

Handelshøyskolen og  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og  
samfunnsplanlegging

## **Strategisk planlegging i stiftelser**

**Line Kroken og Frida Strøm**

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og  
økonomi – mars 2016*





## FORORD

Denne oppgaven markerer slutten på studiet i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved universitetet i Tromsø. Dette studiet har gitt oss faglig påfyll og ny kompetanse som sammen med vår arbeidserfaring gjør oss i stand til å se på situasjoner i arbeidslivet fra nye vinkler.

Det å skrive masteroppgave ved siden av full jobb og familie krever at man har noen støttespillere, og vi har mange å takke. Takk til våre arbeidsgivere og kolleger som har vist tålmodighet, støtte og fleksibilitet underveis. Takk til våre familier som har holdt ut med mye fravær, og som har sørget for at ting har gått rundt på hjemmebane uten veldig stort bidrag fra vår side. Takk til bestemødre/foreldre som til tider har vært til helt uvurderlig hjelp. Vi vil også takke alle som har bidratt med tips til fagstoff, som har bidratt i diskusjoner om problemstillinger, tema, oppgavens aktualitet osv. Takk til de som har delt erfaringer fra arbeid med egne mastergradsoppgaver. Takk til de som har tatt seg tid i egen hektisk hverdag til å se over den ferdige oppgaven og komme med tips til formuleringer og vinklinger som vi håper har bidratt til at oppgaven har blitt enda bedre. Og takk til alle venner, bekjente og familie som har kommet med oppmuntringer underveis. Dette har betydd mye for oss, og bidratt til at vi har kunnet yte vårt beste. Ingen navn nevnt, ingen glemt.

Takk til alle respondentene som har tatt seg tid til å bidra til studien, og som åpent har delt sine tanker og erfaringer med oss. Uten deres velvilje og tillit ville aldri oppgaven ha blitt så spennende som vi synes den har blitt. Vi håper studien vil være nyttig for dere.

Takk til Torger Reve og Susann Furrebø som har bidratt med sin fagkunnskap.

Takk til alle som har bidratt med statistikk, data, avklaringer, fagstoff og annen nyttig informasjon.

Til slutt vil vi takke vår veileder Nils Magne Larsen som har fått oss til å aldri slutte å grave i aktuell forskning for å finne “forskningsfronten”, som har plukket bort uakademiske formuleringer, og sørget for at vi har holdt den “røde tråden”. Takk for konkret og nyttig veiledning underveis.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss dypere innsikt i et tema og fagfelt vi kjente litt fra før. Vi vil ha nytte av dette i arbeid og verv fremover. Vi har også fått innsikt i det å forske, at det er

et krevende, systematisk og metodisk arbeid. Underveis har vi lært oss å lese studier og artikler med fornyet blikk, både med respekt og kritikk.

Arbeidet med studien har vært som å løpe et maraton eller å bestige et fjell. Noen ganger bratt, noen ganger lettere partier, noen ganger både myr og motbakke. Underveis har det vært både solskinn, vind og regn, og noen ganger full snøstorm midt imot. Nå står vi på toppen og nyter en velfortjent rast. Om nedturen blir bratt eller ei er opp til kommisjonen. Vi er enige om at det har vært en fin, om enn slitsom tur, og nyter følelsen over endelig å være i mål!

Bardu, 28.02.2016

Line Kroken og Frida Strøm

## SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som ser nærmere på strategisk planlegging i stiftelser ved å gå i dybden på fem case. Problemstillingen er: *“Bruker stiftelser strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres, og ser de nytten av det?”*

Det empiriske materialet ble samlet inn ved å undersøke stiftelsenes dokumenter; årsrapporter, årsregnskap, vedtekter og strategidokument, samt nettsider. Det ble gjennomført kvalitative intervju med øverste leder i stiftelsene. To personer med spesiell fagkunnskap om temaet strategi og stiftelser ble også intervjuet.

Stiftelser er ideelle organisasjoner som drives for å oppfylle et nærmere angitt formål. De har noen organisatoriske særtrekk som skiller dem fra andre organisasjonsformer: 1) Formålet som premiss, 2) stiftelsen har ingen eiere og 3) styret som øverste organ. Dette påvirker hvordan strategiplanleggingen kan gjennomføres. Samtidig påvirkes stiftelsene av sine omgivelser, særlig politiske prioriteringer. Stiftelsene i denne studien befinner seg også i omgivelser preget av konkurranse. Funnene viser at organisasjonsformen påvirker hvordan strategisk planlegging kan gjennomføres. Stiftelser må handle i tråd med deres formål. Verdiene, historien og tradisjonene står sterkt. Uten eiere er styret øverste organ. Styret og ledelsen har et stort ansvar, også for strategi. Sammensetningen av styrets kompetanse i stiftelser er viktig.

Fire av de fem stiftelsene som inngikk studien har gjennomført strategiske prosesser, og de hadde strategiske planer. Planleggingsprosessene og planene var ulike, og de var i ulik grad knyttet opp mot organisasjonens øvrige styringssystemer. Motivasjonen for å drive strategisk planlegging var i hovedsak å samle organisasjonen, unngå ad-hoc-arbeid, stramme opp, profilere, fokusere, og posisjonere seg for fremtidig suksess. Stiftelsene opplevde ulik grad av nytteverdi ved å gjennomføre planleggingsprosesser. Nytteverdier som ble nevnt var at prosessen kunne bidra til å nå sentrale mål, få alle til å gå i samme retning, styre aktiviteten, energien og ressursene, skape forutsigbarhet, drive frem utvikling, og tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Denne studien kan være et bidrag til å belyse et tema som per i dag er relativt utforsket. studien kan være nyttig for andre stiftelser innenfor helse-, sosial- og omsorgsfeltet. Studien kan også ha relevans for stiftelser med andre typer formål av kulturell, utdanningsmessig, humanitær, økonomisk eller annen art. Vi mener studien har relevans for alle som er involvert

i strategiarbeid, fordi fagfeltet strategi er relevant for alle typer organisasjoner innen privat, offentlig og ideell sektor.

# Innhold

FORORD .....	iii
SAMMENDRAG .....	v
Tabelloversikt .....	x
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Forskningsfronten – en gjennomgang.....	3
1.4 Oppgavens struktur .....	4
2 Teori .....	5
2.1 Stiftelser .....	5
2.1.1 Stiftelser i dagens samfunn .....	5
2.1.2 Om stiftelsesformen .....	7
2.2 Organisasjon og ledelse.....	9
2.2.1 Organisasjoner.....	9
2.2.2 Styring og ledelse av stiftelser .....	12
2.2.3 Konkurransen i ideelle organisasjoner .....	14
2.3 Strategi .....	15
2.3.1 Generelt om strategi .....	15
2.3.2 Strategisk planlegging.....	16
2.3.3 Den strategiske prosessen.....	17
2.3.4 Ulike tilnæringer til en strategiprosess .....	19
2.3.5 Verdien av strategi i ideelle organisasjoner .....	24
3 Metode.....	29

3.1	Utvikling av problemstilling og valg av forskningsdesign .....	29
3.1.1	Utvikling av problemstilling og forskningsspørsmål .....	29
3.1.2	Valg av forskningsdesign .....	30
3.2	Valg av metode for datainnsamling.....	32
3.3	Utvalgsprosedyre og utvalg .....	33
3.3.1	Valg av stiftelser .....	33
3.3.2	Valg av fagpersoner .....	35
3.4	Planlegging av intervjuundersøkelsen .....	36
3.4.1	Intervjuguide og semi-strukturert intervju .....	36
3.5	Intervjuingen .....	38
3.6	Transkribering.....	40
3.7	Analyse og drøfting.....	41
3.7.1	Gjennomgang av data.....	41
3.8	Etiske hensyn.....	42
3.9	Funnenes gyldighet .....	43
3.9.1	Intern gyldighet .....	43
3.9.2	Ekstern gyldighet .....	44
3.9.3	Pålitelighet.....	44
4	Presentasjon av stiftelsene i studien og dokumentundersøkelse .....	46
4.1.1	Stiftelse 1.....	46
4.1.2	Stiftelse 2 .....	47
4.1.3	Stiftelse 3.....	48
4.1.4	Stiftelse 4.....	49
4.1.5	Stiftelse 5.....	50
5	Analyse og drøfting.....	52



5.1	Stiftelse som organisasjonsform og strategisk redskap.....	52
5.1.1	Stiftelsenes historiske og ideelle forankring.....	52
5.1.2	Stiftelsens særegne egenskaper .....	55
5.1.3	Stiftelse – eierstyring uten eiere .....	61
5.1.4	Delkonklusjon .....	64
5.2	Stiftelser og den strategiske prosessen .....	66
5.2.1	Den strategiske analyse .....	67
5.2.2	Strategiutvikling.....	73
5.2.3	Iverksettelse og gjennomføring av strategiene .....	79
5.2.4	Stiftelser og ressurser til strategisk planlegging .....	82
5.2.5	Delkonklusjon .....	84
5.3	Stiftelser – motivasjon og nytteverdi av strategisk planlegging .....	86
5.3.1	Motivasjon for å gjennomføre en strategiprosess .....	86
5.3.2	Nytteverdi.....	88
5.3.3	Delkonklusjon .....	92
6	Konklusjon .....	93
6.1	Konklusjon .....	93
6.2	Overføringsverdi.....	96
6.3	Forslag til videre forskning .....	96
7	Referanseliste .....	98
8	Vedlegg .....	103
8.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondentene .....	103
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide fagpersoner .....	105
8.3	Vedlegg 3: Intervjuguide respondenter.....	107

## Tabelloversikt

Tabell 1: Noen karakteristika ved norske stiftelser .....	5
Tabell 2: Formål for økonomiske virksomheter og ikke-økonomiske organisasjoner.....	11
Tabell 3: Grunnleggende strategiske prinsipper i privat-, ideell- og offentlig sektor.....	11
Tabell 4: Utvalg og utvalgsriterier for stiftelser i studien.....	34
Tabell 5: Oversikt over sentrale stiftelsesdata fra dokumentundersøkelsen.....	46

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Det er en generell økende og positiv interesse for stiftelser i Norge (Øiulfstad, 2014). Befolkningen ser at offentlige budsjetter ikke strekker til overalt, og at stiftelser kan fylle ”hull” som samfunnet og familien ikke makter å fylle (Øiulfstad, 2014). Leder i Stiftelsesforeningen, Bjørn Øiulfstad (2014) mener at stiftelsers rolle på mange samfunnsområder vil kreve mer åpenhet og flere strategiske beslutninger i fremtiden. Lotteri- og Stiftelsestilsynet har også fremhevet at det er viktig å få synliggjort stiftelsenes store samfunnsbidrag (Lotteri- og stiftelsestilsynet, 2014). I tilsynets årsrapport (2014) står det at et av målene til tilsynet er å øke kunnskapen om stiftelser, siden dette tradisjonelt har vært en sektor som har vært preget av lite åpenhet. Forventningene til stiftelsenes arbeid har endret seg gjennom årene. Troen på at de kan spille en strategisk rolle har økt, uten at det alltid er like klart hvilke strategiske grep det er snakk om (Dugstad & Lorentzen, 2010). Moxley (2004) fremhever at stiftelsene ikke lenger bare ser på seg selv som givere, men som strategiske partnere som ønsker å ta ansvar for å utvikle samfunnet i positiv retning.

