom å tilby arbeidsplasser. Virke er også en aktiv deltaker i politikkutforming og debatt knyttet til temaet og deltar i likhet med NHO i KOMpakt (Virke 2013).

Virke har i sitt arbeid definert tre hovedområder for arbeidet rundt samfunnsansvar:

- i. Et anstendig og mangfoldig arbeidsliv – nasjonalt og internasjonalt
- ii. Forretningsetikk
- iii. Bærekraftige løsninger (ibid).

### 3.5 Forståelsen av samfunnsansvar i denne studien

Som denne fremstillingen viser, er det ulike tilnærminger og definisjoner av begrepet samfunnsansvar. Oppsummert kan man si at de ulike forståelsene bringer frem områder som bærekraftig utvikling, sosiale og miljømessige forhold, og hensynet til etikk og verdier. I forhold til denne studien, er de fire områdene innenfor Carrolls pyramide lagt til grunn for forståelsen av samfunnsansvar; økonomisk, legalt, etisk og filantropisk ansvar. Disse ulike elementene synes å favne alle de tidligere nevnte områdene. Funnene i studien vil også bli drøftet i lys av «Universal Model of CSR» i forhold til virksomhetenes interne forhold og omkringliggende forutsetninger.

Busch (2014) hevder at begrepet samfunnsansvar gir en økt forståelse for verdienes betydning for relasjonen mellom en bedrift og dens omgivelser. Han hevder videre at begrepet har mindre relevans for offentlige organisasjoner, som er rettet mot å ta ansvar i samfunnet, og som dermed har et klart samfunnsansvar (Busch 2014:106). Som det har blitt belyst gjennom de innledende kapitlene, er det i dag krav om effektivisering på den ene siden, og krav om etisk ansvarlighet og å se egen virksomhet også i sammenheng med sosiale og miljømessige forhold på en annen side. Spørsmålet er hvorvidt dette skaper verdikonflikter, og hvordan ulike organisasjoner løser denne verdikonflikten i praksis? Aadland (2005) har beskrevet tilsvarende konflikt i offentlig sektor, med et samtidig krav fra de samme instansene som vanskelig lar seg forene; krav til effektivisering og lønnsomhet på den ene siden, og krav til moralsk verdistyring på den annen side (Aadland 2005). Hvordan kan disse kravene forenes? Denne problemstillingen er overførbar til virksomhetene i denne studien; lar de ulike elementene i Carrolls pyramide seg forene i de inkluderte virksomhetenes kontekst, eller er det motsetninger mellom dem som skaper utfordringer i praksis?

Ut fra et perspektiv om at samfunnsansvar handler både om bærekraftig utvikling, sosiale og miljømessige forhold, og hensynet til etikk og verdier, kan man si at det innenfor produksjon av velferdstjenester handler om mere enn ivaretagelsen av enkeltindivider i velferdsstaten. Det handler også om de enkelte virksomhetene som en del av en større sammenheng, hvor etiske og juridiske forhold er av betydning i tillegg til det økonomiske. Det synes derfor rimelig at offentlig forvaltning på linje med bedrifter i privat næringsliv må stilles under lupen i forhold til ivaretagelsen av samfunnsansvar. Kanskje i særlig grad bør dette gjelde private virksomheter som produserer offentlige tjenester, fordi disse virksomhetene har et selvstendig økonomisk insentiv i tillegg til en oppgave om å forvalte offentlige velferdstjenester, som påvirker strategier knyttet til drift. Disse virksomhetene befinner dermed seg i



skjæringspunktet mellom privat næringsliv og offentlige velferdstjenester. Det synes derfor både å være relevant og interessant å fokusere på forvaltningen av samfunnsansvar i denne studien.

## **4 Metode**

Denne studien har fulgt forskningsprosessens fire faser som er definert i boka til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010); forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. I dette kapitlet blir det redegjort for metodiske valg og den praktiske gjennomføringen av studien.

### **4.1 Litteratursøk**

Aktuelle litteratursøk for studien var todelt; jeg søkte opp litteratur rundt begrepet samfunnsansvar, og samtidig gjorde jeg en del litteratursøk i forhold til utvikling av tjenestetilbud til mennesker med psykiske lidelser. Aktuelle søkeord som ble benyttet var samfunnsansvar, CSR (corporate social responsibility), tjenestetilbud, ledelse, reformer og kommunalt psykisk helsearbeid. Litteratursøk er gjort i nordiske og internasjonale databaser; Idunn, PubMed, Academic Search Elite og Google Scholar.

Søkene ga resultater i forhold til å finne litteratur om samfunnsansvar, men ingen resultat i forhold til samfunnsansvar i tilsvarende kontekst som denne studien; samfunnsansvar innen offentlige velferdstjenester i privat regi.

### **4.2 Valg av metode**

Denne undersøkelsen er basert på kvalitativ tilnærming gjennom bruk av dybdeintervju. Utgangspunktet for dette valget, er problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hensikten med å velge kvalitativ tilnærming til et fenomen man ønsker å undersøke, er å gå i dybden av et fenomen fremfor å fokusere på utbredelse og antall (Thagaard 2013:17). I denne studien syntes det derfor hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming til problemstillingen, fordi målet var å få frem dybdekunnskap om et bestemt tema. Dersom det derimot hadde foreligget undersøkelser i tilsvarende virksomheter rundt det samme tema, kunne det ha vært aktuelt med en oppfølgende kvantitativ undersøkelse for å studere for eksempel utviklingen og utbredelsen av fenomenet.

I tillegg til å innhente empirisk materiale for studien, er teori rundt samfunnsansvar lagt til grunn for diskusjon og drøfting av funnene i undersøkelsen for å besvare problemstillingen.

Teori og empiri har blitt belyst separat og sammen, i tråd med en hermeneutisk tilnærming; teoretisk forståelse har bidratt til at empiriske funn kan drøftes i lys av teori, som bringer frem ny forståelse av fenomenet i studiens kontekst. Med bakgrunn i manglende forskning knyttet til det samme tema, kan man anse studien for å være grunnleggende empirisk og induktiv, det vil si at empirien bidrar til ny kunnskap, med teoretisk forståelse som bakteppe. Denne tilnærmingen kan beskrives som abduksjon; en hermeneutisk prosess der empiri forstås i lys av teoretisk forforståelse (Alvesson og Sköldberg 1994:42-47).

Denne studien har følgelig en eksplorativ tilnærming til problemstillingen. Eksplorerende studier kjennetegnes ved at det fokuseres rundt fenomen som det finnes begrenset med kunnskap om fra tidligere (Thagaard 2013:16). Dette innebærer også at både metodiske valg og problemstilling for studiet må tilpasses og utvikles underveis, noe som også har vært tilfelle i denne studien. Både problemstilling og presentasjonen av kontekst og teoretisk rammeverk har blitt tilpasset funnene underveis i studien.

#### **4.2.1 Vitenskapelig fortolkningsramme**

I forhold til målsettingen om å forstå et fenomen gjennom kvalitativ forskning, er fortolkning et sentralt begrep (Thagaard 2013:11). Forskeren bearbeider intervju materialet gjennom analyse, og søker å forstå innholdet på nytt etter analysering. En hermeneutisk tilnærming tar utgangspunkt i at fenomener kan tolkes og forstås på ulike nivåer, og at delene kan forstås ut fra helheten (Kvale og Brinkmann 2012:216-217; Thagaard 2013:41).

Metoden for en hermeneutisk tilnærming til et fenomen er kjent som den hermeneutiske sirkel, der deler og helhet fortolkes ut fra vår egen forforståelse. Prinsippet i den hermeneutiske sirkelen er at fortolkningen av et fenomen beveger seg mellom helhet og del, og mellom det man skal tolke og egen forforståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:364-365). Hermeneutikk er nært knyttet opp til et fenomenologisk vitenskapssyn som et overordnet perspektiv. Fenomenologien tar utgangspunkt i å forstå fenomener ut fra en antakelse om at realiteten er slik som det enkelte individ oppfatter den (Kvale og Brinkmann 2012:45). I denne studien er den hermeneutiske tilnærmingen anvendt for å kunne få en utvidet forståelse rundt fenomenet det er forsket på. Det hermeneutiskfenomenologiske

perspektivet er overordnet, ved at informantenes erfaringer er gjengitt så presist som mulig, og er videre utgangspunktet for den videre forståelsen av fenomenet.

#### **4.2.2 Forforståelse**

Noe av det som er særegent for kvalitativ forskning, er kontakten mellom forsker og informanter. Når man benytter intervju som metode for datainnsamling, produseres kunnskap sosialt, det vil si at utfallet av intervjuet avhenger av interaksjonen og relasjonen mellom intervjuobjektet og intervjueren (Kvale og Brinkmann 2012:99). Resultatet av datainnsamlingen påvirkes således av intervjuerens trygghet i egen forskerrolle, og egen kunnskap om gjeldende tema.

For denne studien, var min kjennskap til fagfeltet og til rammebetingelsene rundt virksomhetene av stor betydning for utfallet av datainnsamlingen. Det hadde vært vanskelig for meg å tilnærme meg dette tema dersom jeg selv ikke hadde hatt noe kjennskap til hvordan de ytre rammene var bygget opp. På den annen side var det en utfordring for meg å legge egne erfaringer til side, både i intervjusituasjonen og ikke minst i analyse- og drøftingsarbeidet. Jeg opplevde i intervjusituasjonen at jeg måtte holde tilbake mitt eget engasjement, for ikke å påvirke og legge premisser for resultatet av intervjuene. Det ble også fortalt historier i intervjuene som gjorde følelsesmessig inntrykk på meg som fagperson, og som jeg måtte distansere meg i forhold til, for å holde tråden i intervjuet.

I forhold til intervjusituasjonen, var dette en ny rolle for meg. Det var til stor hjelp å gjennomføre pilotintervju i forkant av første intervju med informant, for å trene på spørsmålsformuleringene og selve intervjusituasjonen. Til tross for at jeg opplevde noe usikkerhet knyttet til rollen som intervjuer, opplevde jeg at forforståelsen min ga meg noe trygghet; jeg var trygg på at jeg hadde kunnskap om rammebetingelsene og noen av de utfordringene som ble tematisert i intervjuene. Forhåpentligvis bidro dette til at jeg klarte å skape en god atmosfære under intervjuene, som gjorde at informantene opplevde det som komfortabelt å snakke med meg. Jeg forsøkte å legge min egen forforståelse til side både under intervjuene og i den videre behandlingen av dataene, med intensjon om å forholde meg objektiv og nyansert i forhold til opplysningene som fremkom.

### 4.3 Utvalgskriterier og rekruttering av informanter

I denne studien var det ønskelig å involvere private virksomheter som selger helse- og omsorgstjenester til det offentlige, enten gjennom anbudsrunder via praksis rundt offentlige anskaffelser, og/eller ved direkte anskaffelser eller driftsavtaler. Utgangspunktet for studien var å fokusere på virksomheter som tilbyr heldøgns bo- og omsorgstjenester til mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Begrunnelsen for dette er som tidligere nevnt egen interesse for feltet.

Når det gjelder antall virksomheter, var målet å intervju to ledere i tre ulike virksomheter, til sammen seks intervjuer. Internett ble brukt for å finne aktuelle virksomheter i markedet, og det ble sendt ut brev om deltakelse til tre ulike virksomheter i begynnelsen av desember 2014 (se vedlegg I). Det ble i brevet bedt om tilbakemelding per telefon eller mail på hvorvidt de kunne delta i undersøkelsen eller ikke. Siden tilbakemeldingene ikke kom, ble denne henvendelsen fulgt opp med telefonisk kontakt. Tilbakemeldingene var noe ulike; én virksomhet sa at de ikke ønsket å delta, én virksomhet var positiv til deltakelse, men ønsket å se utkastet til intervjuguiden for å kunne plukke ut de informantene som egnet seg best til å svare på spørsmål, og én virksomhet var positiv, men det var krevende å få laget avtale om intervjuer. Fordi responsen var noe usikker, ble det i mellomtiden tatt kontakt med en fjerde virksomhet, som umiddelbart svarte ja. I én av virksomhetene som hadde sagt ja, var det kun mulig å få på plass avtale om intervju med én leder. Nok en virksomhet ble derfor inkludert i studien, for å sikre tilstrekkelig materiale til analyse og drøfting. Resultatet av rekrutteringen ga altså til sammen seks informanter fra fire ulike virksomheter.

Det kan være flere grunner til at det var krevende å få til avtaler om intervjuer. Det kan skyldes stort arbeidspress, og at man ikke kunne prioritere å bruke tid på dette, eller det kan skyldes usikkerhet i forhold til hva man ønsker å gi av opplysninger rundt egen virksomhet. I ettertid kan man tenke at bruken av ordet samfunnsansvar i informasjonsbrevet burde vært unngått, da dette kanskje kan ha ført til at mottaker av brevet tenkte at dette ikke var relevant for dem, eller at begrepet var lite redegjort for i brevet.

Fordi det er ulik intern organisering og fordeling av ansvarsområder i ulike virksomheter, ble det beskrevet i informasjonsbrevet hvilke ansvarsområder det var ønskelig at informantene skulle ha i sin daglige jobb. Deretter ble det bedt om at mottaker av brevet kunne være behjelpelig med å plukke ut egnede personer i egen virksomhet. Dette førte til at informanter fra forskjellige ledernivåer ble rekruttert som informanter; fra avdelingsleder til øverste

daglige leder. Dette ble ansett som positivt i forhold til omfanget av dataene i undersøkelsen, fordi ulike perspektiv ble vektlagt i de ulike intervjuene, ut fra hvilke ansvarsområder den enkelte informant hadde i sin rolle.

#### **4.4 Beskrivelse av virksomhetene**

Av hensyn til forskningsetiske hensyn, vil ikke virksomhetene bli presentert hver for seg. Begrunnelsen for dette er at alle virksomhetene har sine særpreg, som er vanskelig å anonymisere i en presentasjon. Felles for virksomhetene i denne studien er at alle fire tilbyr tjenester enten til flere ulike målgrupper, og/eller innenfor ulike forvaltningsnivå. Alle virksomhetene som er inkludert i studien tilbyr bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser som en del av sitt tilbud, og har dermed kommuner og bydeler som oppdragsgivere.

To av de inkluderte virksomhetene er å regne som kommersielle, mens to regnes som ideelle. Alle de fire virksomhetene har eksistert i flere år, og har et spenn i antall årsverk fra 54 til 200. Begge de to kommersielle virksomhetene har opplyst at de bruker helsekonsulenter i tillegg til faste ansatte.

Det viktigste fellestrekket for de inkluderte virksomhetene foruten at de tilbyr bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser, er de ytre rammebetingelsene; de er alle frittstående organisasjoner som er avhengige av å inngå avtaler med det offentlige om salg av tjenester for å kunne opprettholde egen drift.

#### **4.5 Praktisk gjennomføring av datainnsamling**

Som nevnt i kapittel 4.2, syntes kvalitative intervju å være hensiktsmessig for å innhente data i denne studien. Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en intervjuguide som var styrende for samtalen. Intervjuguiden syntes ikke å hindre informantene fra å snakke fritt innenfor de ulike tema, og i henhold til en fenomenologisk tilnærming ble det stilt oppfølgende spørsmål til informasjonen de ga. Det ble brukt diktafon for lydopptak under alle intervjuene. Fra intervjuer sin side, ble det vektlagt å skape en god atmosfære, samt skape trygghet i situasjonen for den enkelte informant.

### **4.5.1 Intervjuguide**

Med utgangspunkt i teori, ble intervjuguiden bygget opp rundt forståelsen av begrepet samfunnsansvar i Carrolls pyramide. Dette ble gjort ved at de ulike begrepene fra teorien ble operasjonalisert og knyttet til praksis. Begrunnelsen for dette var å sikre sammenhengen mellom teori og empiri; dette sikret funn fra undersøkelsen som kunne drøftes i lys av teori videre i oppgaven.

Etter å ha laget et første utkast til intervjuguide, ble denne gjennomgått med veileder, og det ble gitt tilbakemelding på både innhold og oppbygging. Det ble også fokusert rundt at intervjuguiden bidrar til å lage en regi for samtalen, og det ble diskutert rundt hvilke spørsmål som kunne være hensiktsmessig å starte intervjuet med. Dette resulterte i et innledende spørsmål om informantens bakgrunn og rolle i organisasjonen. Hensikten med dette var å skape en trygg atmosfære under intervjuet, selvfølgelig i tillegg til å få informasjon om vedkommende informant.

Etter å ha revidert utkastet, ble det gjennomført et pilotintervju med en lederkollega på jobb. Hun ga nyttige tilbakemeldinger i forhold til måten spørsmålene var formulert og ble stilt på, og ga også tilbakemeldinger på hvordan hun opplevde å svare på spørsmålene. Dette la grunnlaget for en ny revidering. Etter revidering, ble spørsmålene gjennomgått med en annen lederkollega, som også ga meg nyttige innspill til hvordan spørsmålene kunne formuleres best mulig for å få relevante data i forhold til forskningsspørsmålene for studien.

Den endelige intervjuguiden inneholdt 12 åpne spørsmål (se vedlegg II). I tillegg inneholdt den noen stikkord i parentes bak enkelte av spørsmålene, hvis hensikt var å være til hjelp dersom oppfølgingsspørsmål måtte stilles.

### **4.5.2 Gjennomføring av intervjuene**

Avtaler om tidspunkt for de ulike intervjuene ble gjort via mail eller telefon. Alle de seks intervjuene ble gjennomført i perioden midten av januar til midten av februar 2015. Egnede rom på den enkelte informant sitt arbeidssted ble benyttet. Diktafon ble benyttet under alle intervjuene.

Intervjuguiden var styrende i intervjusituasjonen. Jeg opplevde at informantene var meddelssomme og engasjerte under intervjuene, og at spørsmålene i intervjuguiden førte til at

de temaene jeg ønsket å belyse i forhold til studiens hensikt kom frem gjennom intervjuet. Jeg opplevde også at spørsmålene kom i en naturlig rekkefølge. Fordi informantene i undersøkelsen hadde ulike lederposisjoner, ble ulike ting vektlagt under intervjuene. Det kom også frem informasjon som ikke var direkte knyttet til spørsmålene i intervjuguiden, og som er inkludert i analysen.

Intervjuene varte fra 20 til 70 minutter. Variasjonen på dette kan ha en sammenheng både med min trygghet i rollen, og informantenes roller i organisasjonen. Intervjuene med informanter som var delaktige i utarbeidelse av anbudsdokumenter og som hadde et mer overordnet ansvar for driften, tok lengst tid. Når det er sagt, var alle intervjuene av like stor betydning for funnene, men ulike opplysninger ble gitt i de ulike intervjuene.

Jeg ble uten unntak tatt godt i mot, og jeg opplevde at det var en hyggelig atmosfære rundt intervjuene.

#### **4.5.3 Transkripsjon**

Etter hvert intervju, ble lydopptaket lyttet til før transkriberingsprosessen ble startet. Dette ble opplevd som nyttig, fordi det ga eieforhold til innholdet, og gjorde transkriberingen enklere. Tekstbehandlingsprogrammet Word ble benyttet til dette arbeidet, og transkriberingen ble i sin helhet utført av intervjuer. Lydopptakene var av god kvalitet, noe som gjorde at det var enkelt å høre alt som ble sagt. Da dette var gjort, ble hele intervjuet lyttet gjennom igjen, for å kvalitetssikre egen transkribering. Transkriberingen var tidkrevende, men samtidig nyttig, fordi materialet ble bearbeidet underveis i denne prosessen.

Etter at transkriberingen var fullført, ble intervjuene skrevet ut i fulltekst. Ett eksemplar av hvert intervju ble deretter oppbevart innlåst sammen med samtykkeerklæringene under den videre bearbeidingen av materialet. Det transkriberte tekstmaterialet utgjorde 35 sider tekst.

#### **4.6 Analyse**

Når det gjelder analyse av det transkriberte materialet, ble det valgt en induktiv innfallsvinkel til dette, da det syntes hensiktsmessig ut fra studiens eksplorative design. Som tidligere nevnt,



var intervjuguiden basert på de fire elementene i Carrolls modell av samfunnsansvar, i den hensikt å sikre sammenheng mellom teori og empiriske funn. Til tross for denne sammenhengen, ble det i analyseprosessen valgt en induktiv tilnærming til materialet, som ble analysert uten at det ble satt inn i eller sett i sammenheng med en teoretisk modell.

Det ble tatt utgangspunkt i en modell for innholdsanalyse omtalt i en artikkel av Graneheim og Lundman (2004). I artikkelen skisseres en fremgangsmåte fra å identifisere meningsbærende enheter til å utvikle kategorier og tema på ulike nivå. Dette innebærer at man plukker intervjumaterialet fra hverandre, og at man i analyseprosessen beveger seg mellom delene og helheten i teksten for å få en dypere forståelse av innholdet. I denne sammenhengen ser det ut til at denne analysemodellen samsvarer med en hermeneutiskfenomenologisk tilnærming som er lagt til grunn for denne studien, gjennom å ta utgangspunkt i informantenes opplevelser og erfaringer, og videre pendle mellom delene og helheten for å få en dypere forståelse av innholdet.

De ulike intervjuene ble grundig gjennomlest, og meningsbærende enheter i form av ord og utsagn ble markert i teksten med markeringspenn. Alle meningsbærende enheter ble deretter samlet i ett Worddokument. Videre ble de kodet, det vil si merket med stikkord ut fra det sentrale innholdet. Etter å ha gjort dette, ble enhetene manuelt klippet fra hverandre, og deretter sortert etter koder. Enhetene med likelydende koder ble samlet i hver sine underkategorier. Underkategoriene ble deretter delt inn i åtte kategorier. Til slutt ble de åtte kategoriene sortert i to hovedtema. Ingen av de meningsbærende enhetene ble fjernet under denne prosessen.

For å synliggjøre analyseprosessen, ble det utarbeidet en skjematisk oversikt over et utvalg meningsbærende enheter, underkategorier, kategorier og tema (se vedlegg IV).

#### **4.7 Forskningsetikk**

I Norge har vi flere egne komitéer for forskningsetisk virksomhet, blant annet Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Retningslinjene omfatter flere forhold som forskeren må ta hensyn til, blant annet informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:91).

I forhold til denne studien, har informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi blitt ivaretatt gjennom informasjonsbrev om studien. I tillegg ble det i forkant av intervjuene innhentet skriftlig samtykke fra alle informantene, hvor det ble redegjort for retten til å trekke seg fra studien (se vedlegg III). Hensynet til informantenes privatliv og virksomhetenes identitet er ivaretatt ved sikker lagring av opplysninger som inneholder personalia. Lydopptak og samtykkeerklæringer har blitt oppbevart i et låst skap, og vil bli slettet når den skriftlige fremstillingen av undersøkelsen er sensurert. Fremstillingen av de involverte virksomhetene i studien er også anonymisert i denne oppgaven. Prinsippet om å unngå skade har ikke vært en aktuell problemstilling i tilknytning til denne studien.

All forskning som omfatter behandling av personopplysninger skal i Norge meldes til NSD (Personvernombudet for forskning). I forhold til denne studien, ble kravet om meldeplikt gjennomlest, i tillegg til at den nettbaserte meldeplikttesten via NSD ble gjennomgått. Studien falt ikke inn under meldeplikten, og ble følgelig ikke meldt til NSD.

#### **4.8 Metoderefleksjon og metodekritikk**

Innenfor kvantitativ forskning, kan man ut fra et representativt utvalg generalisere funn fra en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:231). Kvalitativ forskning vil ikke på samme måte ha et representativt utvalg som følge av færre undersøkelsesobjekter, men kan i stedet representere dybdekunnskap om et fenomen. I forhold til kvalitative undersøkelser, brukes derfor begrepet overførbarhet, som betyr at funn kan overføres til beslektede fenomen, og ha relevans også utover rammen av selve prosjektet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:231; Tahgaard 2013:194). I denne studiens sammenheng kan det være rimelig å anta at flere av funnene er overførbare til organisasjoner som forholder seg til de samme rammebetingelsene som de inkluderte virksomhetene. Kunnskapen om hvordan samfunnsansvar som begrep kan forstås og forvaltes i denne studiens virksomheters kontekst, kan i så måte være overførbare til andre liknende virksomheter.

En svakhet ved den skriftlige fremstillingen av denne studien, er beskrivelsen av hver enkelt virksomhets særpreg og historie. Dette er utelatt for å kunne ivareta informantenes anonymitet i henhold til forskningsetiske prinsipper. Hver av virksomhetene har sin spesielle historie som påvirker både verdigrunnlag og ledelse, og som for meg som forsker hadde vært

interessant å fokusere mere på enn det jeg har gjort, av hensyn til å ivareta kravet om anonymitet.

En svakhet ved selve studien, er manglende referanser til forskning innenfor tilsvarende felt; samfunnsansvar innenfor offentlige velferdstjenester i privat regi. En bred teoretisk tilnærming til samfunnsansvar som begrep og innledende kapittel om bakgrunn og kontekst, søker å veie opp for dette. På den annen side bidrar studien i så måte til å belyse temaet i denne konteksten, som kanskje styrker muligheten for å bringe frem ny kunnskap om emnet.

#### **4.8.1 Validitet og reliabilitet**

Begrepet validitet er i kvalitativ forskning knyttet til gyldighet, mens begrepet reliabilitet er knyttet til forskningens pålitelighet (Thagaard 2013:23). Reliabilitet (pålitelighet) innen kvalitativ forskning er umulig å påvise eller teste, siden datainnsamling gjennom intervju preges av samhandlingen mellom intervjuer og informant, og funnene vil være kontekstuellt betinget (Johannessen, Tuftes og Christoffersen 2010:229-230). I forhold til denne studien, er det mulig at egen forforståelse preget samhandlingen i intervjusituasjonene som beskrevet i kapittel 4.2.2. Indirekte kan det være mulighet for at funnene dermed er preget av egen forforståelse. På den annen side kan egen kjennskap til fagfeltet, og bevissthet omkring forforståelse i forhold til problemstillingen, ha ført til forståelse for og gjengivelse av informantenes erfaringer, noe som bidrar til å ivareta det fenomenologiske perspektivet, og som kan sies å styrke reliabiliteten. Reliabilitet kan også knyttes til forskningsprosessen. I denne studien er reliabiliteten forsøkt ivaretatt gjennom beskrivelser av de ulike valgene som er tatt underveis i prosessen, noe som også gjør studien etterprøvbart og transparent.

Når det gjelder validitet, det vil si gyldighet av data, er dette forsøkt ivaretatt i forhold til korrekte gjengivelser av data, og ydmyk innstilling overfor informantene utsagn. Utsagnene fra informantene er behandlet ut fra en holdning om korrekt gjengivelse, med mål om å unngå feilaktig fortolkning av innholdet. Den detaljerte beskrivelsen og skjematiske fremstillingen av analyseprosessen i kapittel fem, bidrar til gjennomsiktighet i fortolkningen av data, noe som ytterligere kan styrke validiteten av funnene i denne studien.

## **5 Presentasjon og diskusjon av funn**

I dette kapitlet blir empiriske funn presentert og diskutert. Som tidligere nevnt, ble det etter analysen utarbeidet en oversikt over et utvalg av meningsbærende enheter, underkategorier, kategorier og tema. De to hovedtemaene ble formulert ut fra kategoriene, og kalt eksterne og interne forhold av betydning for forvaltningen av samfunnsansvar i virksomhetene. Med eksterne forhold menes forhold i virksomhetenes omgivelser. I denne sammenhengen handler dette om relasjonen til oppdragsgivere, markedstilpasning og samhandlingen med lokalsamfunnet. Interne forhold omhandler forhold i virksomhetene selv, som verdier, særpreg, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. De to hovedtemaene ble formulert etter at kategorier ble sortert og så satt sammen ut fra betydningen av innholdet. Den fullstendige matrisen ligger som vedlegg IV.

Dette kapitlet er bygget opp rundt analysen, og presenterer funn ut fra formulerte tema, hvor kategoriene danner kapitteloverskriftene.

Tema	Kategori	Underkategori
Eksterne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar	Tilsyn og kontroll	Garanti for lovlig drift
		Skape trygge arbeidsplasser
		Formelle krav
	Markedstilpasning	Tilpasning
		Anbudsmarkedet
		Direkte anskaffelser
	Trusler	Underrapportering
		Sårbar økonomi
		Svingende marked
	Forholdet til lokalsamfunnet	Integrering
		Samhandling
	Interne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar	Særpreget
Individuell tilpasning		
Manøvreringsdyktighet		
Aktiviteter		
Verdier		
Fleksibilitet		
Berettigelse		
Handlingsrom		Medvirkning
		Muligheter
		Frihet
Etiske forhold		Etikk
		Ansvarlighet
		Selvråderett
Egen forståelse av samfunnsansvar		Ansvar for de som faller utenfor

## 5.1 Eksterne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar

Virksomhetenes forhold til det offentlige som oppdragsgiver ble viet mye oppmerksomhet under alle intervjuene. I det følgende vil funnene presenteres ut fra kategoriene i analysen.

### 5.1.1 Tilsyn og kontroll

Som leverandør av tjenester til det offentlige, er de inkluderte virksomhetene underlagt en rekke tilsyn og formelle krav fra oppdragsgiverne, hvis hensikt er å kvalitetssikre

tjenestetilbudet. Én av informantene nevnte flere eksempler på slike tilsyn; mattilsyn, brann- og el-tilsyn og tilsyn fra den enkelte oppdragsgiver i forhold til oppfølging av kontrakter.