Stiftelser faller inn under begrepet *ideelle organisasjoner*, og slike organisasjoner har vært viktige i utviklingen av velferdsstaten. De har levert tjenestetilbud til svake grupper (NOU 2014:4, 2014), og ideelle virksomheter har blitt omtalt som:

*“Det offentliges forlengede arm til å løse humanistiske og sosiale oppgaver i samfunnet.” (Ot.prp.no.62 (2005-2006) i NOU 2014:4, 2014, p. 106)*

Flere av tilbudene som ideelle organisasjoner tidligere leverte, har det offentlige senere tatt ansvar for (NOU 2014:4, 2014). Flere ideelle helse- og sosialforetak har de siste årene blitt nedlagt eller blitt truet av nedleggelse (Hellesnes, 2014). Heitmann (2010) skriver at dersom disse institusjonene vil sikre sin overlevelse må de være føre var og iverksette strategiske tiltak i tide. Ideelle organisasjoner møter i dag økt konkurranse på områder der de tidligere var de eneste leverandører av tjenester. Dette har gjort at flere ideelle organisasjoner og arbeidsgiverorganisasjonen Virke er bekymret for de ideelles fremtid:

*“Mister vi de ideelle aktørene, mister vi mye. Blant de ideelle tilbudene føres alle midlene tilbake til videreutvikling av tjenester og tjenestoområder.”*

*Kvaliteten styrkes kontinuerlig. Drivkraften er ikke profitt, men gode tilbud til brukerne. Det handler om vilje til å møte menneskers behov og utvikle nye tjenesteområder. Historisk sett har de ideelle spilt denne rollen. Det gjør de fortsatt. Lettbent og effektivt. Nær og relevant. Kvalitativ og visjonær.” (Venås, 2016, i Vårt Land, 4. februar)*

I det nye landskapet med åpne konkurranser kan det synes som om strategiske planer basert på gode analyser blir stadig mer viktig. Ifølge Reid, Brown, McNerney, & Perri (2014) som har undersøkt ideelle organisasjoner i USA, har strategisk planlegging hatt kritisk eller stor innvirkning på organisasjonens suksess (Reid m.fl., 2014).

Tosidigheten som tar utgangspunkt i stiftelsenes formål om å gjøre godt for andre samtidig som at stiftelsene må forholde seg til en virkelighet med økt press på å vise til målbare prestasjoner, har gjort oss nysgjerrige på strategisk planlegging i stiftelser. I denne studien ser vi nærmere på strategisk planlegging i stiftelser innenfor helse- og sosialfeltet.

## **1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Vår felles interesse for faget strategi og det spesielle ved stiftelsesformen er bakgrunnen for at vi ønsket å skrive denne oppgaven. Problemstillingen er derfor knyttet opp til både strategi som fagfelt og stiftelse som organisasjonsform. Vi forutsetter at strategisk ledelse og planer basert på gode analyser er like viktig for stiftelser som for virksomheter innen privat og offentlig sektor. Strategi handler om virksomhetens fremtidige veivalg, både de planlagte veiene og de som blir til underveis. Ifølge Hoff (2009) må den strategiske retningen og veivalgene tydeliggjøres og forstås, dersom dagens virksomheter skal lykkes.

**Problemstillingen** skal bidra til å avdekke *om* og *hvordan* det drives strategisk planlegging i stiftelser, samtidig som den fokuserer på *opplevd nytteverdi* av strategisk planlegging. Med dette som utgangspunkt er problemstillingen formulert i følgende spørsmål:

*Bruker stiftelser strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres, og ser de nytten av det?*

Siden stiftelser ikke har eiere, er det formålet, vedtektene og stiftelsesloven som danner grunnlaget for- og er retningsgivende for alt stiftelsen skal drive med. Dette kjennetegner

stiftelser som organisasjonsform. Et viktig aspekt i denne sammenheng var derfor også å avdekke i hvilken grad denne organisasjonsformen påvirker det strategiske arbeidet.

For å belyse problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål:

1. *Opplever stiftelser at organisasjonsformen påvirker strategiprosessen?*
2. *Hvordan gjennomføres den strategiske prosessen i en stiftelse når formålet skal ivaretas?*
3. *Hva er motivasjonen for å drive strategisk planlegging og hvordan vurderer stiftelser nytteverdien av strategisk planlegging?*

### **1.3 Forskningsfronten – en gjennomgang**

Som en del av studien har vi gjennomført litteratursøk for å finne studier og annen litteratur om strategisk planlegging i stiftelser. Vi har funnet noen mastergradsoppgaver som omhandler kapitalforvaltning i stiftelser, og stiftelser som offentlig organisasjonsmodell (Ordahl, 2006; Throne-Holst, 2005; Tørnquist, 2005). Furrebø (Forthcoming) har i sin doktorgradsavhandling skrevet om strategisk ledelse i pengeutdelende stiftelser. Bøhren (2014) har skrevet om økonomiske særtrekk ved stiftelser. Vi har funnet noen mastergradsoppgaver som omhandler henholdsvis styresammensetning i norske stiftelser (Ask, 2015), virkning av konkurranseutsetting for ideelle organisasjoner (Søyland, 2014), og en pengeutdelende stiftelse opprettet av en norsk kommune (Silva, 2011). Videre har vi vært i kontakt med Senter for stiftelsesforskning på BI, men de hadde ikke informasjon om studier som handlet spesielt om strategisk planlegging i stiftelser med helseformål. Til sammen har dette ledet oss til å tro at det er gjort få studier på dette temaet i Norge – i hvert fall i senere tid.

Internasjonalt er det forsket en del på strategi i ideelle organisasjoner, særlig i USA. Shier & Handy (2014) viser at det har vært sterk økning i forskning på feltet som omhandler ideelle organisasjoner siden midt på 1980-tallet. Strategisk planlegging inngår i denne forskningen på ideelle organisasjoner som et av flere felt. Det refereres til flere internasjonale artikler i vår studies teoridel. Flere av disse handler om ideelle organisasjoner, og her omtales strategisk planlegging, strategisk ledelse, effekten av strategisk planlegging og ledelse, måling av prestasjoner, og ulike verktøy for å drive strategiprosesser. Noen artikler handler også om strategisk planlegging i økonomiske virksomheter og offentlige organisasjoner.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av seks kapitler inkludert innledning og konklusjon. Innledningen tar for seg bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Vi forsøker også å aktualisere oppgaven ved å vise til hva som skjer på feltet, gjennom media, offentlige dokumenter og relevant forskning.

I kapittel to redegjør vi for relevant teori. Teorien har to hensikter: Den ene er å presentere et teoretisk fundament for vårt forskningstema. Den andre er at teorien gir grunnlag for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål i analyse- og drøftingskapittelet.

Forskningsdesign og metode er tema i kapittel tre, og i denne delen belyses og begrunnes metodiske valg for denne oppgaven. Gjennom en systematisk tilnærming presenteres forskningsprosessen, og det reflekteres rundt de beslutninger som er tatt i løpet av denne prosessen, fordi disse har betydning for oppgavens gyldighet og troverdighet.

I kapittel fire presenterer vi stiftelsene som er undersøkt i denne studien. Disse presenteres sammen med dokumentundersøkelsen som vi har gjennomført for den enkelte stiftelse.

I kapittel fem presenteres funn. Disse analyseres og drøftes opp mot relevant teori. Kapittelet er en veksling mellom presentasjon av empiri, analyse og drøfting. Delkapitlene er bygget opp rundt forskningsspørsmålene, og hvert delkapittel oppsummeres i en delkonklusjon.

Kapittel seks er oppgavens konklusjonsdel. I dette kapittelet svarer vi på problemstillingen, og ser på oppgavens overføringsverdi. Denne delen inkluderer forslag til eventuell videre forskning på området.



## 2 Teori

Opgavens teoretiske fundamentet er tredelt: Stiftelser, organisasjon og strategi. Det finnes ulike former for stiftelser, og årsaker til at noen velger stiftelse som organisasjonsform beskrives. Den første delen av dette kapittelet inneholder generell informasjon om stiftelser for å sette leseren inn i konteksten. Videre defineres hva som kjennetegner en organisasjon, og deretter beskrives hva som skiller økonomiske virksomheter fra ideelle organisasjoner. Dette settes så i sammenheng med styring og ledelse av stiftelser. Strategi er her en viktig del, og dette bringer teorien inn på strategi som fagfelt, med et spesielt fokus på strategiutvikling i ideelle organisasjoner. Vi har spesielt sett på internasjonal forskningslitteratur for strategisk planlegging i ideelle organisasjoner, og relevante bidrag fra denne trekkes frem der det er naturlig i det teoretiske fundament.

### 2.1 Stiftelser

#### 2.1.1 Stiftelser i dagens samfunn

Ved utgangen av 2014 var det 7 311 stiftelser i Norge (Lotteri- og stiftelsestilsynet, 2014). Stiftelser kan sies å være en heterogen gruppe, da de er ulike i forhold til formål, bransje, størrelse, ansatte, økonomi, geografisk beliggenhet og nedslagsfelt (Carlenius, 2009; Dugstad & Lorentzen, 2010). Eksempler på ulike stiftelser i Norge er Handelshøyskolen BI, Stiftelsen Anker studentbolig og hotell, Diakonhjemmet, Stiftelsen Norsk Luftambulans, Stiftelsen Det Norske Veritas, Olav Thon Stiftelsen, Gjensidigestiftelsen, og Sparebankstiftelsen DNB. Norges eldste stiftelse er Oslo Katedralskole, som ble opprettet i 1153 (Bøhren, 2014). Disse eksemplene viser at stiftelser spenner over flere bransjer; fra utdanning, sykehus, misjon, overnatting og til utdeling av pengebeløp til ulike formål.

Tabell 1 – Noen karakteristika ved norske stiftelser

Tall for 2014	Karakteristika	Antall
Stiftelser	Allmenn	6 468
	Næringsdrivende	843
Ansatte	Fra 0 til over 1000 per stiftelse	33 803 totalt
Formål	Hele spekteret innen sosial, humanitær og ideell virksomhet	Over 200 ulike
Geografisk plassering	Over hele landet	7 311 over hele landet

Basert på tabell 1 i Carlenius (2009), med oppdaterte tall for 2014 fra Stiftelsestilsynet.

En stiftelse er, med henvisning til §2 i stiftelsesloven, en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art (Stiftelsesloven, 2005). Hensikten med en stiftelse er å oppfylle et nærmere angitt formål (Knudsen & Woxholth, 2004). Ifølge stiftelseslovens §9 og 10 skal den som oppretter en stiftelse utarbeide et stiftelsesdokument og vedtekter for stiftelsen (Stiftelsesloven, 2005) der formålet nedfelles i vedtektene (Knudsen & Woxholth, 2004). Dette er i tråd med internasjonal litteratur som sier at ideelle organisasjoner eksisterer for å løse en samfunnsmessig oppgave (Bradach, Tierney, & Stone, 2008; Moore, 2000). Stiftelser er ikke et særnorsk fenomen, men er en organisasjonsform som er utbredt i mange land (Bøhren, 2014).