For både virksomhetene og oppdragsgivere, det vil si kommuner eller bydeler, kan dette i denne sammenhengen knyttes opp mot forvaltning av det juridiske ansvaret som en del av samfunnsansvar, jamfør Carrolls pyramide som er presentert i kapittel 3.2., ved at det bidrar til å sikre at virksomheten arbeider innenfor gjeldende lover og regler.

Det er krevende å være kunde av det offentlige som har så mange store kontroll- og tilsynsorgan. Samtidig er det en garanti for at vi følger alle de lovene og reglene og forskriftene som er knyttet til vår virksomhet.

Informantene uttrykte både at tilsynene kan være ressurskrevende, men også at de har en viktig funksjon i forhold til kvalitetssikring. Praksisen rundt tilsyn har sammenheng med ansvaret kommunen eller bydelen har når de kjøper tjenester; kommunen eller bydelen har fortsatt det formelle ansvaret for at tjenesten de kjøper tilfredsstillende lovkravene (Difi 2013: 5). Det innebærer at de har et ansvar for å følge opp anskaffelsene sine i forhold til formelle krav knyttet til drift og tjenesteinnhold.

Flere av informantene var opptatt av tilsyn som en kvalitetssikring for egen drift, og argumenterte for at dette også er en kontrollfunksjon i forhold til at private aktører i markedet som ikke leverer kvalitet, blir faset ut av bransjen. Informantene formidlet at de ønsket å representere kvalitet i tjenestene, og at de ville bygge trygge arbeidsplasser for dyktige medarbeidere. Én av informantene etterlyste sågar mere tilsyn, nettopp av hensynet til å sikre kvaliteten på tjenestene som skal leveres.

Informantene knyttet altså tilsynsfunksjonen til kvalitetssikring, og formidlet samtidig en forventning til kvalitet også hos konkurrerende virksomheter. Dette kan sees på som et uttrykk for egne ambisjoner i forhold til å levere kvalitativt gode tjenester innenfor sitt område. I tillegg kan det forstås som et uttrykt ønske om å være en forutsigbar arbeidsgiver.

I denne sammenhengen kan man også knytte disse funnene til omdømmebygging; for disse virksomhetene er det av stor betydning at de har et godt omdømme både i forhold til kvalitet på tjenestene, men også som en forutsigbar og trygg arbeidsgiver. Dette vil igjen påvirke forventningene og holdningene til virksomheten i omgivelsene, som er belyst gjennom

«Universal model of CSR», som er omtalt i kapittel 3.2. For disse virksomhetene vil det være av stor betydning å ha et positivt omdømme, for å være en attraktiv tjenesteyter i markedet.

Et annet element som det ble løftet frem i intervjuene, var kostnadene som virksomhetene må bære for å oppfylle de formelle kravene i samarbeidet med oppdragsgiver:

Det er økonomiske investeringer knyttet til det å ha kvalitet og HMS-systemene. Det er voldsomme kostnader knyttet til for eksempel journalsystemet vårt. Vi snakker om sjusifrede eller i hvert fall sekssifrede opp mot sjusifrede beløp i løpet av et år, så det er ikke sånt det offentlige alltid tenker på, så det kan være et fordyrende element.

I dette ligger det at det er utgifter indirekte knyttet til oppdraget rundt en beboer/klient, og at dette må tas med i beregningen for den totale prisen det offentlige må betale for tjenesten. Det ble også understreket at det legges ned mye arbeid rundt å forberede og gjennomføre tilsyn, og at det av og til fører til at fagpersoner bruker tid på denne jobben framfor direkte oppfølging av brukeren/klienten:

Satt på spissen, at det tilsynet og den kontrollen for å se om vi gjør det som vi en gang lovde, det tar tid, altså da stjeler det offentlige tid fra pasienten.

I denne sammenhengen kan dette forstås som at det er mange arbeidsoppgaver som kommer i forlengelsen av den direkte tjenesteytingen, og som kan være vanskelig å dokumentere overfor oppdragsgiver, og som samtidig må følges opp for å ivareta det juridiske ansvaret.

De formelle kravene i anbudskonkurranser var også tema under alle intervjuene. Dette kan i denne sammenhengen også sees på som en kontrollfunksjon det offentlige har overfor de private aktørene; de legger premisser for hva som må ligge til grunn for at en aktør er kvalifisert til å delta i anbudskonkurranser:

Det er mange formelle krav som stilles for i det hele tatt å være aktuell tjenesteyter via en anbudsordning. Og de kravene må en innfri hvis en skal være tjenesteyter.

Disse formelle kravene fra oppdragsgiverne er også et uttrykk for kvalitetskrav. Det offentlige legger føringer for en minimumsstandard som aktuelle tjenesteytere må oppfylle for i det hele tatt å kunne kvalifisere seg til anbudskonkurranser. Disse kravene kan for eksempel handle om beliggenhet, utforming av lokaliteter og antall og type fagstillinger i virksomheten, og skal komme frem i konkurransegrunnlaget for anskaffelsen (Difi 2013).

Kravene til faglig kvalitet i anbudskonkurranser var også et tema under flere av intervjuene. Det ble også understreket at virksomhetene må dokumenter antall fagpersoner i relevante fagkategorier, men at utførelsen og styrkingen av fagmiljøene må sikres lokalt.

Oppsummert kan man si at i forhold til det offentliges kontroll- og tilsynsfunksjon, uttrykte informantene dette som en positiv funksjon som bidrar til å sikre kvalitet både i egen virksomhet og i konkurrerende virksomheter. Samtidig ble det problematisert rundt de indirekte kostnadene i forbindelse med planlegging og gjennomføring av tilsyn, hvor fagpersoner bruker tiden sin på det fremfor direkte oppfølging av den enkelte bruker. Det ble også poengtert store indirekte kostnader knyttet til HMS-system og journalsystem, som begge er nødvendige investeringer for å følge juridiske krav om drift og dokumentasjon. Funnene viser også at informantene har et aktivt og bevisst forhold til kvalitetsarbeid og utviklingsarbeid innenfor egen organisasjon.

### **5.1.2 Markedstilpasning**

Det kom frem i intervjuene at markedstilpasning er et sentralt tema for disse virksomhetene. Markedstilpasning kan i denne sammenhengen knyttes til forvaltning av det økonomiske ansvaret som en del av samfunnsansvar, ved å tilpasse seg behovene i markedet og utvikle og produsere tjenester som oppdragsgiver er villig til å betale for, jamfør Jacobsen og Thorsviks forståelse av elementene i Carrolls pyramide som er presentert i kapittel 3.2.

Markedstilpasning kan i denne sammenhengen også knyttes til organisasjonsteori, jamfør kapittel 2.2; når omgivelsene representerer muligheter for den enkelte virksomhet, må behovet imøtekommes ved at virksomheten tilpasser seg markedet.

En av informantene formulerte det slik: «Hvis man ikke tilpasser seg markedet, da har man ikke noen arbeidsplass lenger.» Dette kan forstås som om markedstilpasning handler om å være eller ikke være for disse virksomhetene; uten evne til tilpasning, kan muligheter for videre drift forsvinne:

Hvis det offentlige ber oss hoppe, så sier vi egentlig bare hvor høyt, satt litt på spissen da. Vi må hele tiden analysere markedet for å vite hvilke behov som er, om det er nye pasientgrupper det satset på, om det kommer nye politiske føringer på enkeltgrupper og så videre, altså da må vi være såpass framsynte da, at vi skaper et troverdig og godt og kvalitativt godt behandlingstilbud for den gruppen det satses på.



Dette sitatet sier noe om markedstilpasningen i praksis, og viser hvordan en virksomhet orienterer seg i markedet, for å kunne skape et tilbud innenfor et område der det kan synes å være et behov for nye tjenester.

Tilpasningen til selve praksisen rundt offentlige anskaffelser ble nevnt av informantene som en viktig del av markedstilpasningen. Noe som også kom frem under intervjuet med én informant, er at tilpasning til pris er en viktig del av anbudspraksisen. Vedkommende informant beskrev at for å tilpasse seg markedet, hadde de noen ganger opplevd at de måtte «skrelle av tilbudet» for å presentere det kommunen ville ha, det vil si at de ikke beskrev alle elementene av tilbudet sitt av frykt for å bli utelatt av konkurransen. Dette kan i denne sammenhengen forstås som at kommunene ikke ønsker å betale for mere omfattende tjenester enn de selv hadde villet tilby vedkommende beboer/klient dersom de skulle ha organisert tjenestetilbudet selv. Deler av tilbudet som ble nevnt som eksempel i denne sammenhengen var aktiviteter og tilgang til spesialister som psykolog og psykiater.

Det vi ser spesielt i forhold til kommunene da, det er jo tilpasning i forhold til pris, for det er klart at kvalitet det teller en del, så der rater man offisielt da at det er sånn fifty-fifty på pris og kvalitet, men vi ser at når det kommer til realitetene, så er det så lenge kvaliteten er god nok (...) så er det jo prisen som har mest å si, så det blir jo å tilpasse seg til den prisen som på en måte er markedspris på førstelinjetjenesten.

Dette sitatet indikerer at forholdet mellom pris og kvalitet kan innebære motsetninger. I dette eksempelet handler det om å underrapportere deler av tilbudet for ikke å overgå kriteriene i konkurransegrunnlaget. Det kom også frem under intervjuene at markedstilpasning kan handle om å tilpasse seg raskt i forhold til å imøtekomme nye henvendelser:

Oppsummert kan man si at i forhold til markedstilpasning, viser funnene at tilpasning til anbudsmarkedet har vært vesentlig for disse virksomhetene. I tillegg viser funnene at tilpasning av pris er opplevd som avgjørende i anbudskonkurranser. Aspektet rundt tid ble også løftet frem i intervjuene; virksomhetene kan oppleve å få henvendelser kun med noen dagers varsel. I forhold til forvaltning av samfunnsansvar, kan markedstilpasning som tidligere nevnt knyttes til det økonomiske ansvaret, gjennom å produsere tjenester som det offentlige trenger, og er villige til å betale for.

### 5.1.3 Trusler

Under intervjuene kom det frem at samarbeidet med kommuner eller bydeler kan representere trusler og utfordringer av ulike slag. Dette kan knyttes til organisasjonsteorien som ble presentert i kapittel 2.2, som omhandler organisasjonen som en del av et større hele, i samspill med eksterne omgivelser. I denne studiens sammenheng kan omgivelsene representere både muligheter og trusler for den enkelte virksomhet. I kapittel 5.1.2 ble muligheter i omgivelsene sett i sammenheng med markedstilpasning. Eksempler på hva trusler kan være i denne sammenheng, er overordnede politiske føringer som påvirker rammebetingelsene for drift, og sviktende dialog med oppdragsgivere.

Underrapportering av faktisk tjenestebehov ved inngåelse av kontrakt var et viktig tema i intervjuene, og dette ble i analysen forstått som en trussel:

Vi har opplevd mange ganger at de faglige utfordringene er store, og større enn det vi hadde forestilt oss i utgangspunktet, spesielt når vi har svart på en anbudskonkurranse, der vi i ettertid har sett at vi har inngått en avtale med feil premisser, altså at vi har tatt på oss et oppdrag som har vært underkommunisert når det gjelder omfang og faglige utfordringer.

Dette temaet ble løftet frem som en stor utfordring fra alle de fire virksomhetene. Én av informantene kalte dette for «akilleshælen vår»; klienten eller beboerens reelle behov kan være annerledes og større enn det som er beskrevet i anbudsprosessen. Dette utsagnet kan forstås som om denne problematikken representerer en alvorlig trussel for virksomhetene, gjennom å vanskeliggjøre den direkte tjenesteytingen under gitte økonomiske rammer.

Informantene reflekterte rundt årsaken til fenomenet underrapportering i intervjuene. Én informant kalte det for svarteperspill; at oppdragsgiver bevisst utelater essensielle opplysninger rundt ressurskrevende brukere for å få de videre i systemet. Både opplysninger om farlighet, suicidalproblematikk og atferdsproblemer ble nevnt som eksempler på opplysninger som av erfaring tidvis blir utelatt i anbudskonkurransen. Kompetanse hos oppdragsgiver ble nevnt som en mulig årsak til at underrapportering kan forekomme:

Vi ser jo av og til at det underrapporteres på behovet rundt den enkelte klient, og det tror jeg ikke nødvendigvis er av vond vilje, men rett og slett at det offentlige ikke har kunnskap om det.

Både formell kompetanse, samt nærhet til og egen kjennskap til de faktiske behovene rundt den enkelte bruker ble omtalt som mulige årsaksforklaringer. Flere informanter opplevde at kompetansen hos de som utformer tilbudet og som er ansvarlige for oppfølgingen av anbudsprosessen, kunne være vesentlig lavere enn kompetansen virksomheten selv representerte:

Jeg ser jo hvor lite kompetanse som kan sitte på bestillerenheter blant annet. Det kan være en som både har lite utdanning og erfaring (...) som skal håndtere ganske kompliserte saker (...) sånn at jeg mener jo at kanskje vi kunne gjort bedre vurderinger i forhold til hva pasienten trenger, enn de som søker pasienten inn.

Grunnen til at underrapportering har blitt satt i sammenheng med trusler, er at det har konsekvenser for virksomhetens rammebetingelser for å ivareta den aktuelle brukeren på en god nok måte. Dersom underrapportering fører til at det inngås en avtale til en for lav pris i forhold til det faktiske behovet, vil det bety at kontrakten kan innebære økonomisk tap for virksomheten, dersom bemanningsfaktoren må være høyere enn antatt ved tidspunkt for kontraktsinngåelse for å sikre faglig forsvarlighet.

Konsekvensene av underrapportering rundt behovet for tjenester ble også tematisert i intervjuene, både for personen det gjelder, og for virksomhetene:

Og det tenker jeg kan gå ut over faglig forsvarlighet, at man får så lite opplysninger, og så sitter man og får et ansvar i fanget som man strengt talt kanskje helst ikke ville ha hatt. (...) Resultatet er jo ofte at hvis de får for lite, at de blir dårligere, eller at de må reinnlegges, eller at de skader noen eller at de skader seg selv, så det kan jo få ganske store konsekvenser.

Informantene reflekterte rundt flere mulige konsekvenser omkring denne problematikken. Det ble vist til at det har konsekvenser for den enkelte bruker, som faktisk ikke får den oppfølgingen han eller hun trenger, noe som igjen kan føre til forverring, nye innleggelser, eller i verste fall skade på seg selv eller andre. En annen konsekvens er at virksomheten sitter med ansvaret i situasjonen, og må sikre den faglige kvaliteten lokalt, selv om kanskje ikke de økonomiske rammene ligger til grunn for det. Dette kan således regnes som en trussel i forhold til en økonomisk ansvarlig drift, som igjen kan være en trussel overfor forvaltningen av samfunnsansvar.

Det ble reflektert rundt konflikter mellom kvalitet på tjenesten og pris på ulike måter i intervjuene:

Noen ganger har vi visst om det på forhånd, og sett at det er ressurskrevende pasienter, men vi har allikevel valgt å ta de inn til en lav pris, fordi det er bedre å ha noen pasienter enn ingen pasienter, for å si det sånn, i forhold til inntjening.