Stiftelsesloven (2005) §4 skiller mellom to hovedkategorier stiftelser: Alminnelige stiftelser og næringsdrivende stiftelser. En *næringsdrivende stiftelse* er en stiftelse som har til formål å drive næringsvirksomhet selv, eller som på grunn av avtale eller som eier av aksjer eller selskapsandeler har bestemmende innflytelse over næringsaktivitet utenfor stiftelsen (Stiftelsesloven, 2005). *Alminnelige stiftelser* er stiftelser som ikke er næringsdrivende, jmf. § 4 i stiftelsesloven. Stiftelser utøver formål i hele spekteret innen sosial, humanitær og ideell virksomhet uansett hvilken kategori de tilhører (Carlenius, 2009).

Kjernen i stiftelsesbegrepet, og det forhold som skiller stiftelsene fra andre eierformer eller sammenslutninger, er at formuesverdien må være stilt selvstendig til rådighet for formålet (Knudsen & Woxholth, 2004). Et vilkår ved opprettelsen av en stiftelse at den tar sikte på å fremme et bestemt formål (Knudsen & Woxholth, 2004). Når stiftelsen er opprettet, har oppretteren ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført stiftelsen jf. §3 i Stiftelsesloven (2005). Stiftelsen er uten eiere, noe som betyr at den er selveiende (Knudsen & Woxholth, 2004). Uten eiere er det ingen som kan ta ut utbytte, og hele overskuddet blir liggende igjen i stiftelsen (Bøhren, 2014; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). For øvrig må eventuelle endringer i stiftelsens vedtekter godkjennes av Stiftelsestilsynet (Stiftelsesforeningen, 2016). I (NOU 1998:7, 1998) identifiserte utvalget et behov for offentlig tilsyn og kontroll av stiftelsene og begrunnet dette med at stiftelsene ikke har eiere eller andre utenforstående som alternativ til en offentlig myndighet som kan ha ansvaret for

dem. De foreslo å opprette et organ som kunne gjennomføre denne kontrollen, og Stiftelsestilsynet ble opprettet i 2001.

Enhver stiftelse skal ha et styre, jf §26 i Stiftelsesloven (2005). Stiftelsesloven gjør styret til stiftelsens øverste organ jf § 30, og det er derfor viktig at styret er klar over hvilket ansvar og plikter de har i henhold til stiftelsesloven (Stiftelsesforeningen, 2016). Stiftelsen trenger ikke andre organer enn styret, men det er heller ikke noen forbud mot det (Knudsen & Woxholth, 2004). Noen stiftelser velger å ha representantskap eller liknende. Representantskapet har imidlertid ikke juridisk ansvar (Carlenius & Fagerli, 2005). Videre sier Stiftelsesloven at daglig leder står for den daglige ledelse av stiftelsens virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Et annet trekk ved stiftelser er at de bør ha en viss varighet, selv om dette ikke er nevnt uttrykkelig i lovteksten (Knudsen & Woxholth, 2004).

### **2.1.2 Om stiftelsesformen**

I europeisk sammenheng blir stiftelser gjerne knyttet til en gavetradisjon, og kan spores helt tilbake til antikken (Dugstad & Lorentzen, 2010). Den første norske stiftelsen kan spores tilbake til 11- og 1200 tallet (Dugstad & Lorentzen, 2010). Stiftelsenes historiske forankring viser at den har hentet sin inspirasjon fra den kristne nestekjærligheten og kommer til uttrykk som omsorg for syke, gamle og andre som er vanskelig stilt (Dugstad & Lorentzen, 2010). Etter hvert har stiftelsenes formål blitt mer mangesidig. Rundt 1970-tallet ble stiftelsestradisjonen utsatt for stigmatisering, ved at velstående mennesker forsøkte å kvitte seg med sin dårlige samvittighet ved å gi gaver til de fattige. Dette svekket formen, men på 1990-tallet fikk en del politikere øynene opp for at det faktisk kan være bra at velstående mennesker bruker av sine formuer til å løse fellesskapets problemer (Lorentzen, 2008).

Stiftelser kan fylle mange ulike roller. Dugstad & Lorentzen (2010) peker på fem hovedpunkter: Stiftelser kan ha en *omfordelende funksjon* der de omfordeler midler fra private formuer til de som er dårligere stilt i samfunnet. Stiftelser kan *initiere sosial endring*, ved at de lettere enn andre vil kunne sette i gang innovative, kontroversielle eller banebrytende tiltak, som kan ha vanskelig for å skaffe finansiering fra annet hold. En av styrkene til stiftelsen ligger da i at de kan støtte innovative idéer, som verken faller under offentlig velferd eller under næringslivets interessefelt som styres av kjøpesterke gruppers preferanser, og som ikke blir ivaretatt av andre (Dugstad & Lorentzen, 2010; Furrebø, 2010). Stiftelsene kan også bidra til *pluralisme*; individuelle behov varierer, og den enkelte har krav på at deres syn kan

komme til uttrykk. Velferdsstaten retter seg inn mot universelle behov, mens markedet følger kjøpesterke grupper preferanser. Dette gjør at stiftelser kan løfte frem grupper, synspunkter eller behov som har vanskelig for å komme til uttrykk i andre kanaler (Dugstad & Lorentzen, 2010), noe som kan skape et rom for å være nyskapende og nytenkende (Furrebø, 2010). Siden stiftelsen som eierform hører inn under sivilsamfunnet kan de være med på å *styrke sivilsamfunnet*. Det er her hovedtyngden av stiftelsenes virksomhet utfolder seg, hvor de kan bidra til å løfte frem interesser, grupper eller aktiviteter som ellers vil ha vanskelig for å bli hørt (Dugstad & Lorentzen, 2010; Trætteberg & Sivesind, 2015). I tillegg kan stiftelser bidra til å *styrke lokalsamfunnet*. Den fungerer da som en viktig kilde til fornyelse med lokalsamfunnet som ramme og har til formål å styrke lokale aktiviteter (Dugstad & Lorentzen, 2010).

Stiftelser blir gjerne kategorisert inn under det sivile samfunn, men skiller seg også ut fra andre aktører innen sivilsamfunnet. Sivilsamfunnet består av institusjoner og organisasjoner som befinner seg mellom staten og markedet (Anheier, 2004). Det vil si at de i prinsippet hverken styres av markedslogikk eller det offentlige (Lorentzen, 2010). Et levende sivilsamfunn blir ofte trukket fram som en nøkkel for å fremme sosial kapital, som er koblet til gunstige sider ved et samfunn som økonomisk vekst, solidaritet og godt styre (Fukuyama, (1995) og Putnam, Leonardi & Nanetti (1993) i Trætteberg & Sivesind, 2015). Stiftelser har ikke eiere, mens foreninger og samvirker som også tilhører sivilsamfunnet har medlemmer eller andelseiere som kollektivt skal styre virksomheten (Dugstad & Lorentzen, 2010). Lorentzen (2008) mener at det er et paradoks at stiftelser defineres under sivil eierform, når den fremste egenskapen er knyttet til at utenforstående nettopp ikke skal kunne innvirke på beslutningene.

I følge Lorentzen (2008) kan stiftelsen ses på som et kompromiss mellom statens behov for skatteinntekter og ønsket om skattefritak fra de som gir penger til gode formål. For å innvilge slike skattefritak vil derfor staten ha sikkerhet for at midlene ikke benyttes til private formål. Giveren må derfor knytte en allmennyttig hensikt til midlene og deretter overlate dette til en autonom institusjon som en stiftelse er (Lorentzen, 2008). Det er et ubetinget krav at ideelle organisasjoner ikke skal ha økonomisk vinning som mål, og dette en forutsetning i skattelovens § 2-32 første ledd som fritar organisasjoner som ikke har erverv som formål, for formues- og inntektsskatt (Norsk Regnskapsstiftelse, 2008).

Den første helhetlige lov om stiftelser trådte i kraft i 1982; Lov 23. mai 1980 nr 11 om stiftelser m.m. Før denne loven kom var rettsbildet preget av spredte bestemmelser, sedvaner, administrativ praksis og domstolskapt rett. Loven bidro til en opprydning og kodifisering av gjeldende rett (NOU 1998:7, 1998). I 2001 trådte en ny stiftelseslov i kraft. Den nye loven kom etter tilfeller av misbruk av stiftelsesmidler på 1990-tallet. Dette satte sitt preg på lovmakerne som la mye energi i å hindre at donorer og stiftere skulle kunne bruke stiftelsens midler til mer eller mindre private formål (Lorentzen, 2008).

Stiftelser blir ansett for å være bærere av en rekke positive egenskaper som det knytter seg noen forventninger til, uten at det faktisk er bekreftet empirisk at stiftelsene innfrir i forhold disse forventningene (Dugstad & Lorentzen, 2010). Stiftelse kan være er en hensiktsmessig organisasjonsform hvis man ønsker å arbeide horisontalt og langsiktig med en oppgave. Den kan også virke samlende på aktører fra stat, marked og sivilsamfunn (Lorentzen, 2008). Et hovedargument for å etablere en stiftelse har vært at man mener at man har et formål som best kan oppnås gjennom stiftelsesformen. Imidlertid viser historien at ikke alle stiftere har vært bevisst på hva en stiftelse faktisk innebærer. Både politikere og enkeltpersoner har blitt overrasket, når de i ettertid har forstått at de ikke lenger har rådighet over den kapitalen de i sin tid satte inn (Carlenius, 2009).

## **2.2 Organisasjon og ledelse**

### **2.2.1 Organisasjoner**

I følge Jacobsen & Thorsvik (2008) er organisasjoner kjennetegnet ved at de er bevisst konstruert for å fylle en hensikt, løse en oppgave og nå et mål. Det betyr at når en organisasjon konstrueres, så må det avklares hvilke oppgaver den skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå i fremtiden og hvordan man skal klare å oppnå dette. En konsekvens er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2008) at de fleste organisasjoner setter seg mål, og de utformer strategier. De definerer organisasjon på følgende måte:

*“En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.” (Jacobsen & Thorsvik, 2008, p. 13).*

*Sosialt* peker på at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre, en gruppe (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Begrepet *system* viser til at gruppen er avgrenset fra

omgivelsene, og at man er avhengig av *ressurser* (råvarer, kapital, arbeidskraft) for å kunne opprettholde virksomheten. Likeledes vil enhver organisasjon, uansett type, være avhengig av at det finnes noen i *omgivelsene* (kunder, klienter eller brukere) som har nytte av det organisasjonen produserer. *Bevisst konstruert* peker på at organisasjoner er utformet bevisst på den måten noen tror er den mest effektive måten å løse en oppgave på. Det siste sentrale begrepet i denne definisjonen er at organisasjonen er opprettet for å *løse spesielle oppgaver* og å *realisere bestemte mål*. Dette peker på hvorfor organisasjonen er opprettet, og hva man mener er den mest effektive måten å løse oppgaven på (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Organisasjoner er under et stadig press fra samfunnet. Det er et press knyttet til normer og verdier fra omgivelsene, som for eksempel at virksomheten ikke bare bør tenke på å tjene penger, med den også bør ta samfunnsansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Ifølge Allison & Kaye (2005) har denne orienteringen mot verdier og en overordnet målsetting særlig vært knyttet opp mot de ideelle organisasjonene, og hatt mindre innflytelse i økonomiske virksomheter og offentlige organisasjoner. Denne holdningen er i ferd med å endres, da det blir stadig viktigere med verdier og en overordnet målsetting også for økonomiske virksomheter (Allison & Kaye, 2005).