Dette sitatet belyser virkelighetene til disse virksomhetene på en brutal måte; ingen pasienter betyr ingen inntekter, som igjen betyr at inntektsgrunnlaget for driften blir borte. I denne sammenhengen kan man forstå dette som en konflikt mellom prisgrunnlaget og kvaliteten på tjenesten, noe som igjen kan føre til en del etiske problemstillinger for virksomhetene i utøvelsen av tjenesten; hvem skal stå inne for det faglige ansvaret? Er dette tilbudet godt nok?

Etiske problemstillinger rundt anbudspraksisen ble belyst på flere ulike måter fra informantenes side. Den manglende muligheten for direkte dialog og forhandlinger med oppdragsgiver ble løftet frem på denne måten:

Når det gjelder forvaltningspraksis i forhold til å definere omsorgstjenester (...), har jeg synspunkter på at det er vanskelig å ivareta de etiske hensyn, i forhold til både medbestemmelse og i forhold til et riktig tjenestetilbud, når systemet som anbud og anbudspraksis ikke gir rom for direkte dialog verken med oppdragsgiver og tjenesteyter eller tjenesteyter og bruker.

Som det går frem av dette sitatet, er det ikke mulighet for direkte dialog mellom de ulike partene i anbudsprosessen. Det kan i denne sammenhengen synes som om det kan oppstå konflikter mellom en lovfestet rett til medvirkning av helse- og omsorgstjenester for brukeren, lovverket rundt taushetsplikten, og det offentliges anskaffelsesregelverk. Det avgjørende her kan synes å være hvordan retten til medvirkning praktiseres fra oppdragsgivernes side, all den tid forhandlingene ikke gir rom for direkte dialog mellom de ulike partene.

Det ligger jo en utfordring i at systemet må basere seg på tillit, uten at det kan komme til uttrykk gjennom direkte forhandlinger eller dialog. Så for vår del, så er det langt bedre om samfunnet kunne akseptere direkte anskaffelser av en definert tjeneste ut fra at vi dokumenterer at vi er kvalifisert for å ivareta det faglige innholdet.

I forhold til arbeidsgiveransvaret, ble bruken av konsulenter i tillegg til egne ansatte tematisert i et intervju i en av de to kommersielle virksomhetene. Det ble opplyst i intervjuet at disse konsulentene ikke har noe formelt ansettelsesforhold i virksomheten, men har egne

enkeltmannsforetak, og blir leid inn på kontrakt for å gjøre en jobb. Informanten knyttet denne praksisen opp til forutsigbarheten rundt kontrakter med oppdragsgiver: «Privat bruker jo ekstremt mye konsulenter, fordi det er jo et veldig svingende marked ikke sant.»

Informanten beskrev at konsulentene ikke har sykepengerrettigheter gjennom arbeidsgiver, men at de må dekke dette selv gjennom forsikringer. Informanten beskrev også at konsulentene har dårlige betingelser i forhold til oppsigelsesvern, og at arbeidsforholdet kan avvikles i løpet av noen dager. Som tidligere nevnt, ble praksisen med konsulenter knyttet opp mot forutsigbarheten som ligger i kontraktene rundt hver enkelt bruker:

Sånn at firmaet kan jo heller ikke ansette masse folk, fordi hvis du da mister et oppdrag, og det gjør vi jo fra tid til annen, fordi de skal tilbake til kommunen eller de vil ha et billigere tilbud etter to år og legger han ut på anbud, så kan en jo ikke sitte og ha 20 ansatte og bare ha jobb til tre.

Dette funnet er interessant å knytte opp mot bestemmelsene rundt varigheten av kontrakter som er presentert i kapittel 2.1.1. Som det går frem av «Veileder for anskaffelser av helse- og sosialtjenester», skal hensynet til brukers situasjon og behov for forutsigbarhet legges til grunn for varigheten av kontrakt. I tillegg skal det tas hensyn til leverandørens, det vil si tjenesteyterens, behov for forutsigbarhet sett opp i mot muligheten for å bygge opp gode fagmiljøer når kontraktslengde fastsettes (Difi 2013:17-18). Det er altså rent juridisk sett rom for å skape forutsigbarhet for begge parter i gjeldende lovverk. Utsagnet fra informanten kan forstås som at hensynet til pris av og til overstyrer hensynet til forutsigbarhet i forhold til kontraktslengde, ut fra formuleringen «(...) eller de vil ha et billigere tilbud etter to år og legger han ut på anbud (...)».

Oppsummert viser funnene at det er flere elementer i samarbeidet med oppdragsgivere som kan fremstå som trusler mot virksomhetenes drift; manglende dialog med partene i anbudskonkurranser, underrapportering i forhold til tjenestebehov, og kortvarig kontrakter. Manglende mulighet for direkte dialog og underrapportering kan synes å være en trussel overfor virksomhetene mulighet til å ivareta et faglig ansvar i tjenesteytingen, som kan knyttes til en del av det juridiske elementet av samfunnsansvar. I tillegg kan underrapportering få økonomiske konsekvenser for virksomheten, dersom faktiske utgifter til det som vurderes som en forsvarlig bemanningsfaktor overskrider rammene i kontrakten. Dette kan igjen knyttes til den økonomiske delen av samfunnsansvar, hvor det ligger et krav om lønnsomhet.

Flere av informantene knyttet også dette opp mot etiske problemstillinger i praksis; hvilke behov skal veie tyngst for de videre valg man tar? Skal beboeren fortsatt få et tilbud, selv om det fører til økonomisk tap, eller må kontrakten avsluttes? Hva vil konsekvensene av videre valg være for vedkommende beboer? Bevissthet rundt de etiske dilemmaene og hvordan disse håndteres i virksomheten, kan igjen knyttes opp mot det etiske ansvaret som en del av et samfunnsansvar.

Det kan i denne sammenhengen synes som om kortvarige tidsbestemte kontrakter kan være en trussel overfor virksomhetenes ønske om og muligheten for å være en forutsigbar og trygg arbeidsgiver, gjennom at kortvarig garanti for inntekter fører til bruk av konsulenter fremfor faste ansettelser. Dette kan igjen knyttes til kravet om å arbeide innenfor de juridiske rammene for arbeidslivet, og dermed til det juridiske elementet i samfunnsansvar.

#### **5.1.4 Forholdet til lokalsamfunnet**

I forhold til å gi økonomisk støtte til prosjekter utenfor egen organisasjon uten direkte egennytte, kan dette knyttes opp mot det filantropiske elementet i samfunnsansvar jamfør Carrolls modell. Under intervjuene oppga informantene fra de to kommersielle virksomhetene at de hadde en bevisst og etablert praksis i forhold til dette. Denne støtten var rettet mot idrett og mot prosjekter i andre land. Dette vil ikke bli presentert nærmere av hensynet til virksomhetenes anonymitet.

Funnet i seg selv kan derimot kommenteres og settes inni en større sammenheng. Som nevnt i kapittel 2.1.1 om privatisering og offentlige anskaffelser, er det vanlig å skille mellom ideelle og kommersielle virksomheter. Skillet innebærer at kommersielle virksomheter har et mål om fortjeneste for å betale utbytte til eierne, mens ideelle virksomheter fører overskuddet tilbake til virksomheten (Stamsø 2011b:102). Dette skillet kan bidra til å forstå hvorfor de to ideelle virksomhetene ikke har etablert tilvarende praksis i forhold til å gi økonomisk støtte til formål utenfor organisasjonen; ideelle virksomheter må dokumentere at eventuelt overskudd går tilbake til virksomheten. Det ville derfor være i strid med idéen bak ideell virksomhet å etablere slike prosjekter i stor skala. For kommersiell virksomhet derimot, står de fritt til å disponere overskuddet til humanitære formål eller annen type systematisert sponing.

I forhold til å forvalte filantropisk ansvar som del av et samfunnsansvar, innebærer dette en annen tilnærming til ideelle virksomheter enn til kommersielle. For ideelle virksomheter, kan man si at det å yte økonomisk støtte til formål utenfor egen organisasjon i stor skala, ville kunne bryte med omgivelsenes forventninger til virksomheten, og samtidig være i strid med eget verdigrunnlag som vil være knyttet til tankegangen om ideell drift. For kommersielle virksomheter derimot, vil det kunne virke positivt overfor omgivelsene at deler av et overskudd brukes til slike formål fremfor å utbetales til eierne.

En informant fra den ene ideelle virksomheten omtalte bidrag til lokale lag og foreninger på denne måten:

I forhold til andre organisasjoner som driver med arbeid for andre grupper, så er det ikke mye vi kan bruke av våre ressurser for å støtte andre ideelle formål, men vi har allikevel valgt å bidra overfor noen frivillige lag og foreninger som trenger økonomisk støtte for å drive klubben sin da.

Dette sitatet belyser at økonomisk støtte til andre ideelle formål fra ideelle virksomheter, kan dreie seg om symbolsk støtte for eksempel til lag og foreninger. Denne støtten vil kunne ha positive effekter på omgivelsenes forventninger til virksomheten, jamfør «Universal Model of CSR» som er presentert i kapittel 3.2. Dette kan igjen knyttes til omdømmebygging, med et mål om aksept og inkludering i et lokalsamfunn.

Virksomhetenes forhold til og samhandling med lokalsamfunnet utover økonomisk støtte til andre formål, er av betydning for den totale forvaltningen av samfunnsansvar, jamfør «Universal Model of CSR». Denne modellen fokuserer nettopp på virksomheten i omgivelsene, og deriblant rådende verdier og forventninger i miljøet rundt organisasjonen. Virksomhetene tilknyttet denne studien, tematiserte forholdet til lokalsamfunnet på flere måter under alle de seks intervjuene. Samarbeid og samhandling var ord som ble brukt for å beskrive forholdet. Informantene beskrev ulike elementer i samhandlingen med lokalsamfunnet:

Vi driver en virksomhet som skal gjenspeiles i lokalsamfunnet. Det gir seg utslag på alle mulige måter, enten fra å benytte aktiviteter i lokalsamfunnet, til å kjøpe tjenester i lokalsamfunnet, til å ha samarbeid med interesseorganisasjoner eller brukerorganisasjoner i lokalsamfunnet.

Én av virksomhetene hadde også etablert et samarbeid rundt arbeidstrening for sine beboere i lokalmiljøet, og hadde positive erfaringer rundt det. Det kom imidlertid tydelig frem at de var opptatt av at det var virksomhetens ansvar å følge opp slike avtaler til en hver tid. Dette kan knyttes opp mot betydningen av omdømmebygging; for å få til et slikt samarbeid, krever det at omgivelsene opplever at virksomhetene er både bevisste sitt ansvar, og at de er tilstedeværende og viser ansvaret i praksis. Dette kan igjen påvirke holdningen til virksomheten i omgivelsene, og hvilke forventninger miljøet rundt har til virksomheten.

Informantene var også opptatt av virksomhetens ansvar og rolle for å stimulere til samhandling og samarbeid:

Noen møter direkte mellom beboere/pasienter og lokalsamfunnet er problematisk. Da har vi oppfattet at vårt ansvar er å bidra til at vi skal ha en god forståelse for våre brukere spesielle behov, eventuelt megle i problemer, og eventuelt rydde opp hvis det er skjedd skade, for eksempel har vi opplevd dette i forhold til noen skadeverk eller tyverier.

Det kom tydelig frem at virksomhetene erkjente at noen av beboerne kunne utfordre omgivelsene sine, og at dette ble regnet som et viktig ansvarsområde i det daglige. Det kom frem under flere intervjuer at kommunikasjon med lokalmiljøet ble ansett som viktig, særlig i situasjoner som har vært problemfylte, og at man hadde en aktiv holdning til å rydde opp i konflikter.

Her er hver enkelt ansvarlig for sitt eget liv, det er ingen som er umyndiggjort på den måten, men vi er avhengige av en goodwill og et godt forhold til våre omgivelser, så vi har en politikk som gjør at vi er aktive for å skape gode forutsetninger da, for en samhandling.

Funnene viser at de inkluderte virksomhetene føler ansvaret for samhandlingen med lokalsamfunnet. Dette kan sies å være et element i å forvalte samfunnsansvar, ved at man tar bevisste strategiske valg og tilrettelegger for en god samhandling, som igjen påvirker omgivelsenes oppfatning av selve virksomheten. Hvorvidt virksomheten opplevde seg integrert i lokalsamfunnet var også et tema som informantene snakket om:

Vi er en stor arbeidsplass i vårt område, vi er vel den største arbeidsgiveren utenom kommunen, så veldig mange kjenner til oss, gjennom at de har noen i familien som har jobbet her selv. Så jeg sier at vi er godt integrert.



Oppsummert viser funnene at virksomhetene har et aktivt forhold til lokalsamfunnet, og at de vektlegger samarbeid og dialog med både formelle og uformelle samarbeidspartnere rundt seg. Sett i en større sammenheng, kan man si at virksomhetene i denne studien også bidrar til at andre instanser i omgivelsene blir bedre i stand til å forvalte sin del av et samfunnsansvar, ved at de også får økt fokus rundt egne omgivelser, som igjen kan påvirke deres omdømme og forventninger fra sine omgivelser. Dette kapittelet har også belyst ulikhetene knyttet til kommersiell og ideell virksomhet, og sett at premissene for forvaltning av samfunnsansvar er noe annerledes i ideell virksomhet fra kommersiell virksomhet, kanskje særlig med tanke på ansvaret rundt økonomisk lønnsomhet og økonomiske investeringer uten direkte egen nytte.

## **5.2 Interne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar**

Som forsøkt belyst i kapittel 2.3, har virksomhetenes evne til å imøtekomme muligheter og trusler i omgivelsene sammenheng med interne forhold i egen organisasjon, både gjennom organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. I dette kapittelet blir funn i forhold til interne forhold presentert, og satt i sammenheng med studiens problemstilling.

### **5.2.1 Særpreget**

I intervjuene ble det rettet fokus mot særpreget til hver enkelt virksomhet; hva er spesielt med den enkelte virksomhet, og hva er eksistensberettigelsen? Det kom tydelig frem i intervjuene hvordan virksomhetene selv definerer sin rolle i forhold til offentlige tjenestetilbud: «Vi rommer de som ikke passer inn i den offentlige støpeformen da.» Denne uttalelsen formidler raushet overfor enkeltmennesker, og et ønske om å bidra til å gi et tjenestetilbud for mennesker som kanskje ikke passer inn i allerede etablerte tilbud i det offentlige.

En annen informant sa under intervjuet at dialogen med det offentlige i forhold til hvilke tjenester som er aktuelle og etterspurte, er avgjørende for at virksomheten skal kunne ha en berettigelse eller fremtid. Flere av informantene uttrykte at det var et mål i seg selv å utvikle tjenester til mennesker som det offentlige av ulike grunner ikke klarte å gi et tilstrekkelig

tilbud: «Vi er et supplement da, til det offentlige tilbudet. Vi kan tilby noe som er noe mer på noen områder, og litt annerledes på andre områder.»