I litteraturen om strategi skiller det gjerne mellom privat-, offentlig- og ideell sektor (Bryson, 2011; Moore, 2000; Poister, 2010). I privat sektor finner vi de økonomiske virksomhetene, hvor formålet er å tjene mest mulig penger i form av størst mulig overskudd, gjennom produksjon og kjøp og salg av varer eller tjenester for sine eiere (Hatten, 1982; Kaplan, 2001; Moore, 2000; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). Virksomheter innen offentlig sektor er styrt gjennom politiske vedtak og bevilgninger over et budsjett (Moore, 2000; Poister, Pitts, & Edwards, 2010) I ideell sektor finner vi ideelle organisasjoner som blant annet inkluderer humanitære organisasjoner, stiftelser, politiske partier, interesseorganisasjoner, idrettsorganisasjoner og kulturorganisasjoner (Den norske Revisorforening, 2007). Ideelle organisasjoner er identifisert ved at de er etablert for å løse en samfunnsmessig oppgave, hvor formålet er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen (Bradach, Tierney, & Stone, 2008; Hatten, 1982; Moore, 2000; Siciliano, 1997). For ideelle organisasjoner er ikke formålet tydelig med tanke på profitt, men som et minimum sier Hatten (1982) at det finansielle målet er overlevelse, hvor økonomiske ressurser er innsatsfaktoren. Ledelsen i disse organisasjonene fremhever heller hvilken samfunnsmessig nytte organisasjonen har, enn



finansielle prestasjoner (Bryson, 2011; Moore, 2000; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). For ideelle organisasjoner er det mest sentrale hensyn hvorvidt det ideelle formålet oppfylles (Bryson, 2011; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008).

Tabell 2: Formål for økonomiske virksomheter og ikke-økonomiske organisasjoner:

	Mål	Virkemiddel
<b>Økonomiske virksomheter</b>	Penger	Aktiviteter
<b>Ikke-økonomisk organisasjon</b>	Aktiviteter	Penger

Kilde: (Den norske Revisorforening, 2007, p. 12)

Moore (2000) mener at det hovedsakelig er to ting som skiller organisasjoner i disse tre sektorene. Det første handler om hvor disse organisasjonene henter sine inntekter og det andre handler om eksistensberettigelse. Basert på dette skillet presenterer Moore (2000) en liknende tabell som den vist ovenfor, men som et utgangspunkt for en strategiformuleringsprosess. Moore (2000) mener at det er ulikt hvordan sektorene kan dra nytte av strategi og hvordan den gjennomføres. Det trekkes et skille ved formålet, siden formålet ikke bare uttrykker organisasjonens hensikt, men også hvilke verdier organisasjonen forventes å bringe tilbake til samfunnet (Allison & Kaye, 2005; Hatten, 1982; Moore, 2000). I tabellen slås ideelle- og offentlige organisasjoner sammen til en sektor.

Tabell 3: Grunnleggende strategiske prinsipper i privat-, ideell- og offentlig sektor:

	Privat sektor	Ideell- og offentlig sektor
<b>Formål</b>	Skape overskudd for eierne	Løse en samfunnsmessig oppgave
<b>Hovedinntektskilde</b>	Inntekter gjennom produksjon, kjøp og salg av produkter eller tjenester	Gaver og annen veldedighet og skattepenger (evt. gjennom avtale med det offentlige)
<b>Måloppnåelse</b>	Maksimere avkastningen	Skape størst mulig nytteverdi for målgruppen
<b>Nøkkelberegning</b>	Utnytte organisasjonens ressurser ved å posisjonere sine produkter/tjenester i markedet	Finne bedre måter å oppnå formålet på

Kilde: (Moore, 2000, p. 189, oversatt og tilpasset)

Målene i ideell- og offentlig sektor er ofte mer abstrakte, mens målene i privat sektor kan være mer konkrete. Ifølge Moore (2000) skaper dette noen forskjeller. Han sier at mange ideelle organisasjoner velger å ha vide formål, og en årsak til dette kan være fleksibilitet. Moore (2000) påpeker imidlertid at for å holde på engasjement fra sine omgivelser, kan det være nødvendig med mer konkrete formål. Som et resultat av dette velger mange ideelle

organisasjoner å definere sine formål i mer konkrete termer, enn hva økonomiske virksomheter ville ha gjort (Moore, 2000).

I følge Moore (2000) kan det å oppfylle et nærmere angitt formål føre til at ledelsen i ideelle organisasjoner føler en sterk forpliktelse til å holde fast ved formålet. Dette reiser noen interessante problemstillinger og kan føre til det han kaller “mission stickiness”. Med “mission stickiness” mener han at organisasjonen føler seg så forpliktet til formålet at den ikke tar innover seg at omgivelsene krever endring (Moore, 2000). En del av årsaken til at dette skjer, er at ledelsen i disse organisasjonene prøver å unngå å bli beskyldt for det motsatte; “mission creep” eller “mission drift”. De engster seg for at hvis de endrer på formålet, så vil de bli anklaget for å være mer opptatt av organisasjonens overlevelse enn selve saken (Moore, 2000). Han sier videre at hvis en organisasjon opplever at deres formål ikke lenger er relevant, så vil det eneste riktige være å legge ned. For å legitimere seg selv, må de vise at de har en sosial “raison d’être” ut over egen overlevelse (Moore, 2000).

Dette er det motsatte av hva som er realiteten for de økonomiske virksomhetene. Når økonomiske virksomheter tilpasser seg sine omgivelser ved å finne nye måter å overleve på, så blir dette sett på som svært positivt; de blir sett på som dynamiske, tilpasningsdyktige og verdiskapende (Peters & Waterman, 1982). Dugstad & Lorentzen (2010) peker også på dette dilemmaet ved stiftelse som organisasjonsform, nemlig at andre organisasjonsformer gir rom for dynamikk, det vil si at det ligger en mulighet for å endre innretning og oppgaver i takt med omgivelsene. Det å endre formålet for en stiftelse i Norge er imidlertid en omfattende prosess. Da må man søke stiftelsestilsynet om godkjenning. Myndighetenes krav til uavhengighet, blir også et krav om upåvirkelighet. Dilemmaet blir dermed hvordan stiftelser kan være med på å forme fremtiden, når de har uforanderlighet som sin fremste egenskap (Dugstad & Lorentzen, 2010).

### **2.2.2 Styring og ledelse av stiftelser**

I følge Bøhren (2014) handler eierstyring (corporate governance) om forholdet mellom eierne, styret og ledelsen, der eierne delegerer makt til styret, som delegerer makt videre til ledelsen. Styrets oppgave i økonomiske virksomheter er å kontrollere og støtte ledelsen, slik at eiernes interesser blir godt ivaretatt (Bøhren, 2011). Siden stiftelser er uten eiere, vil eierstyring få et annet innhold i en stiftelse (Bøhren, 2014). Carlenius & Fagerli (2005) definerer eierstyring i stiftelser på følgende måte:

*“God stiftelsesstyring er å etablere og følge rutiner for styring og kontroll som kan gi stifterne, brukerne, myndighetene og omverdenen trygghet for at formålene innfris, og at verdier blir forvaltet på en god måte.” (Carlenius & Fagerli, 2005, p. 3)*

Styret er stiftelsens øverste organ og oppgavene til styret er regulert i stiftelsesloven jf. § 30, i økonomiske virksomheter er dette regulert i Aksjeloven (1999), jf. §6-2. Hovedoppgavene er forvaltnings- og tilsynsansvar (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015; Huse, 2007). De skal sørge for en forsvarlig organisering, at det fastsettes planer, budsjetter og retningslinjer for driften av virksomheten, samt at de skal påse at virksomheten, regnskapet og formuesforvaltningen er gjenstand for betryggende kontroll (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015; Huse, 2007). I en stiftelse er det styret som har ansvaret for at stiftelsens formål ivaretas og styremedlemmene må derfor ha god kjennskap til vedtektenes angivelse av stiftelsens formål (Stiftelsesforeningen, 2016). Styret er bundet, og de kan ikke på egenhånd endre formål eller skape en praksis som går på tvers av vedtektene (Dugstad & Lorentzen, 2010). Ifølge Stiftelsesforeningen bør styrets samlede kompetanse stå i forhold til stiftelsens formål, og stiftelsen bør ha prosedyrer som sikrer at styrets sammensetning og kompetanse vurderes jevnlig (Stiftelsesforeningen, 2016). Daglig leder står for den daglige ledelse av stiftelsens virksomhet og skal følge de retningslinjer som styret har gitt. Daglig leder skal sørge for at stiftelsens regnskap er i samsvar med lov og forskrifter og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte, jf §35 i Stiftelsesloven (2005).

Det er vanlig å hevde at styrets viktigste oppgave er strategi, samtidig som det hevdes at dette er den oppgaven som får minst oppmerksomhet (Huse, 2007). Strategien utarbeides normalt sett av ledelsen og selskapet, men prosessen bør være omforent med styret (Huse, 2007). Det er ifølge Andersen, Dye, & Simonsen (2015) styrets ansvar å sikre en riktig og gjennomførbar strategi, og det er avgjørende at styret setter mål og premisser for et slikt arbeid. Det er et viktig poeng at målområdene er målbare, både kvantitativt og kvalitativt, slik at kursen kan justeres underveis ved avvik (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015; Huse, 2007). Dette må presenteres og forankres ovenfor ledelsen og administrasjonen som skal iverksette og implementere planene (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015). Huse (2007) gir to hovedgrunner til at styret burde engasjere seg i strategiutviklingen. Den første er at det kan bedre mulighetene til å påvirke og styre organisasjonens atferd, den andre er at det kan bedre

kreativiteten i strategiutviklingsprosessen. Han sier videre at deltagelse i strategiutviklingen også kan være et hjelpemiddel for styret dersom det ikke har personlig erfaring i bransjen. Strategiutviklingsprosessen kan hjelpe styret til å forstå egenskapene til organisasjonens virke (Huse, 2007). Andersen, Dye, & Simonsen (2015) forutsetter at det etableres et godt samarbeidsklima mellom daglig leder og styret som bygger på gjensidig respekt og tillit, forventningsavklaring, og en avklart ansvarsfordeling.

Dersom ideelle organisasjoner ikke sørger for fremgang vil organisasjonens effektivitet og interessentenes tilfredshet lide, og organisasjonen vil ikke nå målene den har satt seg (Bryson, 2011). For økonomiske virksomheter kan det sies å foreligge en “innebygd” kontroll, fordi mangelfull intern kontroll vil slå ut i dårligere resultat (Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). I en ideell organisasjon er det måloppnåelse som er det sentrale, og dette måles ikke gjennom økonomiske resultater. En tilsvarende “innebygd” kontroll er derfor ikke tilstede på samme måte, og eierkontroll foreligger ikke (Bøhren, 2014; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). Økonomistyring i ideelle organisasjoner er annerledes enn for økonomiske virksomheter og i offentlig foretak (Den norske Revisorforening, 2007). Overskudd og underskudd vil ha en annen betydning i ideelle organisasjoner, fordi et for stort overskudd kan være like uheldig som et underskudd, og underskudd trenger ikke være like negativt eller uttrykk for dårlig styring og/eller bruk av disse midlene (Den norske Revisorforening, 2007). For de ideelle organisasjonene er det en utfordring å finne en rapporteringsform som best ivaretar interessentenes behov for informasjon. Tydelig rapportering vil bidra til å bygge tillit i samfunnet (Norsk Regnskapsstiftelse, 2008).

I følge (Mosley, Maronick, & Katz, 2012) er det viktig å forstå hvordan ideelle organisasjoner skal svare på endringene i omgivelsene, som økonomisk usikkerhet og reduserte inntekter. De ideelle organisasjonene må ta hensyn til og balansere flere behov når de skal tilpasse seg endringer i omgivelsene; behov for å øke kontrollen over usikre finansieringskilder, behov for å svare på politiske og økonomiske krefter, og behov for opprettholde organisasjonens legitimitet ved å følge fastsatte normer og praksiser (Mosley, Maronick, & Katz, 2012).

### **2.2.3 Konkurransen i ideelle organisasjoner**

Studier viser til at det finnes konkurranse også for ideelle organisasjoner. De konkurrerer blant annet om finansiering, personale, brukere, styremedlemmer og legitimitet (Trætteberg & Sivesind, 2015). Bøhren & Josefsen (2013) mener at konkurranse kan disiplinere ideelle

organisasjoner, da det kan fungere som en erstatning for eiere og aksjonærer.

Konkurransestrategi handler ifølge Johnson, Scholes, & Whittington (2008) om hvordan en organisasjon oppnår konkurransefordeler innenfor organisasjonens aktivitetsområde. Grunnet ideelle organisasjoners formål og verdigrunnlag er imidlertid disse metodene som for disse kan oppleves som utfordrende å benytte (Moore, 2000). Dette samsvarer med Guo (2006) som sier at kommersialisering kan bidra til organisasjoners uavhengighet og evne til å rekruttere og beholde personell. Han påpeker likevel at konkurranse ikke bidrar til økt oppnåelse av formålet eller til en bedre ytelse, noe som er svært viktige aspekter for ideelle organisasjoner (Guo, 2006). Ifølge Trætteberg & Sivesind (2015) kan det å tilpasse seg konkurranse ha en særlig tendens til å viske ut det ideelle særpreget. I tillegg mener også flere ideelle organisasjoner at de ikke konkurrerer på samme vilkår som private aktører, blant annet på grunn av pensjonskostnader (NOU 2014:4, 2014).

I følge (Carlenius, 2009) får stiftelsenes evighetsperspektiv konsekvenser for hvordan man styrer og leder stiftelser. Han mener at mål som rask gevinstsikring eller rask verdistigning ikke er relevante, men mål som sikrer formålet og en sunn vekst er derimot helt sentrale. Det er derfor viktig at ledelsen foretar beslutninger med kort og lang tidshorisont (Carlenius, 2009). Carlenius (2009) påpeker at både tidsperspektivet og tilgang til frisk kapital gjør lederjobben i stiftelser annerledes, sammenlignet med andre organisasjonsformer. Videre sier han at strategisk ledelse og strategiske planer basert på gode analyser er like viktige for stiftelser som for økonomiske virksomheter. Han mener at det å forstå hva som må gjøres innen salg, markedsføring, økonomistyring, drift og organisering er sentralt for å lykkes over tid. Selv om formålet er positivt, så er det nok av andre mennesker og organisasjoner som konkurrerer om de samme målgruppene (Carlenius, 2009). I følge Carlenius (2009) er det mange veier for å oppnå et formål, men dersom man skal være den som vinner fram, så må man være bedre enn de andre. Er man ikke det, så har man ikke livets rett, uavhengig av organisasjonsform (Carlenius, 2009).

## **2.3 Strategi**

### **2.3.1 Generelt om strategi**

Det finnes mange ulike definisjoner på strategi, men definisjonen til Johnson, Scholes, & Whittington (2005) favner oppgavens fokus:

*“Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger” (Johnson, Scholes & Whittington (2005) i Roos, Von Krogh, & Roos, 2010, p. 12).*

Denne definisjonen viser at strategi handler om å angi retning og om å ha fokus på fremtidige aktiviteter i omgivelser i endring. Den viser også at strategi har et relativt langsiktig perspektiv, hvor hensikten er å skape noen konkurransefordeler. Strategi handler om å følge med på endring og utvikling i omgivelsene hvor organisasjonen driver sin virksomhet. I tillegg sier Roos, Von Krogh, & Roos (2010) at man må bruke denne innsikten til å sikre at man har de ressurser som skal til for å nå målet. Disse ressursene må brukes og oppgraderes for å skape verdier for alle interessentene (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Elementene som beskrives innenfor *strategi* er de samme som Jacobsen & Thorsvik (2008) legger vekt på i sin definisjon av *organisasjon*. Organisasjoner er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål, mens strategi handler om å vise retningen for dette.

Johnson, Scholes, & Whittington (2008) påpeker at strategiske avgjørelser ofte er komplekse. Strategier gjerne blir utformet i situasjoner som er preget av usikkerhet, noe som kan være med på å påvirke de operasjonelle avgjørelsene. En strategiprosess krever derfor at man involverer både interne og eksterne aktører. De strategiske avgjørelsene kan utløse omfattende endringer for de ansatte i en organisasjon (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

### **2.3.2 Strategisk planlegging**

Strategisk planlegging er ifølge Medley & Akan (2008) et vidt begrep som omfatter metoder som brukes for å styre beslutningsprosesser i en organisasjon. Siden 1980-tallet har strategisk planlegging hatt en stor utbredelse og det er tatt i bruk både av det offentlige, det private og det ideelle (Bryson, 2011; Hu, Kapucu, & O’Byrne, 2014; Moore, 2000; Poister & Streib, 2005; Siciliano, 1997). Fordi organisasjoner møter et mangfold av utfordringer og muligheter, er det utviklet atskillige modeller for strategisk planlegging (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Moxley (2004) presiserer at de ulike organisasjonene må ta i bruk de praksiser som best passer deres identitet, kultur og tradisjoner. De fleste modellene for strategi ble i sin tid utviklet for de økonomiske virksomhetene, men ble etterhvert tilpasset ideelle organisasjoner (McHatton, Bradshaw, Gallagher, & Reeves, 2011; Medley & Akan, 2008; Moore, 2000).



Hatten (1982) og Bryson (1988) er noen av de som satte fokus på bruken av strategisk planlegging i de ideelle organisasjonene. Hatten (1982) hevdet allerede tidlig på 1980-tallet at ledere i ideelle organisasjoner kunne dra nytte av strategiske konsepter som er utarbeidet for økonomiske virksomheter. Moxley (2004) skriver at en av årsakene til at de ideelle organisasjonene tok i bruk strategisk planlegging, var den økende privatiseringen på 1980-tallet. I tillegg trekker han frem påvirkningen fra brukerne og faglige ideologier som andre viktige årsaker. Senere satte Mulhare (1999) spørsmålsteget ved nytten av strategisk planlegging i de ideelle organisasjonene. Det har likevel vist seg at strategisk planlegging kan være fordelaktig, ikke bare for økonomiske virksomheter, men også for ideelle organisasjoner (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 2011; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Medley & Akan, 2008). Dette har ført til at man har utviklet modeller for strategisk planlegging, spesielt rettet mot de ideelle organisasjonene (Bryson, 1988; Medley & Akan, 2008; Moore, 2000). Ifølge Bryson (1988) fører særtrekkene ved en ideell organisasjon til at man ikke automatisk kan kopiere modeller for den strategiske prosessen utformet for de private. De ideelle organisasjonene kjennetegnes av at de er etablert for å løse en samfunnsmessig oppgave der formålet er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen, noe som gjør det vanskelig å måle prestasjoner. De må også forholde seg til flere ulike interessenter som stiller ulike krav, og dette gjør at den strategiske prosessen vil se annerledes ut for ideelle organisasjoner (Crittenden, Crittenden, Stone, & Robertson, 2004).

Strategier eksisterer på flere ulike nivåer i en organisasjon; overordnet strategi, forretningsstrategi og funksjonelle strategier (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). I denne studien holdes fokuset hovedsakelig på den overordnede strategien. Her avgjøres viktige spørsmål som hvordan ulike enheter skal drives, visjon, struktur og ulike funksjoner (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010).

### **2.3.3 Den strategiske prosessen**

Ifølge Hoff (2009) tar den strategiske prosessen i utgangspunktet sikte på å besvare tre spørsmål:

- Hvor vil vi?
- Hvordan kommer vi dit?
- Hva er vår handlingsplan for å komme dit?

Den strategiske prosessen skal hjelpe organisasjonen til å utvikle strategier for tre hovedområder i sitt arbeid mot enten økt lønnsomhet eller mot å nå andre mål (Hoff, 2009). Disse tre hovedområdene er: 1) virksomhetens ressurser, 2) virksomhetens omgivelser og 3) virksomhetens evne til å skape merverdier (Hoff, 2009).

**Virksomhetens ressurser:** Ifølge Hoff (2009) består organisasjonens ressurser av ansatte, varemerker, omdømme, lisenser, anlegg, utstyr og kapitalbasen. Utvikling av strategier vil her handle om å optimalisere bruken av disse ressursene (Hoff, 2009). Hoff (2009) påpeker at det er spesielt viktig å identifisere de interne ressursene, som kan gi organisasjonen varige konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. Roos, Von Krogh, & Roos (2010) poengterer at disse ressursene må være verdifulle, sjeldne, vanskelige å imitere, og vanskelig kunne erstattes av likeverdige substitutter. Strategisk planlegging er et verktøy som kan hjelpe til ved fordeling av begrensede ressurser, gjennom bruk av effektive prosesser som justerer målene med ressursene (Mara, 2000; Medley & Akan, 2008).

**Virksomhetens omgivelser:** Både Hoff (2009) og Moxley (2004) påpeker at det er viktig å utvikle strategier som tilpasser organisasjonens ressurser til omgivelsene de opererer i, siden omgivelsene vil gi føringer for strategiutviklingen. Oppgaven for organisasjonen blir derfor å utforme strategier som øker dens evne til å kunne takle og overleve raske omskiftninger i omgivelsene (Hoff, 2009). Hoff (2009) deler omgivelsene i to; virksomhetens handlingsmiljø representert ved 1) interessentene og 2) konkurrentene. Moore (2000) påpeker at det er viktig for de ideelle organisasjonene å ha et fokus på faktorene i omgivelsene. Moxley (2004) mener det er særlig viktig å involvere de ulike interessentene i den strategiske planleggingsprosessen i ideelle organisasjoner. Dette gjør at den strategiske prosessen i disse organisasjonene kan bli veldig kompleks, siden de prøver å balansere interessene til de ulike interessentene som kan være brukere, styremedlemmer, ansatte, frivillige, finansielle bidragsyttere, stiftere og lokal- eller samfunnet forøvrig (Bradach, Tierney, & Stone, 2008; Bryson, 2011; Herman & Rentz, 2008; Moxley, 2004). På grunn av mangfoldet av interessenter, så er det ikke uvanlig for nøkkelinteressenter å ha dype, men avvikende syn på hvilke prioriteringer som burde være viktigst for organisasjonen (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Bryson (2011) trekker i tillegg frem økonomisk og politisk utvikling og lover og regler som faktorer i omgivelsene som kan påvirke strategiutviklingen i ideelle organisasjoner. Moore (2000) mener ideelle organisasjonene i større grad er klar over hvilken betydning den politiske utviklingen har, sett

i det lys av at deres formål er å løse en samfunnsmessig oppgave. De forstår viktigheten av å utvikle politiske allianser (Moore, 2000). Moxley (2004) trekker frem at for mange ideelle organisasjoner, så spiller særlig brukerne en viktig rolle, ettersom det er deres verdier og behov som skal legitimeres og fremstilles i en strategisk prosess. Ifølge Hoff (2009) ligger konkurrentene sjelden i ro, og han påpeker at konkurransesituasjonen for mange har blitt betydelig skjerpet. Moxley (2004) presiserer at markeds- og konkurransekraftene øker, også i den ideelle sektoren, men sier samtidig at de fleste ideelle organisasjonene opererer i omgivelser som er kvalitativt og kvantitativt annerledes enn de omgivelsene de private opererer i. Dette er i tråd med Trøttemberg & Sivesind (2015) som mener at det nå er økt konkurranse for ideelle organisasjoner.