Oppgaven med å gi et tilbud til mennesker som ikke får et tilstrekkelig tilbud i offentlig regi, synes å komme frem som grunnleggende i forhold til eksistensberettigelse. Dette kan også knyttes til et verdigrunnlag for virksomheten; et ønske om å hjelpe mennesker som trenger det. Dette kan igjen knyttes til markedstilpasning som en del av et samfunnsansvar; å produsere tjenester som det offentlige har behov for og som de er villige til å betale for, som må kunne regnes som selve livsgrunnlaget for disse virksomhetene. Aktiv markedstilpasning kan i denne sammenhengen knyttes til en del av det økonomiske ansvaret som en del av samfunnsansvar, gjennom å bidra til at det produseres tjenester som det offentlige har behov for, og som de vil betale for.

Rådende verdier ble også nevnt som særpreg i to av virksomhetene: «For det første vil jeg fremheve at vi er en verdibasert institusjon, der vi har jobbet mye og jobber stadig med verdigrunnlaget vårt.» Én informant løftet frem menneskesyn som en grunnleggende verdi, og understreket at dette hadde en sammenheng med innholdet i tjenestetilbudet, gjennom blant annet å tilføre aktiviteter som et tillegg til en tradisjonell miljøterapeutisk tilnærming.

Innholdet i tilbudet ble også sett på som særpreg, både i forhold til kvaliteten og innhold i tjenesten. Her ble det også rettet fokus mot tilbud om aktiviteter. Andre særpreg som kom frem under intervjuene, var tiden de har til rådighet, innhold i tilbudet og beliggenhet: «Det er noe med beliggenhet og sånne ting som også kan være unikt, stille og rolige omgivelser.»

Det ble fokusert mye rundt kombinasjonen av fleksibilitet og ansvar i intervjuene.

Informantene formidlet erfaringer rundt hvordan de håndterer usikkerheten i forhold til driftsgrunnlaget, og hvordan de jobber i egen organisasjon for å håndtere denne usikkerheten i kombinasjon med å utvikle eget tilbud. «Vi løser alle oppdrag, vi sier aldri nei. Vi lager aldri noen skiller med å overføre ansvar. Har vi fått et oppdrag, så tar vi det oppdraget og løser det.» Dette sitatet kan tolkes dithen at fleksibilitet og ansvar er vesentlige elementer i utvikling av egen virksomhet. Det sier også noe om hvor presset disse virksomhetene er i forhold til eget driftsgrunnlag; de har ingen garanti for drift overhodet, og informantene satte selv ord på at de er avhengige av å ha fornøyde oppdragsgivere til en hver tid, som vil fortsette å kjøpe tjenester. Innenfor dette ansvaret kom det også frem at informantene opplever å ha frihet til å utvikle nye tjenestetilbud.

Vi har større frihet til å skape noe lokalt, sette sammen tjenester, prøve å finne kombinasjoner som lar seg forene, og å brygge opp de fagmiljøene som trengs da, for å ivareta de ulike gruppene.

Flere av informantene vektla også betydningen av fleksibilitet i direkte møte med den enkelte beboer, i form av å finne løsninger både knyttet til boform, sammensetninger i ulike miljøer og innholdet i tilbudet: «Vi er både kreative og åpne, og har gitt muligheter som jeg tror er litt utenfor den offentlige tenkeboksen.»

Disse funnene kan tolkes i retning av at disse virksomhetene har en mer fleksibel tilnærming til den enkelte beboers behov, enn kanskje hva mer etablerte tjenester i offentlig regi har, noe som kan tenkes å ha en sammenheng med fravær av garanti for drift. De er mere avhengige av å lykkes med oppdraget, både for å sikre inntektsgrunnlaget, men også for å sikre sitt eget omdømme. Som det har blitt belyst tidligere, er disse virksomhetenes eksistens avhengig av at potensielle oppdragsgivere ønsker å kjøpe tjenester. De må derfor vise overfor oppdragsgivere og øvrige omgivelser at de leverer kvalitet. Dette kan bidra til en kultur internt i organisasjonen, der man tenker alternativt og kreativt i forhold til å løse ulike oppdrag. Som del av en organisasjonskultur, kan også verdiene i virksomhetene ha betydning for dette; et felles ønske om å lykkes, som virker samlende og retningsgivende for alle ansatte, kan stimulere til økt motivasjon for å lykkes med oppdraget.

I forhold til å utvikle og skape et attraktivt tjenestetilbud, ble det fokusert mye rundt egenskaper som fleksibilitet, endringsvillighet og manøvreringsdyktighet i forhold til systemet og ytre rammer. Mindre byråkrati internt ble belyst som positivt; kort vei fra den enkelte avdeling til beslutningsmyndighet ble beskrevet som en positiv faktor i forhold til endring, noe som igjen gjør organisasjonen mer tilpasningsdyktig overfor de faktiske behovene til brukerne.

Vi løser alle oppdrag, vi gir aldri opp, vi sier aldri nei. Naturligvis på godt og vondt, for det krever en del, men det er noe av den fleksibiliteten vi har, og engasjementet knyttet til å løse enkeltsaker, det er ganske fantastisk, så det tror jeg kanskje er noe av særpreget vårt.

I én av virksomhetene ble fleksibilitet også brukt i forbindelse med rollene til de enkelte ansatte i organisasjonen: «Alle er fleksible og bidrar til alle arbeidsoppgaver. Selv om du er

leder, så betyr ikke det at du ikke skal vaske gulv eller være med på butikken. Man må bidra der hvor det trengs da.»

Disse funnene kan ha sammenheng med flere ting. For det første kan det forstås som et uttrykk for en organisasjonskultur, der fleksibilitet er en del av et etablert internt system for samarbeid. For det andre handler det sannsynligvis om et felles verdigrunnlag; alle må bidra mot et felles mål, uavhengig av formell posisjon i organisasjonen. Hvorvidt dette kan være enklere eller mer utbredt enn i offentlige systemer, kan handle om størrelsen på organisasjonene. I flere av intervjuene kom det tydelig frem en oppmerksomhet rettet mot at de er relativt få mennesker som alle må bidra mot et felles mål innenfor gitte rammer, og det gjenspeiles i en fleksibel innstilling om at alle må bidra der det trengs. Én av informantene løftet dette også opp til noe av det som var positivt med jobben, nemlig at når det er få personer som skal løse et sett med oppgaver, må alle hjelpe hverandre, og det skaper variasjon og spenning i arbeidshverdagen. Det kan således synes som om organisasjonskulturen er tilpasset behovet for intern fleksibilitet, og dermed bidrar positivt til virksomhetens drift.

Fleksibilitet kom også til uttrykk i forhold til organisasjonsstrukturen i disse virksomhetene:

Det gjenspeiles i organisasjonen vår; et organisasjonskart hos oss ligger ikke statisk (...). Vi må flere ganger i løpet av et år skape nye enheter, skape nye arbeidsplasser. Det blir jo mye endringer rundt det, men det er noe vi må være med på og være en del av, så endringsvilligheten i organisasjonen er stor.

Endringsvillighet kan i denne sammenhengen knyttes både til en overordnet vilje og innstilling til formelle endringer i organisasjonsstrukturen for å tilpasse seg ytre krav og forventninger, og til en vilje i forhold til intern tilpasning av roller, som har sammenheng med virksomhetens organisasjonskultur. Dette er i tråd med organisasjonsteorien som er presentert i kapittel 2.2 og 2.3, som underbygger at både formell struktur og intern kultur må gjenspeile og imøtekomme forholdene rundt den enkelte virksomhet. I forhold til denne studien, synes det å være avgjørende for disse virksomhetene med endringsvilje på begge disse nivåene, for å kunne tilpasse seg og håndtere de ulike svingningene og utfordringene knyttet til markedet og de faktiske oppgavene de skal løse.

Oppsummert viser funnene at særpreg i denne sammenhengen handler om grunnleggende verdier som gir retning for utforming og innhold i tjenestetilbudet, gjennom å inkludere

mennesker som av ulike årsaker faller utenom det offentlige systemet. Et særpreg er også oppmerksomheten og innstillingen til kvalitet, fleksibilitet og innholdet i tjenestetilbudet.

Funnene viser også at disse virksomhetene må balansere størrelsen på egen organisasjon; de må være store nok til å ivareta fleksibilitet, men små nok til å ivareta den korte veien fra direkte tjenesteyting til beslutningsmyndighet, for å kunne ivareta muligheten for raske tilpasninger og endringer. I en større sammenheng handler dette også om evnen til markedstilpasning, og påvirker derfor forvaltningen av samfunnsansvar. Sist men ikke minst, viser funnene at endringsvillighet er et særpreg i disse virksomhetene.

### **5.2.2 Handlingsrom**

I forhold til temaet handlingsrom, fokuserte informantene rundt frihet, medvirkning og påvirkning, samt opplevelsen av å være med på å skape noe som gir resultater.

For meg er det fascinerende og viktig å ha en posisjon der jeg føler meg relativt fri til å bruke initiativ, til å bruke meg selv, til å skape noe som jeg mener er viktig, og som betyr noe for andre.

Informantene reflekterte rundt muligheter og ansvar for å tilpasse tjenestetilbudet til markedets behov. Det kom tydelig frem fra alle de seks lederne at de opplevde både frihet, medvirkning og påvirkning i egen arbeidssituasjon som positive trekk ved å jobbe i disse virksomhetene.

Det kan godt hende at i offentlige helseinstitusjoner kan oppleves stor grad av frihet og påvirkningsmulighet som leder, men jeg tror at det er mere byråkrati, mere formelle og langdryge prosesser som en må forholde seg til før en kan fatte vedtak som kan settes ut i livet.

Som dette utsagnet viser, ble det under intervjuene dratt paralleller til offentlige systemer. Funnene viser en felles oppfatning om at beslutningsprosesser er vanskeligere innenfor tradisjonelle offentlige systemer, og at man innenfor de inkluderte virksomhetene i denne studien opplever stor grad av frihet i sine roller. I ett intervju ble denne friheten også nyansert opp mot tiden de har til rådighet:

Og noen ganger tenker jeg at vi ikke har tid til langvarige omstillingsprosesser; vi må snu oss og vende oss mot de oppdragsgivere og skape de tjenestene som er aktuelle. Vi har heller ikke råd til å vente, fordi vi er helt avhengige av fullt belegg, og at vi blir brukt som tjenesteyter hele tida.

Dette utsagnet peker både på den sårbare økonomiske virkeligheten for virksomhetene, men også på betydningen av å ha et godt renommé og omdømme i markedet; dersom prosesser internt tar for lang tid, og de ikke klarer å imøtekomme et behov fra omgivelsene, kan det hende tilsvarende henvendelse går til en konkurrent i neste omgang. Dette kan føre til tap av omdømme for gjeldene virksomhet, som igjen kan redusere muligheten for nye henvendelser.

Flere av informantene fremhevet også opplevelsen av medvirkning og påvirkning i sin jobb, og satte dette i sammenheng med kvaliteten på tjenesten: «Her føler jeg at jeg får være med å medvirke, og sette standarden, sånn at det er mere enn ok, det skal være jævlig bra.»

Det ble fremhevet i intervjuene at fleksibilitet og handlingsrom oppleves som positivt i forhold til å lykkes rundt hver enkelt beboer eller klient. Det ble også fokusert rundt opplevelsen av å bidra til resultater gjennom å skape noe i intervjuene.

Og min vei inn her, var at jeg tidligere jobbet i offentlig virksomhet, men...det å komme...det å skape resultater, det at arbeidsinnsats blir belønnet, altså at man ser konkrete resultater lettere...på et tidligere stadium da...raskere, (...), er det som på en måte er...det som ansporer meg mest i mitt virke.

Oppsummert viser funnene at alle lederne i denne studien opplevde at de hadde mulighet til å medvirke og påvirke utviklingen av tjenestetilbudet i egen organisasjon. Bevisstheten rundt ansvaret for å bidra til utvikling av tjenestene kan også sees i sammenheng med grunnlaget for drift; et ønske om å bidra til å videreutvikle driften av eget arbeidssted. Behovet for raske og store endringer og tilpasninger til omgivelsene gir også behov for et tilpasset handlingsrom for lederne i virksomhetene. Dette er i tråd med tidligere presenterte organisasjonsteori, som vektlegger at organisasjonsstrukturen må være tilpasset virksomhetens samhandling med omgivelsene, og skape hensiktsmessige handlingsrom for ledere i forhold til å kunne møte muligheter, trusler og usikkerhet fra omgivelsene (Christensen m.fl. 2009:45-48).

### 5.2.3 Etske forhold

De etiske forholdene rundt virksomhetenes rammebetingelser og håndtering av disse var også tema i intervjuene. I tillegg til at det kom frem noen situasjoner som informantene selv opplevde som etiske dilemmaer i sitt daglige virke. Funnene viser at selv anbudspraksisen kan by på etiske dilemmaer og problemstillinger. Én informant fortalte om egen reaksjon da vedkommende ble presentert for denne realiteten:

Jeg husker da jeg begynte så liksom...anbud? Hva er det det betyr. Nei, de legger de ut for salg. Jeg brukte lang tid på å prøve og svelge den, for det er veldig spesielt. Men jeg tror og at en stor del av Norges befolkning ikke vet hva det vil si med privatisering av helse.

Funnene viser at dette er et tema som informantene er opptatt av, og som de møter i praksis.

Vi vil og vi jobber hardt med å skape en situasjon og en tilværelse der en har mye selvråderett. Noen begrensninger vil det alltid være i forhold til fellesskapet, men det ligger et etisk dilemma her; hvem er det som skal bestemme over den enkeltes liv?

Retten til å bestemme i eget liv er grunnleggende, og det er naturligvis knyttet etiske dilemmaer til denne praksisen i forhold til brukerens reelle medvirkningsrett i anbudsprosessen, både i forhold til hvor vedkommende skal bo, innholdet i tjenesten, og ikke minst muligheten til livsutfoldelse og meningsfullhet i hverdagen. Praksisen rundt offentlige anskaffelser gir således begrensninger i selvråderetten, noe som betyr at vedkommende som er i behov for tjenester, er prisgitt vinneren av tilbudet i forhold til egne framtidsutsikter.

Retten til medvirkning er blant annet hjemlet i pasient- og brukerrettighetsloven, og er omtalt i «Veileder for anskaffelser av helse- og sosialtjenster» (Difi 2013). I veilederen er det beskrevet at brukeren skal involveres i utarbeidelsen av konkurransegrunnlaget, og at brukeren skal være involvert i planleggingen og gjennomføringen av anskaffelser. Det er også understreket viktigheten av å etablere godt samarbeid med brukeren tidlig i dette arbeidet (Difi 2013:31-32). Til tross for dette, synes det å være etiske dilemmaer knyttet til anbudspraksis generelt og til enkeltsaker spesielt. Dette tema ble også omtalt i kapittel 5.1.3, hvor manglende dialog mellom de ulike partene i anskaffelsesprosessen ble diskutert. Funnene tilsier at det kan være konflikter mellom en lovfestet rett til medvirkning, taushetsplikten og anskaffelsesregelverket.

Informantene formidlet også etiske dilemmaer knyttet opp mot ressursknapphet i enkeltsaker:

Det å måtte gå på akkord med faglige normer og overbevisninger, det er aldri godt, og kan utgjøre et dilemma. Når ressursene som stilles til rådighet ikke svarer til de behovene som er hos den enkelte bruker.

Problemet rundt underrapportering av faktisk tjenestebehov har tidligere blitt omtalt som en trussel mot kvalitetssikring av tjenestene i den enkelte virksomhet. Her kommer det frem at konsekvensene av underrapportering kan føre til ressursknapphet innenfor den enkelte virksomhet, noe som igjen gir grobunn for etiske problemstillinger:

Når pasienter er dårlige, så slår det meg jo om dette er forsvarlig. Du tenker på dine egne medarbeideres sikkerhet, trygghet, forsvarlighet og sånne ting, så de rundene går jeg med meg selv.

Det ble også nevnt at dilemmaer kan oppstå fordi opplysningene ikke stemmer, eller at tilbudet ikke er riktig for den enkelte: «Og det har skjedd mer enn en gang at vi har skrevet ut pasienter da, fordi vi ser at det vi kan tilby er noe annet enn det de krever.» I denne sammenhengen kan dette sitatet tolkes på to ulike måter. Den ene måten er å tenke at man verner om egne ansatte og øvrige beboere ved å avslutte et oppdrag. Den andre måten å forstå det på, er å tenke at man verner om vedkommende det faktisk gjelder, nemlig beboeren selv, som ikke får de tjenestene og den oppfølgingen han eller hun trenger.

Sett i en større sammenheng, er dette funnet et eksempel på at det etiske ansvaret og hensynet til faglig kvalitet overstyrer behovet for inntjening og økonomisk lønnsomhet. Dette synes å være et interessant funn, fordi det underbygger tidligere funn som viser at verdier og et grunnleggende ønske om å hjelpe enkeltmennesker er selve drivkraften for de inkluderte lederne i denne studien, og at det i noen saker veier tyngre enn hensynet til økonomisk lønnsomhet. Dersom man legger Carrolls pyramide til grunn for forvaltning av samfunnsansvar, ville dette komme i konflikt med kravet om økonomisk lønnsomhet som en forutsetning for forvaltning av samfunnsansvar, fordi man lot de etiske hensynene gå foran hensynet til lønnsomhet. I denne studies sammenheng, synes det derimot å kunne være et eksempel på god praksis i forhold til forvaltning av samfunnsansvar, fordi man lot menneskelige og etiske hensyn gå foran hensynet til egen økonomi. I forhold til dette funnet, kan man si at Carrolls pyramide er utilstrekkelig, fordi hensynet til økonomisk lønnsomhet er underordnet i denne sammenhengen.



I forhold til håndtering av dilemmaer i organisasjonen, beskrev alle informantene rutiner i forhold til møter med mulighet for å drøfte og komme frem til løsninger i slike situasjoner: «Vi jobber mest mulig tverrfaglig, og løfter ting inn på møter med de som har et ansvar.»

Så det er på den enkelte avdeling at vi er avhengige av å ha en åpen og pågående prosess for å drøfte de aktuelle spørsmål som setter oss på prøve, eller som innebærer en utfordring for oss.

Oppsummert viser disse funnene at de inkluderte lederne i denne studien alle er bevisste overfor etiske problemstillinger, og at de har etablert fora for diskusjon og refleksjon innad i egen virksomhet for å komme frem til løsninger på problemer. Funnene viser også at de etiske problemstillingene virksomhetene kan stå overfor kan være knyttet både til virksomheten selv, og direkte til beboeren/brukeren. Funnene eksemplifiserer også en mulig konflikt mellom å ivareta den etiske delen av et samfunnsansvar og den økonomiske delen av det, ved at situasjoner kan oppstå der man må velge bort inntekt for å gjøre det beste for et enkeltindivid, eller eventuelt prioritere inntekt fremfor å ta hensyn til et enkeltindivid. Som belyst i diskusjonen, kan det se ut til å komme i strid med Carrolls prinsipp om at økonomisk lønnsomhet er grunnlaget for forvaltning av samfunnsansvar dersom man velger å ivareta enkeltmenneskers behov fremfor å sikre inntektsgrunnlaget.

#### **5.2.4 Informantenes forståelse av samfunnsansvar**

I forhold til informantenes eget syn på hva samfunnsansvar er, viser funnene at informantene fokuserte dette rundt ansvaret som virksomhetene har for de menneskene som faller utenfor øvrige systemer.

Overordnet må det være at fellesskapet har ansvar for å ta vare på de som ikke kan ta vare på seg selv, og at det er noen som er helt avhengige av mye tilrettelegging, mye hjelp, det er det jo ingen tvil om i samfunnet.

Ut fra tidligere refererte funn, er denne forståelsen inkludert i en grunnleggende verdi som kom til uttrykk i alle disse virksomhetene; et ønske om å ivareta mennesker som faller utenfor etablerte offentlige systemer, og som trenger hjelp til å mestre egne liv: «...vi er faktisk ikke

bare et supplement, men vi fyller de rommene som det offentlige ikke klarer, så der det nok i seg selv for vårt vedkommende, så vi synes jo at det er givende.»

Dette sitatet belyser en grunnleggende holdning til og ønske om å ta et ansvar for de som ikke passer inn eller som det offentlige av ulike grunner trenger hjelp til å ivareta. Dette kom tydelig til uttrykk i alle de fire virksomhetene, både de ideelle og de kommersielle. Dette funnet er spesielt interessant i forhold til kommersiell virksomhet, og viser at det er høy grad av idealisme og medmenneskelighet som ligger til grunn også for kommersiell virksomhet. Dette viser også at i denne sammenhengen, er det ikke bare et mål om å tjene penger på egen virksomhet som er drivkraften bak virksomheten. Dette funnet er interessant, spesielt med tanke på Busch sin forståelse av at private bedrifters primære mål er å tjene penger (Busch 2014). Flere av informantene knyttet også begrepet samfunnsansvar opp mot enkeltindividers ansvar i et fellesskap:

Jeg tror at vi har blitt vant til at det har blitt kastet så mye penger til oss gjennom helsesystemet, at vi har glemt av at vi har et samfunnsansvar. Så jeg føler egentlig at samfunnsansvar for meg, er litt det samme som alles personlige ansvar for at samfunnet skal gå rundt.

Funnene innenfor denne underkategorien viser at informantene i denne studien ser samfunnsansvar både som en oppgave for virksomheten de jobber i, og for seg selv som enkeltindivider. Informantene i studien fokuserte samfunnsansvar særlig i forhold til å ivareta enkeltpersoner eller grupper i samfunnet som åpenbart har det vanskelig, og som de kan ha mulighet til å hjelpe. Dette underbygger tidligere funn i forhold til et ønske om å hjelpe andre som en grunnleggende verdi.

## 6 Drøfting

I dette kapitlet vil funnene fra undersøkelsen drøftes opp forskningsspørsmålene for studien. Hensikten er å besvare forskningsspørsmålene ut fra empiriske funn og i lys av teori.

### 6.1 På hvilken måte påvirker samfunnsansvar ledelsespraksis i virksomheten?

Funnene i denne studien viser at det er noen trekk ved ledelse som utpeker seg i særlig grad i de inkluderte virksomhetene. Noe av det som synes å være et særtrekk i alle de fire inkluderte virksomhetene, er den sårbare relasjonen til det offentlige som oppdragsgivere. Funnene viser at mangelen på garanti for drift, gjør at disse virksomhetene tvinges til å være både fleksible, endringsvillige og kreative i både utforming av tjenester og tilnærming til den enkelte. Dette har direkte konsekvenser for ledelsespraksis, og stiller følgelig krav til vedkommende ledere.

En åpenbar sammenheng vises mellom forvaltning av samfunnsansvar og organisasjonsstruktur; organisasjonsstrukturen må være tilpasset mulighetene og truslene fra miljøet utenfor virksomheten. Empirien viser at organisasjonsstrukturen må fremme et tilpasset handlingsrom for ledere, for å kunne bidra til en hensiktsmessig markedstilpasning og samtidig gi rom for fleksibilitet i tjenesteutøvelsen. Dette er i samsvar med et perspektiv innenfor organisasjonsfaget, som vektlegger at organisasjonsstrukturen må være tilpasset virksomhetens samhandling med omgivelsene (Christensen m.fl. 2009). Dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.2. Samtidig som organisasjonsstrukturen må være tilpasset det ytre miljøet, må den stimulere til fleksibilitet internt i organisasjonen. Funnene i denne undersøkelsen indikerer at fleksibilitet i roller er medvirkende til at de lykkes, ved at alle bidrar med det de kan internt i organisasjonen.

Fleksibilitet i roller har også sammenheng med organisasjonskulturen. Empirien viser at organisasjonskulturen preges av felles tilslutning til et mål om å lykkes, noe som bidrar til å fremme kreativitet og fleksibilitet. En konsekvens for ledelsespraksis er dermed at ledere må bidra positivt til en felles tilslutning, og fremme verdier man ønsker at skal prege arbeidet. Én av informantene fremhevet i intervjuet at alle må være fleksible, også lederne, og bidra der det trengs. «Selv om du er leder, så betyr ikke det at du ikke skal vaske gulv eller dra på butikken

(...)» Dette viser hvordan lederen gjennom sine handlinger kan bidra til å synliggjøre viktigheten av fleksibilitet i organisasjonen.

Man kan si at disse organisasjonenes fortrinn er at de er relativt små i størrelse, noe som fremmer fleksibilitet i praksis, både gjennom at det er kort vei fra avdeling/enhet til besluttsende organ, og at det er få personer som skal løse mange oppgaver. På den annen side kreves en viss størrelse i organisasjonene, for å kunne være manøvreringsdyktige nok til å tilpasse seg markedet og imøtekomme henvendelser. Størrelse på selve organisasjonen synes derfor å være en utfordrende balansegang; man skal på den ene siden sikre kort vei fra avdeling eller enhet til besluttsende myndighet internt, for å sikre fleksibilitet, samtidig som man på den annen side skal være stor nok til å kunne være handlekraftig og endringsvillig mot et ytre svingende marked.

Med utgangspunkt i de fire områdene i Carrolls pyramide, kan man visualisere hvordan samfunnsansvar preger ledelsespraksisen i de inkluderte virksomhetene på denne måten basert på empiriske funn:

Økonomisk ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Produsere tjenester som det offentlige har behov for, til en konkurransedyktig pris</li> <li>○ Aktiv markedstilpasning gjennom utvikling av tjenestetilbud i samarbeid med det offentlige</li> <li>○ Sikre ansvarlig økonomisk drift</li> </ul>	
Juridisk ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Følge opp pålagte tilsyn</li> <li>○ Opprettholde faglig standard etter anbefalte retningslinjer</li> <li>○ Jobbe for å etablere trygge arbeidsplasser</li> <li>○ Arbeide innenfor rammen av eksisterende lovverk</li> </ul>	
Etisk ansvar	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sikre refleksjon rundt etiske dilemmaer i møte med den enkelte</li> <li>○ Arbeide aktivt for å løse verdikonflikter i organisasjonen</li> <li>○ Arbeide innenfor normene i sitt miljø</li> </ul>	
Filantropisk ansvar	Ideelle virksomheter:	Kommersielle virksomheter:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bidra til aktiv samhandling med lokalsamfunnet</li> <li>○ Gi symbolsk støtte til ideelle lag og foreninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bidra til aktiv samhandling med omgivelsene</li> <li>○ Donere deler av overskuddet til veldedige formål</li> </ul>

Som det går frem av denne oversikten, viser funnene i denne studien at ledere i de inkluderte virksomhetene forvalter det økonomiske elementet av samfunnsansvar gjennom å bidra til å utvikle tjenester som det offentlige har behov for. Naturlig nok er dermed aktiv markedstilpasning et sentralt tema innenfor dette ansvaret. Indirekte kan man således hevde at disse virksomhetene også ivaretar samfunnsansvar i kraft av sin rolle, på linje med andre offentlige velferdstjenester; dersom disse virksomhetene ikke produserer tjenester som det offentlige trenger og er villige til å betale for, opphører driftsgrunnlaget for den enkelte virksomhet.

Caroll la økonomisk lønnsomhet til grunn for samfunnsansvar i sin pyramidemodell. For de ideelle virksomhetene innenfor dette feltet, synes det ikke hensiktsmessig å knytte økonomisk ansvarlighet opp mot et økonomisk overskudd. Økonomisk lønnsomhet må i denne sammenhengen forstås som ansvarlig økonomistyring, som både innebærer å ha et budsjettmessig sikkerhetsnett i forhold til egen drift, samt å forvalte oppdragsgivernes penger på en redelig måte. Når det gjelder de kommersielle virksomhetene, står de fritt til å budsjettere med og hente ut overskudd fra selskapet, men samtidig vise den samme redeligheten overfor oppdragsgiverne.

Når det gjelder det juridiske elementet i et samfunnsansvar, viser empirien at lederne i de inkluderte virksomhetene ivaretar dette ansvaret gjennom å følge opp kontraktsbestemmelser og tilsyn, i tillegg til å arbeide innenfor lovverket av tjenesteytingen. Videre ivaretar de denne delen av ansvaret ved å tilstrebe oppbygging av trygge arbeidsplasser innenfor rammene lover og regler i arbeidslivet.

Empirien viser at det kan motsetninger mellom økonomisk ansvar og etisk ansvar, for eksempel dersom en virksomhet vinner et anbud, og vurderer å avslutte kontrakten. Å ivareta det etiske ansvaret handler i stor grad om å sikre refleksjon rundt aktuelle etiske dilemmaer virksomhetene står overfor, både knyttet til møte med det enkelte mennesket, og knyttet til drift. Det innebærer også å forholde seg til normene i samfunnet rundt virksomheten.

Når det gjelder det filantropiske ansvaret som del av et samfunnsansvar, viser empirien at det innenfor dette området bør være ulike forventninger overfor ideelle og kommersielle virksomheter. Felles for de to er at en del av dette ansvaret forvaltes ved å stimulere aktivt til en positiv samhandling med lokalmiljøet. Når det gjelder økonomisk støtte utover egen virksomhet, vil det være i konflikt med den grunnleggende tankegangen om ideell drift dersom ideelle virksomheter donerte bort større summer til veldedige formål. Ideelle

virksomheter ivaretar således dette ansvaret gjennom symbolsk støtte til lag og foreninger, som en del av den aktive samhandlingen med lokalmiljøet. Kommersielle virksomheter derimot, kan ivareta en del av det filantropiske ansvaret gjennom å bruke deler av overskuddet til veldedige formål i inn- og utland.