**Evnen til å skape verdier:** Uten evne til å skape lønnsomme verdier i de markeder som organisasjonen opererer i, så vil organisasjonen ikke overleve på sikt (Hoff, 2009). Hoff (2009) sier at det i tilknytning til hovedstrategiene, må utvikles delstrategier som er knyttet til hvilke markeder som skal betjenes, medarbeiderkompetanse, investeringer og ressurstilgang. Delstrategiene skal hjelpe organisasjonen til å skape verdier på tvers av aktivitetene, slik at organisasjonen kan oppnå ønskede konkurransefortrinn. Hoff (2009) påpeker at det må utvikles mål og strategier for hvordan organisasjonen for eksempel kan bli den mest kostnadseffektive organisasjonen. Evnen til å skape lønnsomme verdier kan også handle om å lage mål for, eller utvikle strategier for hvordan organisasjonen skal oppnå ønsket innovasjon, kvalitet eller kundetilfredshet (Hoff, 2009). Ifølge Moore (2000) må ideelle organisasjoner i tillegg vise at de har en legitimitet ut over egen overlevelse.

#### ***2.3.4 Ulike tilnærminger til en strategiprosess***

Det finnes flere tilnærminger til en strategiprosess. Den kan splittes opp i ulike delprosesser avhengig av hvilke type tilnærming man velger å benytte seg av. Elementer som kan benyttes i strategiprosess er: Å sørge for en initiell enighet om å planlegge, identifisere mandat, utforme strategisk intensjon (visjon, forretningsidé, mål), foreta ekstern og intern analyse, identifisere strategiske problem og løse dem, evaluere alternativer, velge en strategi, utvikle strategien, beskrive hvordan organisasjonen skal se ut “vision of success”, iverksette, evaluere og kontrollere (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 1988; Hoff, 2009; Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). De ulike forfattere har ulikt fokus og ulik rekkefølge på disse elementene. Hatten (1982) påpeker at den strategiske prosessen i seg selv kan være oppklarende, da den krever en

systematisk gjennomgang av tidligere prestasjoner sett i lys av fremtidige behov. Dette fører til at organisasjonen får en felles plattform for strategien.

Hoff (2009) sin tilnærming til en strategiprosess inneholder de elementene som er nevnt over, men deler prosessen inn i tre hovedelementer:

1. Den strategiske analyse
2. Strategiutvikling
3. Iverksettelse og gjennomføring av strategiene

Hoff (2009) har i tillegg valgt å ta med et siste punkt som omhandler kontroll-, oppfølgings- og belønningsmekanismer. Det er ikke et fokus i denne studien, og drøftes derfor ikke her.

**Den strategiske analyse:** Ifølge Hoff (2009) handler dette om å analysere og vurdere organisasjonen, forretningsidéen og de strategiske målene opp mot virksomhetens ressurser og omgivelsene den virker i. Bryson (2011) påpeker at i en krisesituasjon vil mennesker typisk trekke seg tilbake, projisere, rasjonalisere, overforenkle og ellers gjøre feil som skaper ukloke avgjørelser. Strategisk analyse kan derfor hjelpe til å gjøre organisasjonen bevisst på ulike eksterne og fremtidsorienterte trusler og utfordringer som kan kreve en respons. Roos, Von Krogh, & Roos (2010) mener strategisk analyse ofte den mest tidkrevende delen av arbeidet. Analysen deles gjerne i ekstern og intern analyse.

Den *eksterne analysen* handler om å forstå hvilken effekt omgivelsene kan ha på en organisasjon (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Hatten (1982) mener at faktorene i omgivelsene til de ideelle organisasjonene er svært like de faktorene som man finner i økonomiske virksomheter. Hun presiserer at endringer i omgivelsene representerer et behov for stadig å endre eksisterende strategi. *Intern analyse* fokuserer på bedriftens viktigste ressurser, altså det som skaper verdi i organisasjonen, og kartlegge hvordan de virker sammen (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). En metode for strategisk analyse er *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)*. Ifølge Roos, Von Krogh, & Roos (2010) kan denne analysen fungere som et bindeledd mellom den interne analysen (styrker og svakheter), og ekstern analyse (muligheter og trusler).

Hatten (1982) mener det kan være fruktbart for ideelle organisasjoner å starte med en evaluering av eksisterende strategi. Dette støttes av Bradach, Tierney, & Stone (2008), som

også sier at det er spesielt nyttig for ideelle organisasjoner å starte en strategiprosess, ved å identifisere fundamentet som organisasjonen er bygget på, gjennom å presentere dens verdier og historie. Det er et godt utgangspunkt et startpunkt som alle interessenter kan være enige om. Hatten (1982) påpeker at strategisk planlegging skaper et felles verktøy og språk. Hun poengterer at dette også vil gjøre det enklere å evaluere prestasjoner, samt å identifisere fremtidige behov og utfordringer. Ifølge Bryson (2011) ligger nøkkelen til suksess i å tilfredsstillende nøkkelinteressentene.

**Strategiutvikling:** Denne delen starter med å identifisere de ulike alternativene som analysen har lagt opp til. Alternative strategier må deretter utvikles, evalueres og velges (Hoff, 2009). Neste ledd vil i følge Hoff (2009) være å utlede eller teste ut visjon, virksomhetsidéen og overordnede mål (Hoff, 2009).

En **visjon** skal si noe om *hva* virksomheten skal drive med, *hvem* målgruppene er, *hvor* de er, og *hvordan* gjennom utvikling av konkurransefortrinn (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 2011; Hoff, 2009). Utvikling av en klar visjon er sterkt identifisert med vellykket strategisk planlegging (Moore, 2000). Ifølge Moore (2000) kan dette sammenlignes med økonomiske resultater i økonomiske virksomheter. Visjonen blir dermed det viktigste kriterium for å vurdere tidligere resultater og et punkt for planlegging av fremtidige resultater (Moore, 2000). Bryson (2011) kommenterer at uten en følelse av formål, så kan man gå seg bort. Visjonen skal lede til å indikere om målsetting er nådd. En god visjon skal også legitimere, den skal fokusere på organisasjonens ambisjoner, og den skal være motiverende for hele organisasjonen (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010).

Visjonen skal vise hvordan virksomheten skal nå sine mål innenfor de valgte **hovedsatsingsområdene eller funksjonsområdene** (Hoff, 2009). Ideelle organisasjoner blir ofte karakterisert med flere og motstridene mål, og det viser seg at det kan være nødvendig å etablere en grunnleggende enighet om mål, før planlegging kan skje (Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). Fastsettelse av strategiske mål med tilhørende handlingsplaner skal sikre god gjennomføring og måloppnåelse i planperioden (Hatten, 1982; Hoff, 2009). Målene skal uttrykke hva som skal oppnås og når (Hoff, 2009). Hatten (1982) mener at ledelsen i ideelle organisasjoner har det samme ansvaret som andre organisasjoner til å skape størst mulig nytteverdi for sin målgruppe. Det er viktig å inkludere de ulike interessentene i denne

prosessen for å etablere et felles ståsted for organisasjonens fremtidige mål (Crittenden m.fl., 2004; Moxley, 2004).

**Verdiene** i en organisasjon omhandler vanligvis behandling av brukerne og medlemmene i organisasjonen, kjernekompetanse og standard for dyktighet, samt synliggjøring av samfunnsverdier (Martinsen, 2009). Ved å formidle hva som er riktig, så formidler man også implisitt hva som er galt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Deal & Kennedy (1985) hevder at verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. De poengterer at verdier fungerer som essensen i bedriftens filosofi for å oppnå suksess fordi de gir en følelse av felles retning for alle ansatte. Verdiene skisserer også retningslinjer for de daglige aktivitetene. Deal & Kennedy (1985) påpeker at kraften ved verdier er at folk bryr seg. Denne kraften kan være et problem, så vel som en styrke. Med begrunnelse i motstand mot forandring blir ofte sterke verdier forbundet med en risiko om å bli foreldet. I dette ligger også en risiko for å handle inkonsekvent (Deal & Kennedy, 1985).

**Iverksettelse og gjennomføring av strategiene:** Når strategiene er utviklet må de kommuniseres til organisasjonen, som må motiveres (Hoff, 2009). Allison & Kaye (2005) poengterer at planleggingsprosessene ikke er noe verd, hvis de ikke justeres opp mot det daglige arbeidet. Strategiene og målene må gjøres operasjonelle og gi grunnlag for både den strategiske og den taktiske styringen av virksomheten (Hoff, 2009; Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Dette krever at ledelsen koordinerer og integrerer systemer og ansatte, både i og på tvers av avdelinger og aktiviteter (Hoff, 2009). Implementering må være bevisst, strategisk planlagt, ledet og budsjettet (Bryson, 2011). Poister & Streib (2005) mener at de strategiske planene må implementeres i budsjettprosessen, at det må lages gode implementeringsplaner, samt at prestasjonene må evalueres i henhold til de strategiske planene. Et viktig bidrag i implementering er at ledelsen har etablert en bedriftskultur som gir de ansatte et felles verdigrunnlag, felles målforståelse og at de regulerer samhandlingen internt og med omgivelsene (Hoff, 2009). Når man setter i gang endringsprosesser vil man kunne møte motstand hos ansatte, men ved å involvere hele organisasjonen i strategiarbeidet vil de kunne føle eierskap til strategien (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Poister & Streib (2005) påpeker også at det kan være en utfordring å sikre god implementering av vedtatte strategier og planer, og påpeker at å utarbeide en strategiplan ikke er nok.

(Crittenden m.fl., 2004) skriver at det er utfordrende med **måling** i ideelle organisasjoner. Samtidig er det et økende press for disse organisasjonene for å vise til nytteverdien av tjenestene de leverer (Bradach, Tierney, & Stone, 2008; Kaplan, 2001). Bradach, Tierney, & Stone (2008) påpeker imidlertid at sektorens orientering mot å oppnå et samfunnsnyttig formål er med på å undergrave deres evne til å fokusere på resultater. De har fulgt ideelle organisasjoner over flere år for å se om det finnes en «best way», noe de ikke har funnet. Imidlertid har de funnet en fellesnevner, nemlig en sterk vilje til å tørre å konfrontere organisasjonen med noen grunnleggende og gjensidig avhengige spørsmål: Hvilke resultat vil vi bli stilt ansvarlig for? Hvordan skal vi nå disse målene? Hva vil disse resultatene koste? Hvordan skal vi finansiere dette? Hvordan skal vi bygge denne organisasjonen slik at vi kan nå de målene vi har satt oss? De mener disse spørsmålene til sammen kan danne et rammeverk som ledere kan bruke i dialog med interessentene når det skal utvikles mål. De mener at dynamikken som driver de ideelle organisasjonene paradoksalt nok er med på å undergrave deres evne til å fokusere på resultater, til tross for det økende presset på å levere nettopp det. Den mest grunnleggende og kanskje den vanskeligste avgjørelsen en ideell organisasjon må ta er å definere hvilke mål den skal levere på. Det innebærer å oversette organisasjonens formål til klare mål. Disse målene må være overbevisende nok til å tiltrekke seg støtte fra interessenter, men spesifikke nok til å kunne måle prestasjoner (Bradach, Tierney, & Stone, 2008).

Ideelle organisasjoner har ifølge Kaplan (2001) betydelige problemer med å definere sin strategi på en tydelig måte. Han viser til at de må forstå Michael Porter som fremhever at strategi ikke bare handler om hva organisasjonen velger å gjøre, men også hva den velger å *ikke* gjøre (Kaplan, 2001). Ved å kvantifisere og måle strategi, mener han at organisasjoner kan redusere tvetydighet, målforvirring og metodeforvirring, og dermed oppnå sammenheng og fokus i jakten på å oppfylle organisasjonens formål (Kaplan, 2001).

**Ressurser til strategisk planlegging:** Strategisk planlegging kan kreve ressurser som ikke alle ideelle organisasjoner har tilgang til. Ressursene forskningen viser til er hovedsakelig tid, penger og menneskelige ressurser (Bryson, 2010, 2011; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011; Moxley, 2004). I tillegg mener Siciliano (1997) at organisasjoner med økonomisk utfordringer hverken har de ressurser eller den stabilitet som kreves for å utføre strategiske prosesser. Denne forskningen viser også at den mengde av tid

og summen av økonomiske ressurser man velger å legge inn i prosessen har avgjørende betydning for resultatet. Av menneskelige ressurser nevnes en fasilitator som kjenner til prosessen og verktøyene som kan benyttes (Mara, 2000), samt sterke ledere som verdsetter å involvere de ulike interessentene i planleggingen (McHatton m.fl., 2011). Større organisasjoner kan ifølge Siciliano (1997) bruke eksterne konsulenter, men studien viser imidlertid ikke en sammenheng mellom bruk av konsulenter og graden av suksess.

Ifølge Bryson (2011) spiller ledelse en avgjørende rolle for å initiere, støtte opp om og forsvare en strategisk prosess, og Hu, Kapucu, & O'Byrne (2014) nevner transformasjonsledelse spesielt. Lederen kan bidra til at resten av organisasjonen ser og forstår de muligheter og trusler som organisasjonen står ovenfor (Yukl, 2013). Videre kan lederen hjelpe til med å mobilisere nødvendige ressurser og legge til rette for strategisk planlegging (Bryson, 2011). Lederen skal også sørge for å tenke strategisk og ivareta organisasjonens utvikling i et langsiktig perspektiv (Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014).

Hoff (2009) skiller mellom tilsiktede og fremvoksende strategier. Han sier at mange tilsiktede strategier har endt opp som urealiserte strategier samtidig som begivenheter eller omstendigheter har ført til at nye strategier har blitt til underveis, uten at de var planlagt. Disse kalles fremvoksende strategier, og kan defineres som:

*“Et mønster i en strøm av beslutninger og handlinger” (Mintzberg & McHough (1985) i Hoff, 2009, p. 37)*

Om man i utgangspunktet har en tilsiktet strategi vil kanskje deler av strategien ikke la seg gjennomføre på grunn av endringer i omgivelsene og med ressursene organisasjonen har til rådighet. Den gjenværende strategien blir tilpasset etter behov som følge av endringer i omgivelsene. Det som til slutt realiseres kalles den *realiserte strategien* (Hoff, 2009).

### **2.3.5 Verdien av strategi i ideelle organisasjoner**

Den internasjonale forskningslitteraturen viser ulike aspekter ved bruken av strategisk planlegging i ideelle organisasjoner. Shier & Handy (2014) har gjort en survey av all forskning gjennomført på ideelle organisasjoner siden midten av 1980-tallet, og den viser en formidabel økning av forskning på ideell sektor. Forskning på strategisk planlegging inngår som en del av det undersøkte materialet. Stone, Bigelow, & Crittenden (1999) har gjennomført en studie med fokus på forskning innen strategifeltet for ideelle organisasjoner



fra 1977-1999. Hatten (1982) og Bryson (1988) var av de første som fokuserte på bruken av strategi i ideelle organisasjoner, og mente at strategi som verktøy var positivt for styringen av ideelle organisasjoner.

Mulhare (1999) var senere kritisk til bruken av strategisk planlegging i ideelle organisasjoner. Hun mente at de organisasjonene som lyktes med strategisk planlegging allerede hadde en struktur som gjorde planlegging enkelt og planene lette å implementere. Hun viste til at organisasjoner, som har tatt i bruk strategisk planlegging under press og etter pålegg fra andre, ikke opplevde å ha nytte av planleggingen (Mulhare, 1999). Crittenden & Crittenden (2000) har sett på forholdet mellom organisatoriske trekk og hvordan dette påvirker den strategiske prosessen. McHatton m.fl. (2011) så på hvilken nytteverdi bruken av strategiske verktøy kan ha for ideelle organisasjoner, mens Hu, Kapucu, & O'Byrne (2014) har undersøkt strategisk planlegging i mindre, ideelle organisasjoner med fokus på implementering, samt fordeler og ulemper knyttet til dette. Crittenden m.fl. (2004) belyste sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjoner i ideelle organisasjoner, mens Marlin, Geiger, & Ritchie (2013) har sett på sammenhengen mellom strategi og prestasjoner i sykehusstiftelser med fokus på finansielle prestasjoner.

Sharp & Brock (2010) undersøkte hvordan ideelle organisasjoner kan bruke strategiske prosesser på en slik måte at det ikke truer organisasjonens kultur og formål. De har også sett på hvilken teori, konsepter og mekanismer som spiller inn når strategiske planer skal implementeres i ideelle organisasjoner. Reid m.fl. (2014) har undersøkt sammenhengen mellom strategisk planlegging i ideelle organisasjoner og deres suksess, og konklusjonen deres viser at strategisk planlegging har hatt avgjørende betydning for organisasjonenes prestasjoner. Både Bryson (2010) og Poister (2010) har sett på hvilken betydning strategisk planlegging har i henholdsvis ideelle og offentlige organisasjoner, og begge mener strategisk planlegging er viktig og stadig vil bli viktigere blant annet på grunn av raske og omfattende samfunnsendringer. Samtidig mener de man vil se en bevegelse fra strategisk planlegging mot strategisk ledelse, der strategien er integrert i hele organisasjonen og er en kontinuerlig syklisk prosess.

Ulike studier har sett på hva som kjennetegner organisasjonene som bruker strategi, og de viser at det er mer sannsynlig at strategisk planlegging brukes i middels til store organisasjoner, eldre organisasjoner og organisasjoner med relativt stor økonomisk omsetning

(Crittenden & Crittenden, 2000; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Odom & Boxx, 1988; Siciliano, 1997; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). Crittenden & Crittenden (2000) har funnet at jo lenger strategisk planlegging har eksistert i organisasjonen og jo lenger tid prosessen spenner over, jo mer formalisert blir planene. Stone, Bigelow, & Crittenden (1999) så nærmere på styrets og ledelsens sammensetning, tidligere enighet og tydelighet vedrørende organisasjonens mål, samt finansieringskildenes krav til å bruke strategisk planlegging. Odom & Boxx (1988) fant at det er mer sannsynlig at større og ikke nødvendigvis eldre ideelle organisasjoner som vil drive strategisk planlegging. Deres funn var sammenfallende med funn på tvers av ulike felt som helse- og sosialtjenester, utøvende kunstgrupper og menigheter. Dette støttes av Hu, Kapucu, & O'Byrne (2014) Stone, Bigelow, & Crittenden (1999) som fant at flere ideelle ikke har tatt i bruk strategisk planlegging, og at de heller bruker andre planleggingsmetoder. Hu, Kapucu, & O'Byrne (2014) fant at organisasjonene i mindre grad benytter seg av strategisk planlegging i møte med tøffe økonomiske tider.

Organisasjoner engasjerer seg i strategisk planlegging av ulike årsaker. Allison & Kaye (2005) mener strategisk planlegging kan hjelpe organisasjonene til å gjøre en bedre jobb ved i større grad å bli bevisste i forhold til prioriteringer. Strategisk planlegging er forbundet med innovative metoder, og motivasjonen til å planlegge kan derfor være å posisjonere seg for fremtidig suksess (Mosley, Maronick, & Katz, 2012). Selve prosessen kan motivere organisasjonen til å nå sentrale mål. Bryson (2010) mener at strategisk planlegging fremmer strategisk tenkning, utførelse og læring, og dermed har direkte nytte for de som er involvert. En vellykket prosess kan forbedre ideelle organisasjoners fokus på visjon og verdier (Allison & Kaye, 2005). Strategisk planlegging kan ifølge Siciliano (1997) forbedre beslutningstaking og organisatorisk effektivitet, og kan også ha en positiv effekt på økonomiske og sosiale prestasjoner. Videre kan det forbedre organisasjonens legitimitet, samt bedre de ideelle organisasjonenes samhandlingsevne i forhold til andre sektorer. Det viser seg også at strategisk planlegging kan hjelpe ideelle organisasjoner å øke kapasiteten og effektiviteten, samt utnytte begrensede ressurser til å støtte organisasjonens mål og oppdrag (Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011). Strategisk planlegging kan hjelpe organisasjoner til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og gjøre forholdet til nøkkelinteressentene bedre (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 2010).

Med lederskap og annen organisatorisk støtte kan ideelle organisasjoner bruke strategisk planlegging til å utvikle seg og understøtte virksomheten i økonomisk usikre tider (Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014). I stedet for kun å fokusere på daglig drift kan de bruke strategisk planlegging til å justere bruken av sine ressurser og lete etter eksterne muligheter og utfordringer (Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014). Strategisk planlegging som verktøy kan ha fordeler for organisasjonen ved at det er med på å drive frem utvikling i organisasjonen (Allison & Kaye, 2005; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Poister & Streib, 2005).

Fordi mange overordnede beslutninger tas i fellesskap av en bred gruppe interessenter i ideelle organisasjoner, så kan strategisk planlegging være et verktøy som hjelper organisasjonen til å identifisere fremtidige behov og potensielle utfordringer (Hatten, 1982). Ifølge Hatten (1982) kan strategisk planlegging være til hjelp i forhold til å flytte fokus fra daglig drift til fremtidig utvikling. Planleggingsprosessen kan virke opplysende, ettersom den krever en gjennomgang av tidligere og nåværende prestasjoner i lys av fremtidige behov. Prosessen vil også bidra til at de ulike interessentene kan etablere en felles plattform med erfaringer og metoder som de kan basere diskusjoner om fremtidig utvikling på. Hatten (1982) konkluderer med at strategisk planlegging er et nyttig verktøy for å forbedre ledelsen i ideelle organisasjoner. Mara (2000) mener også at strategisk planlegging er en essensiell del av ledelse. Likevel påpeker Crittenden m.fl. (2004) at ledere ofte foretrekker autonomi. De velger gjerne å stole på egne vurderinger og intuisjon for å kontrollere organisasjonens retning, heller enn å lene seg på formaliserte planer og bred involvering.