## **6.2 Hvilke faktorer hemmer og fremmer ivaretagelsen av samfunnsansvar i virksomhetene?**

Denne studien viser hvordan samhandlingen med omgivelsene påvirker og legger premisser for forvaltning av samfunnsansvaret i disse virksomhetene.

I forhold til eksterne faktorer, viser empirien at manglende mulighet for direkte dialog med oppdragsgiver i anskaffelsesprosesser kan hemme forvaltningen av samfunnsansvar. Funn i undersøkelsen viser at denne praksisen er en kilde til underrapportering av faktiske tjenestebehov, som kan hemme virksomhetens forutsetninger for tilpasset tjenesteyting.

Videre viser funnene at kortvarige kontrakter rundt enkeltbrukere kan være til hinder for faste ansettelser, og heller stimulere til bruk av private helsekonsulenter. Dette kan sies å hemme virksomhetenes forutsetninger for å etablere trygge arbeidsplasser. Som presentert i kapittel 2.1.1, er kontraktlengde ikke regulert i lov eller forskrift om offentlige anskaffelser (Difi 2013:17). Til tross for dette synes empirien å vise at virksomhetene opplever kortvarige kontrakter rundt sine brukere. På den ene siden kan man tenke at dette er et resultat av at kommunene og bydelene som oppdragsgivere er presset i forhold til å benytte seg av det rimeligste tilbudet til en hver tid. På den annen side kan man tenke at de benytter seg av kortvarige kontrakter i frykt for ikke å handle innenfor regelverket for offentlige anskaffelser.

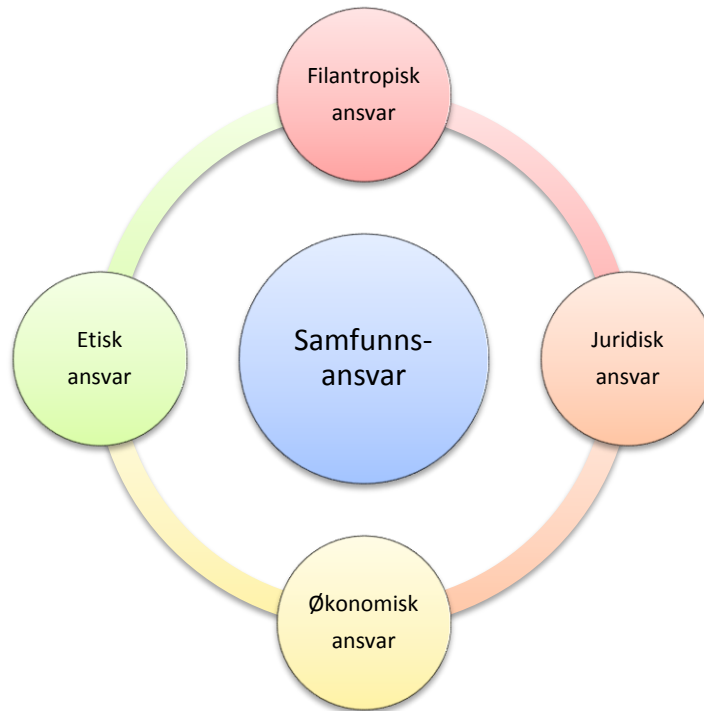
Når det gjelder interne faktorer, viser de empiriske funnene at høy grad av endringsvilje fremmer forutsetningene om ivaretagelse av samfunnsansvar. Dette har som tidligere nevnt en sammenheng med tilpasning til de ytre omgivelsene og markedet å gjøre. Videre er høy grad av fleksibilitet av stor betydning i forhold til den direkte tjenesteytingen. Funnene underbygger også at virksomhetene er avhengige av en hensiktsmessig organisasjonsstruktur som gir handlingsrom for endringer, noe som fremmer ivaretagelsen av samfunnsansvar, gjennom tilpasning til ytre krav og muligheter. Funnene viser også at en tilslutning til et grunnleggende verdigrunnlag mot et felles mål virker fremmende i forhold til å møte utfordringer som krever omstilling og fleksibilitet.

Oppsummert viser empiriske funn at regelverket rundt offentlige anskaffelser kan være hemmende i forhold til virksomhetenes forvaltning av samfunnsansvar. Dette handler både om at det er kilde til underrapportering av faktisk tjenestebehov, som vanskeliggjør utformingen av et tilstrekkelig tjenestetilbud, og at den manglende dialogen kan gjøre det vanskelig å ivareta de etiske hensynene i enkeltsaker. Kortvarige kontrakter kan også virke hemmende, fordi de fører til usikkert driftsgrunnlag og dermed hindrer faste ansettelser. Virksomhetens tilpasning til omgivelsene i form av endringsvilje, handlingsrom og en intern tilslutning til et felles mål, synes å være fremmede faktorer i forhold til forvaltningen av samfunnsansvar, gjennom et ønske og en motivasjon rettet mot å løse hvert enkelt oppdrag.

### **6.3 Teoretisk tilpasning**

Som tidligere nevnt i den avsluttende oppsummeringen av kapittel 3.1, vil innholdet og den teoretiske forståelsen av samfunnsansvar være knyttet til det samfunnet man befinner seg i, og være preget av samfunnsutviklingen. Med andre ord, må forståelsen av samfunnsansvar som fenomen tilpasses og sees i sammenheng med konteksten rundt de gjeldende virksomhetene i denne studien. I henhold til en abduktiv tilnærming i gjennomføringen av studien, hvor empirien forstås ut fra en teoretisk forforståelse, kan analyse og diskusjon av empiriske funn gi en ny og tilpasset forståelse av teorien.

Tankegangen bak Carrolls pyramide, var at økonomisk lønnsomhet lå til grunn for utøvelsen av de andre elementene i et samfunnsansvar. I «Universal Model of CSR», som er en videreutvikling av Carrolls modell, ble det juridiske ansvaret lagt til grunn for de øvrige elementene. For disse virksomhetene, synes alle elementene å være av like stor viktighet, og alle elementene er gjensidig avhengige av hverandre; alle strategiske valg skjer i dialog med omgivelsene på en eller annen måte, og alle områdene må ivaretas for at man skal kunne hevde at man forvalter samfunnsansvar på vegne av virksomheten. I tillegg til å fokusere på omgivelsene utenfor egen organisasjon, må man samtidig stimulere til en organisasjonskultur som preges av felles tilslutning til et mål og som håndterer endringer og utfordringer, og en hensiktsmessig organisasjonsstruktur som gir lederne tilpasset handlingsrom. En mulig måte å skissere en modell for samfunnsansvar for disse virksomhetene kan derfor se slik ut:



Utenfor sirkelen av ansvarsområder, ligger de eksterne forholdene som påvirker virksomheten; politiske føringer, praksis rundt offentlige anskaffelser og lovverk, samt verdier og forventninger til virksomheten i det eksterne miljøet. I den innerste ringen er alle de interne forholdene som påvirker organisasjonens muligheter og forutsetninger for å møte påvirkningen fra miljøet rundt; verdigrunnlag, organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, kompetanse og interne rutiner.

Drøftingen av empiriske funn viser at det kan være motsetninger mellom de fire hovedområdene. Blant annet kan forholdet mellom pris og kvalitet skap etiske problemstillinger i praksis, både rettet mot enkeltindivid og rettet mot virksomhetens drift. Et interessant funn i studien er at det etiske ansvaret og hensynet til faglig kvalitet i noen situasjoner veier tyngre enn hensynet til inntjening. Dette er blant annet eksemplifisert i kapittel 5.2.3 ved at kontrakter har blitt avsluttet fordi virksomheten ikke synes å kunne ivareta vedkommende beboer eller bruker på en tilfredsstillende måte ut fra gitte økonomiske rammer. Dette til tross for et stadig press om å ha belagte plasser for å sikre inntekter. Dette er et eksempel på at Carrolls modell i sin opprinnelige form kan se ut til å være utilstrekkelig for å forstå forvaltningen av samfunnsansvar i disse virksomhetene.



## 7 Konklusjon

Utgangspunktet for denne studien var følgende problemstilling:

*Hvordan forvalter ledere samfunnsansvar i private virksomheter som selger bo- og omsorgstjenester til mennesker med psykiske lidelser?*

Helt overordnet er svaret på problemstillingen at de inkluderte virksomhetene forvalter samfunnsansvar ved å utvikle og produsere tjenester som det offentlige har behov for. Videre viser funnene at forvaltning av samfunnsansvar i virksomhetene er nært knyttet opp til en tilpasning mot oppdragsgivere og offentlig praksis, særlig i forhold til regelverket rundt offentlige anskaffelser. På et mer detaljert plan, forvalter lederne samfunnsansvar gjennom å bidra til fleksible og tilpassede tjenestetilbud rundt hver enkelt, samtidig som formelle krav knyttet til drift og kvalitet sikres. Sist men ikke minst, bidrar lederne i denne undersøkelsen til refleksjon og ivaretagelse av etiske problemstillinger som en vesentlig del av et større samfunnsansvar.

### 7.1 Implikasjoner for praksis og videre forskning

Både teori og empiri ser ut til å vise at samfunnsansvar kan og bør fremmes som et aktuelt tema innenfor velferdsproduksjon i privat regi, og kanskje også i offentlig regi. Selv om offentlige velferdstjenester eksisterer for å ivareta menneskene i samfunnet, og dermed har et klart samfunnsansvar i kraft av sin rolle, viser empirien i denne studien at offentlig praksis og føringer kan føre til motsetninger mellom de ulike elementene i et samfunnsansvar, for eksempel mellom økonomiske og etiske forhold. Det vil derfor være aktuelt å belyse praksis hos offentlige tjenesteytere på tilsvarende måte som i de inkluderte virksomhetene i denne studien.

Denne studien reiser nye spørsmål som hadde vært aktuelt å belyse gjennom videre forskning; hvordan ivaretas brukermedvirkning i anskaffelsesprosesser? Hvordan håndteres etiske problemstillinger knyttet til praksisen rundt offentlige anskaffelser? Det bør også reises en prinsipiell debatt rundt de overordnede etiske dilemmaene praksisen rundt offentlige anskaffelser fører til; hva med selvråderetten den enkelte har i sitt eget liv? Er det greit at det offentlige legger føringer for hvor du skal bo, bare fordi du har en psykisk lidelse som gjør at du trenger bistand og tilgang til kvalifisert personalet hele døgnet? Empiriske funn i

undersøkelsen viser også at kortvarige kontrakter er en utfordring i forhold til å stimulere til oppbygging av trygge arbeidsplasser. Dette til tross for at det juridisk sett ikke er gitt begrensninger i regelverket rundt offentlige anskaffelser i forhold til kontraktslengde, utover at den skal fastsettes i tråd med god forretningsskikk og ikke være lengre enn nødvendig (Difi2013:17). Det kommer heller ikke frem av empirien i denne studien hvorvidt det offentlige benytter seg av unntaksbestemmelsene i regelverket om offentlige anskaffelser i forhold til å reservere anbudskonkurranser for ideelle virksomheter. Disse temaene hadde vært interessante for videre forskning, da empiriske funn knytter dette opp mot virksomhetenes forvaltning av samfunnsansvar.

Studien har også i noen grad belyst forskjeller mellom ideelle og kommersielle virksomheter, jamfør forvaltning av filantropisk ansvar. Dette hadde også vært et interessant tema for videre forskning; hva er egentlig likhetene og ulikheten mellom ideelle og kommersielle virksomheter, og hvordan kommer dette til uttrykk?

I forhold til kravet om effektivisering av velferdsstaten som ble omtalt innledningsvis, bør man også stille spørsmålet om dagens praksis bidrar til effektivisering og avbyråkratisering, eller om praksisen fører til byråkratisering på et annet nivå, gjennom rutiner for offentlige anskaffelser og praksis rundt tilsyn. Et annet aspekt er den totale samfunnsøkonomien; er det besparende for kommuner og bydeler å drifte anbudspraksis, føre tilsyn og kontroll i virksomhetene, og i tillegg bære utgiftene til kjøp av plasser, i forhold til å bygge opp og drifte disse tjenestene i egen regi?

Det kan synes som et paradoks, at Opptappingsplanen for psykisk helse, med mål om å styrke desentraliserte tjenester, sammen med andre reformer innenfor velferdsstaten har ført til en reduksjon av døgnplasser i offentlig regi, og samtidig ført til en økning i bruk av private aktører innenfor dette feltet. Dette kan indikere en manglende politisk vilje til å ivareta disse menneskene i offentlig regi, med deres sammensatte hjelpebehov og sårbare livssituasjon. Parallelt mangler disse private virksomhetene langsiktige og forutsigbare rammer for drift, som blant annet påvirker etableringen av trygge arbeidsplasser, som bidrar til å hemme virksomhetenes forutsetninger for å ivareta samfunnsansvar.

Det kan synes som om debatten ikke bør handle om hvorvidt man ønsker privatisering av døgnbaserte tjenester innenfor dette feltet, for den praksisen kan anses å være godt etablert. Det er heller ingen tvil om at det per i dag er et marked innenfor dette feltet, som følge av mangel på tilsvarende tilbud i offentlig regi. Debatten bør kanskje heller handle om hvordan

det offentlige kan samarbeide tettere med de private virksomhetene, og bidra til et samarbeid rundt utvikling av tjenester basert på dialog. Samtidig burde man sett på mulighetene for å bidra til et mer forutsigbart driftsgrunnlag for de private virksomhetene. Til sammen kunne dette ført til at både det offentlige og de private virksomhetene fikk bedret sine premisser for å ivareta sitt samfunnsansvar.

Avslutningsvis viser denne studien at samfunnsansvar i stor grad handler om bevissthet rundt verdier og etiske problemstillinger, både knyttet til enkeltindivider og til samfunnet som helhet. Dette kan indikere at det vil være hensiktsmessig å implementere verdibasert ledelse i større grad innenfor helse- og sosialtjenester, med et mål om økt verdibevissthet i organisasjonene. Det er rimelig å anta at en verdibevisst praksis fordrer verdibevisste ledere, med en etisk ansvarlig holdning overfor egen organisasjon og omgivelsene. Med respekt for tidligere forskning rundt fenomenet samfunnsansvar, kan følgende sitat understøtte denne refleksjonen:

*“Social responsibility can only become reality if more managers become moral instead of amoral or immoral”*

*A.B. Carroll (1991)*

#

## Litteraturliste

- Alvesson, M. og Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vitenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. (July – August): 39-48.  
Hentet 09.04.15 fra:  
<http://cf.linnbenton.edu/bcs/bm/gusdorm/upload/Pyramid%20of%20Social%20Responsibility.pdf>
- Carson, S.G. og Kosberg, N. (2003). *Etisk forretning. Bedriftens samfunnsansvar*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Difi Veileder 2013:2. *Veileder for anskaffelser av helse- og sosialtjenester*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT. Hentet 08.04.15 fra:  
<http://www.anskaffelser.no/sites/anskaffelser/files/Difis%20veileder%20for%20anskaffelser%20av%20helse-%20og%20sosialtjenester.pdf>
- Graneheim, U.H. og Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures, and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. 24 (2): 105-112. Hentet fra PubMed.
- Iversen, H.P. (2013). *Logistikerfaringer i psykiatri og psykisk helsearbeid: Om forståelse, organisering og ledelse av relasjoner i en profesjonell organisasjon i omstilling*. Molde: Molde University College. (PhD theses in logistics 2013:5). Hentet 09.04.15 fra:  
<http://www.napha.no/multimedia/3692/Hans-Petter-Iversen-Endelig-med-omslag.pdf>
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

- Kvale, S. og Brinkmann S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nalband, N.A. og Kelabi, S.A. (2014). Redesigning Carroll's CSR Pyramid Model. *Journal of Advanced Management Science*. Vol.2 (3), September 2014: 236-239. Hentet 18.04.15 fra: <http://www.joams.com/uploadfile/2014/0217/20140217024434433.pdf>
- Nordhaug, O. og Olsen, J.B. (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: forlag 1.
- NHO (2013). *Seriøst arbeidsliv og samfunnsansvar*. Hentet 09.04.15 fra: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Seriest-arbeidsliv-og-samfunnsansvar/>
- NRK. (2014a). Pasienter skrives ut for tidlig. Hentet 09.04.15 fra: <http://www.nrk.no/norge/-pasienter-skrives-ut-for-tidlig-1.12048979>
- NRK. (2014b). Høie må stanse nedbyggingen i psykiatrien. Hentet 09.04.15 fra: <http://www.nrk.no/norge/-hoie-ma-stanse-nedbygging-i-psykiatrien-1.12051504>
- NRK. (2014c). Kommuner slår alarm: Klarer ikke å håndtere psykisk syke ruspasienter. Hentet 09.04.15 fra: <http://www.nrk.no/norge/klarer-ikke-finne-bolig-til-psykisk-syke-1.12048524>
- Nyeng, F. (2006). Bedrifter og samfunnsansvar – et pragmatisk perspektiv. *Magma* (2/2006). Hentet 09.04.15 fra: <http://www.magma.no/bedrifter-og-samfunnsansvar-et-pragmatisk-perspektiv>
- Nyeng, F. (2011). *Etikk og samfunnsansvar. Historie, teori og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Ose, S.O. og Slettebak, R.T. (2014). *Kommunale tiltak i psykisk helsearbeid 2012*. Trondheim: SINTEF. Hentet 08.04.15 fra: <http://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/arbeid-og-helse/rapport-a25834.pdf>
- Schwartz, M.S. og Carroll, A.B. (2003). Corporate social Responsibility: A Three Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*. Vol.13(4), October 2003:503-530. Hentet fra: Google Scholar.
- Stamsø, M.A. (2011a). New Public Management – reformer i offentlig sektor. I: M.A. Stamsø (red.). *Velferdsstaten i endring*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stamsø, M.A. (2011b). Organisering og finansiering av velferdstjenester. I: M.A. Stamsø (red.). *Velferdsstaten i endring*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Stortingsmelding nr. 10 (2008-2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. Oslo: Det Kongelige Utenriksdepartement.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Virke (2013). *Samfunnsansvar*. Hentet 09.04.15 fra:

<http://www.virke.no/virkemener/Sider/Samfunnsansvar.aspx>

Wenstøp, F. og Seip, K.L. (2009). *Verdier og valg – verdibasert beslutningsanalyse i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ørsavik, S. (2008). Tid for endring i kunnskap, makt og kultur. *Tidsskrift for psykisk helsearbeid*. Vol.5 (02):111-119. Hentet fra Idunn.

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland, E. (2005, 23.januar). Verdiklemma i offentlig ledelse. *Dagbladet*. Hentet 18.04.15 fra: <http://www.dagbladet.no/kultur/2005/01/23/421118.html>

## Vedlegg I

Til aktuelle virksomheter

Brandbu, xx.xx.14

### Vedrørende deltakelse i forskningsprosjekt

Jeg er student ved Diakonhjemmet Høgskole i Oslo, hvor jeg studerer verdibasert ledelse. Jeg skal gjennomføre et forskningsprosjekt i forbindelse med min masteroppgave, og har valgt å fokusere på hvordan samfunnsansvar forvaltes i private virksomheter som selger bo- og omsorgstjenester til mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Oppgaven vil forankres i teori rundt samfunnsansvar, og vil også bli sett i lys av utviklingen av tjenestetilbudet for mennesker med alvorlige psykiske lidelser. Målet er ikke å kritisere praksis, men å få fram refleksjoner knyttet til ledernes forståelse av samfunnsansvar i egen virksomhet.

Jeg ønsker å intervju to mellomledere med ansvarsområder tilsvarende en avdelingsleder; fag- og personalansvar, budsjettansvar, ansvar for samarbeid med pårørende og oppdragsgivere, og som jobber praksisnært i hverdagen.

For å sikre tilfeldig utvelgelse av aktuelle ledere i de aktuelle virksomhetene, ønsker jeg at mottaker av dette brevet kan være behjelpelig med dette.

Deltakelse i prosjektet er basert på frivillighet, og både virksomheten og intervjuobjekter vil bli anonymisert i det skriftlige arbeidet. Informantene står også fritt til å trekke seg underveis i prosessen, dersom de likevel ikke ønsker å delta. Intervjuene vil finne sted i januar 2015. Tidsrammen pr intervju er inntil halvannen time. Så sant det ikke er motforestillinger mot det, så kommer jeg gjerne til vedkommendes arbeidsplass for å gjennomføre intervjuene.

Jeg håper på positivt svar fra dere. Jeg ber om tilbakemelding innen utgangen av uke 51 på hvorvidt to ledere fra dere kan være intervjuobjekter.

Jeg svarer gjerne på oppklarende spørsmål på telefon 95820977 eller [tomaah@online.no](mailto:tomaah@online.no).

Med vennlig hilsen

Torunn Aalerud Nordberg

Student ved Diakonhjemmet Høgskole

## Vedlegg II

### Intervjuguide

Kan du si litt om din bakgrunn og hvilke ansvarsområder du har i jobben din i dag?

Hva motiverer deg for å jobbe i denne virksomheten kontra i offentlig sektor?

Hva tenker du at er særpreget i denne virksomheten?

Hvordan opplever du virksomheten du jobber i, sett i forhold til tilsvarende offentlige tjenestetilbud? (eksistensberettigelse)

Hvordan jobber dere med å tilpasse dere markedet? (markedsføring, videreutvikling av tjenestetilbud)

Hvordan rekrutterer dere til ledige plasser? (direkte anskaffelser/anbudspraksis)

Har du opplevd konflikter mellom økonomiske forhold og det faglige ansvaret du har for den enkelte beboer? Kan du i tilfelle gi et eksempel?

Hvis du skulle reflektere rundt etikken knyttet til egen virksomhet, hva tenker du på da? (gi et eksempel på et etisk dilemma knyttet til virksomheten)

Hvordan jobber dere rundt etiske dilemmaer? (veiledning, refleksjon, verdigrunnlag, visjon)

Hvordan arbeider din virksomhet med å følge nasjonale føringer for faglig standard og gjeldende lovverk? (når kart og terreng ikke stemmer, faste ansettelse kontra tidsavgrensede kontrakter, AML, HMS/kvalitetsdokumenter)

Hvordan samhandler denne virksomheten med lokalsamfunnet? (f.eks. lag og foreninger, engasjement uten direkte egennytte)

Hvordan forstår du begrepet samfunnsansvar, hva legger du i dette?



## Vedlegg III

### Samtykkeerklæring

Jeg samtykker herved i at jeg ønsker å bli intervjuet i forbindelse med Torunn Aalerud Nordbergs masterstudie i verdibasert ledelse, som har forvaltning av samfunnsansvar i private virksomheter som tema.

Jeg er informert om at både virksomheten og mitt navn vil bli anonymisert. Jeg er informert om at studiens funn vil bli presentert i en skriftlig masteroppgave. Jeg er også informert om at resultater kan bli publisert i artikkelform ved en senere anledning.

Jeg er informert om at jeg på hvilket som helst tidspunkt kan trekke mitt samtykke om deltakelse. Informasjon som er gitt av meg vil da bli slettet.

Navn:.....

Sted/dato:.....2015

## Vedlegg IV

Et utvalg av meningsbærende enheter	Underkategori	Kategori	Tema
Det er krevende å være kunde av det offentlige som har mange store kontroll- og tilsynsorgan. Samtidig er det en garanti for at vi følger alle de lovene og reglene og forskriftene som er knytte til vår virksomhet.	Garanti for lovlig drift	Tilsyn og kontroll	Eksterne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar
Vi er glade for at det er den kontrollen, for da blir døgnfluene borte, at vi kan være varige og forutsigbare, og at vi kan skape trygge arbeidsplasser, det er noe av det vi lever av, og at vi kan ha gode og dyktige medarbeidere som vil være med oss på den ferden fremover.	Skape trygge arbeidsplasser		
Det er mange formelle krav som stilles for i det hele tatt å være aktuell tjenesteyter via en anbudsordning. Og de kravene må en innfri hvis en skal være tjenesteyter.	Formelle krav		
Hvis man ikke tilpasser seg markedet, da har man ikke noe arbeidsplass lenger.	Tilpasning	Markedstilpasning	
Hvis det offentlige ber oss hoppe, så sier vi egentlig bare hvor høyt, satt litt på spissen. Men vi tilpasser oss, konjunktorene svinger jo hele tiden for oss, vi må hele tiden skape nisjer, vi må hele tiden analysere markedet for å vite hvilke behov som er, om det er nye pasientgrupper det satses på, om det kommer nye politiske føringer på enkeltgrupper og så videre (...).	Tilpasning		
Den største tilpasningen vi har gjort, er at vi har blitt en aktiv aktør på anbudsmarkedet, at vi følger med på doffin og at vi leverer anbud.	Anbudsmarkedet		
Vi har noe direkte anskaffelser også, lite, men gjerne litt sånne spesielle tilfeller kan vi ha det, gjerne med litt sånn skreddersydde opplegg.	Direkte anskaffelser		
Vi ser at i mange tilfeller så er klienten eller pasienten eller beboeren mye mere krevende enn det som beskrives. Det er nok litt sånn akilleshælen vår.	Underrapportering	Trusler	
Noen ganger så har vi visst om det på forhånd, og sett at det er ressurskrevende pasienter, men vi har allikevel valgt å ta de inn til en lav pris, fordi det er bedre å ha noen pasienter enn ingen pasienter for å si det sånn, i forhold til inntjening.	Sårbar økonomi		
Privat bruker jo ekstremt mye konsulenter, fordi at det er jo et veldig svingende marked ikke sant.	Svingende marked		
Vi er en stor arbeidsplass i vårt område, vi er vel den største arbeidsgiveren utenom kommunen, så veldig mange kjenner til oss gjennom at de har noen i familien eller har jobbet her selv. Så jeg sier at vi er godt integrert.	Integrering	Forholdet til lokalsamfunnet	
Det er et alfa og omega for oss det å ha et godt forhold til lokalsamfunnet, så det er noe vi legger vekt på, på alle måter. Det er en viktig samarbeidspartner for oss, og vise versa vil jeg tro.	Samhandling		
Her er hver enkelt ansvarlig for sitt eget liv, det er ingen som er umyndiggjort på den måten, men vi er avhengige av en goodwill og et godt forhold til våre omgivelser, så vi har en politikk som gjør at vi er aktive for å skape gode forutsetninger da, for en samhandling.	Samhandling		

Et utvalg av meningsbærende enheter	Underkategori	Kategori	Tema
Vi rommer de som andre ikke klarer å romme.	Raushet	Særpreg	Interne forhold av betydning for forvaltning av samfunnsansvar
I kommunen så blir man jo litt satt inn i et system, enten man passer inn i det systemet eller ikke, mens her har vi mere muligheter til å tilrettelegge rundt hver enkelt person.	Individuell tilpasning		
Her er det kort vei fra styret og ned til avdelingene, så vi er jo veldig manøvreringsdyktige.	Manøvreringsdyktighet		
Det som er litt spesielt her, er det med aktiviteter. Det har på en måte vært en av de grunnleggende verdiene her, og som vi har prøvd å beholde.	Aktiviteter		
Det er mange gode verdier som ligger i bunnen her da, og som har vært i veldig mange år. Ikke nødvendigvis knyttet opp kristne eller diakonale verdier, men i forhold til menneskesyn.	Verdier		
Vi er vel litt mer åpne og litt mer kreative for å klare og finne tilpassede bomuligheter for de som faller litt utenfor.	Fleksibilitet		
Uten dialog med oppdragsgivere om tjenester som er aktuelle og etterspurte, så har ikke vi noen berettigelse eller framtid.	Berettigelse		
Her føler jeg at jeg får være med å medvirke, å sette standarden, sånn at det er mer enn ok, det skal være jævlig bra.	Medvirkning	Handlingsrom	
Jeg føler at vi har bedre muligheter for å få til et godt arbeid rundt hver enkelt.	Muligheter		
For meg er det fascinerende og viktig å ha en posisjon der jeg føler med relativt fri, til å bruke initiativ, til å bruke meg selv, til å skape noe som jeg mener er viktig, og som betyr noe for andre.	Frihet		
Som ideell virksomhet, så mener jeg at vi er både litt friere, og kanskje har er litt større ansvar, til å lete frem de grupper som vi mener har et for dårlig tilbud, og utfordringen er å skape noe for dem da.	Frihet		
Vi ønsker stor bevissthet om verdier og etikk i vår praksis.	Etikk	Ethiske forhold	
Og det har skjedd mer enn en gang at vi har skrevet ut pasienter da, fordi vi ser at vi kan tilby noe annet enn de krever.	Ansvarlighet		
Vi vil, og vi jobber hardt for, å skape en situasjon og en tilværelse der en har mye selvråderett. Noen begrensninger vil det alltid være i forhold til fellesskapet, men det ligger et etisk dilemma her; hvem er det som skal bestemme over den enkeltes liv?	Selvråderett		
....vi er faktisk ikke bare et supplement, men vi fyller de rommene som det offentlige ikke klarer, så det er nok i seg selv det for vårt vedkommende, så vi synes jo at det er givende.	Ansvar	Egen forståelse av samfunnsansvar	
Det er ulike forvaltningsnivåer som at ulikt ansvar for å gi tjenester. Det som kanskje ikke er så enkelt å definere, det er ansvaret for de som faller mellom stoler eller der samfunnet ennå ikke har utviklet gode nok tjenester.	Ansvar for de som faller utenfor		
Jeg skal være litt forsiktig med å definere det, men for vår del handler det jo nettopp om å romme og ta vare på de som det offentlige burde tatt et ansvar, eller hvor det offentlige har et ansvar, og så tar man for så vidt det ansvaret ved å gi det videre til oss.	Ansvar		