Reid m.fl. (2014) er tydelige på at ideelle organisasjoner behøver verktøy for å imøtekomme økte krav til ansvarlighet og økonomistyring. De mener en solid strategisk plan og en strategisk prosess kan bidra til dette. Deres studie viser at organisasjonene med størst suksess hadde satt strategisk planlegging i system. Strategiprosessen i mindre vellykkede organisasjoner hadde en tendens til å være reaktiv og forårsaket av krise eller uforutsette hendelser (Reid m.fl., 2014). Michael Porter (1987) har trukket fram at flere organisasjoner har lykket uten å ha en strategisk plan ved å følge en intuitiv tilnærming. Det har imidlertid vist seg at den intuitive tilnærmingen kan være risikabel. Ledere kan gjerne ha den rette intuisjonen, men oddsene for suksess øker dersom man gjennomfører et bevisst strategiarbeid (European Management Journal, 1987). Ifølge Hatten (1982) ser det ut til at noen ledere følger en "crisis reaction approach" uten å formulere eller implementere en handlingsplan for

organisasjonen. Hun mener disse lederne er svært heldige dersom det finnes ”engler” i form av store legater, givere og offentlig støtte som kan berge organisasjonen og sikre overlevelse.

Crittenden m.fl. (2004) antyder at styremedlemmer og givere ikke verdsetter verdien av formaliserte beslutningsprosesser og planlegging, slik man tidligere har antatt. Ifølge Poister, Pitts, & Edwards (2010) mangler det fortsatt empirisk støtte for at strategisk planlegging forbedrer prestasjoner. Imidlertid viser en senere studie av Reid m.fl. (2014) en tydelig sammenheng mellom strategisk planlegging og suksess.

Ifølge Siciliano (1997) er det gjennomført få studier som viser sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjoner. Det er vanskelig å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner ettersom deres formål er å løse en samfunnsmessig oppgave. (Crittenden & Crittenden, 2000; McHatton m.fl., 2011; Moore, 2000). Målene er ofte vage, og ulike interessenter kan ha ulike oppfatninger om hva som er effektive prestasjoner. Det kan føre til at oppnåelse av formålet aldri blir skikkelig evaluert (Hatten, 1982). En studie av Garcia, Gonzales, & Acebon (2013) så på ulike modeller for evaluering av ideelle organisasjoner. Gjennomgangen av disse modellene viser at måling av prestasjoner i ideelle organisasjoner forblir komplisert (Garcia, Gonzales, & Acebon, 2013).

Ideelle organisasjoner møter stadig økende forventninger fra interessenter i forhold til å kunne vise til prestasjoner og innflytelse knyttet en til bærekraftig organisasjonsmodell (Reid m.fl., 2014). De føler en sterk trang til å beskytte sine verdier, for å beholde sin identitet og ivareta sin rolle i samfunnet (Sharp & Brock, 2012). Ifølge Sharp & Brock (2012) kan strategiske prosesser av den grunn representere en trussel mot formålsdrevne organisasjoner. De hevder at strategiprosesser kan oppfattes som å utfordre organisasjonens formål, kjerneverdier og fundamentale måter å drive på. Formålet i ideelle organisasjoner fungerer bedre i forhold til å inspirere enn til å gi retning (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Formålsdrevne organisasjoner har til hensikt å vise hvilke verdier de bringer tilbake til samfunnet, og de er av den grunn avhengige av legitimitet og støtte fra samfunnet (Sharp & Brock, 2012). Det er et paradoks at den dynamikken som driver ideelle organisasjoner, er med på undergrave deres evne til å fokusere på resultater, tross for det økende presset på nettopp å vise til det (Bradach, Tierney, & Stone, 2008).

### 3 Metode

Alle undersøkelser går gjennom et sett av relativt klare faser (Jacobsen, 2005). I dette kapitlet belyses og begrunnes forskningsdesign og metode for denne oppgaven. Gjennom en systematisk tilnærming reflekteres det over beslutningene som er tatt i løpet av prosessen, og hvordan de har bidratt til en helhetlig forståelse av de sosiale fenomenene som er studert. Dette gir et grunnlag for å vurdere forskningsarbeidets kvalitet (Thagaard, 2009). De metodiske valgene vi har gjort har konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2005).

#### 3.1 Utvikling av problemstilling og valg av forskningsdesign

Vår felles interesse for faget strategi og det særegne ved stiftelsesformen er bakgrunnen for at vi ønsket å skrive denne oppgaven. Problemstillingen er derfor knyttet opp til både strategi som fagfelt og stiftelse som organisasjonsform.

##### 3.1.1 Utvikling av problemstilling og forskningsspørsmål

Utformingen av problemstillingen er en kontinuerlig prosess i forskningsarbeidet, og tar ofte ikke sin endelige form før resultatene av undersøkelsen presenteres. Dette fordi de innsikter forskeren får i løpet av prosjektet gjerne bidrar til å utvikle problemstillingen videre (Thagaard, 2009). Problemstillingen i denne studien ble justert underveis, fra å fokusere på *i hvilken utstrekning* ledelsen brukte strategisk planlegging, til om stiftelsen *bruker* strategisk planlegging. Vi gjorde funn både i teoridelen og i datainnsamlingen som handlet om nytteverdien av strategisk planlegging, denne dimensjonen har vi derfor valgt å inkludere i problemstillingen. Studiens problemstilling uttrykker et ønske om å beskrive dagens situasjon for å forstå daglige utfordringer, den er da beskrivende (Jacobsen, 2005). Gjennom en vekselvirkende prosess fra teori til datainnsamling, og stadige justeringer av problemstillingen, konkluderte vi til slutt med å formulere vår problemstilling for denne oppgaven som et deskriptivt spørsmål.

#### **Problemstilling:**

*”Bruker stiftelser strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres, og ser de nytten av det?”*

Tre forskningsspørsmål ble utledet fra denne problemstillingen:

### **Forskningsspørsmål 1:**

*Opplever stiftelser at organisasjonsformen påvirker strategiprosessen?*

Med forskningsspørsmål 1 ville vi undersøke hva respondentene mente kjennetegner denne organisasjonsformen. I tillegg ønsket vi å finne ut hva som skiller en stiftelse fra andre organisasjonsformer, og hvilke utfordringer stiftelser står overfor i dagens samfunn når de skal utøve formålet.

### **Forskningsspørsmål 2:**

*Hvordan gjennomføres den strategiske prosessen i en stiftelse når formålet skal ivaretas?*

Forskningsspørsmål 2 hadde til hensikt å hjelpe oss å finne ut *om* og *hvordan* stiftelser bruker strategisk planlegging. Vi ville finne ut hvordan strategiprosessen ble gjennomført i praksis, hvilke vurderinger som ble lagt til grunn for dagens strategi, hvordan planene ble fulgt opp i det daglige og hvilke utfordringer som var de største i strategiprosessen. Vi syntes også det ville være interessant å finne ut hvilke ressurser stiftelsen mener det må ha tilgjengelig for å kunne drive strategisk planlegging.

### **Forskningsspørsmål 3:**

*Hva er motivasjonen for å drive strategisk planlegging, og hvordan vurderer stiftelser nytteverdien av strategisk planlegging?*

Forskningsspørsmål 3 hadde til hensikt å synliggjøre holdninger stiftelsen har til strategisk planlegging, og hva som er motivasjonen for å bruke tid og ressurser på slik planlegging. Anses strategisk planlegging som et nyttig verktøy i forhold til tilpasninger til endringer i omgivelsene, forbedring av eksisterende tjenester, å øke eller opprettholde kapasitet, og/eller å forbedre bruken av tilgjengelige ressurser?

#### **3.1.2 Valg av forskningsdesign**

Hensikten med undersøkelser kan i all hovedsak deles inn i to hovedtyper; konkluderende og eksplorerende, og begge typer krever ulike undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005).

Utformingen av problemstillingen avgjør hvilken type forskningsdesign det vil være naturlig å benytte. Problemstillingen i denne studien bærer preg av å være beskrivende, fordi hensikten er å finne ut om og hvordan strategisk planlegging i stiftelser brukes i en

*nåsituasjon* (Jacobsen, 2005). En beskrivende problemstilling går gjerne i en konkluderende retning (Jacobsen, 2005). Vi har imidlertid valgt å gå i dybden, og dermed må denne studien sier å være mer eksplorerende enn konkluderende. Ifølge Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund (1995) egner kvalitative metoder seg ved eksplorerende undersøkelser siden de kan lede til å utvikle hypoteser og forklaringer.

Et kvalitativt opplegg kan ha til hensikt å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon, ut fra deres perspektiv (Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund, 1995). I denne studien ønsket vi å finne ut om og hvordan stiftelser bruker strategisk planlegging, når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres, og til denne problemstillingen egnet et kvalitativt opplegg seg. Vi ønsket å intervjuere ledere i stiftelser, da vi ville intervjuere en person i en spesiell kontekst. Vi hadde også et ønske om finne ut mer om et fenomen som det er lite kunnskap om fra før. Et kvalitativt opplegg egner seg også til dette. (Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund, 1995; Yin, 1994).

Vi gikk i dybden på temaet strategisk planlegging og hvordan stiftelse som organisasjonsform med dens særegenheter påvirker hvordan strategisk planlegging praktiseres i denne type organisasjoner. Denne type problemstilling krever en metode som får fram nyanserte data, er følsom for uventende forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2005). For å kunne gjøre dette kreves konsentrasjon om få undersøkelsesenheter. Vår hensikt var å få fram så mange nyanser og detaljer som mulig i selve fenomenet, samt å få en helhetlig forståelse av forholdet mellom undersøkelsesenheten og konteksten den inngikk i. Dette betegnes som et intensivt design (Jacobsen, 2005). I denne studien var individene ledere, konteksten var stiftelser.

Intensive design går i dybden på et problem og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig i ett eller noen få tilfeller (Jacobsen, 2005), og vi har valgt case-studie. Dette egnet seg godt i vår studie siden vi ønsket å se på samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen, og siden case-studier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst (Jacobsen, 2005). Ifølge Yin (1994) er en case-studie en empirisk undersøkelse som undersøker et samtidfenomen i dets virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig. Han påpeker at case-studier foretrekkes når man skal undersøke hendelser i samtiden, og når man stiller spørsmål om ”hvordan” eller ”hvorfor”. I denne undersøkelsen ønsket vi å se nærmere på *om* og *hvordan* ulike stiftelser bruker

strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål skal realiseres. Vi undersøkte et fenomen (strategisk planlegging) i en spesiell kontekst (ulike stiftelser) i samtiden, og mener derfor at vi har gjennomført en case-studie med i vårt tilfelle fem case. Med denne mengden enheter mener vi det er mulig å gå i dybden på hver enkelt enhet. (Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund, 1995; Yin, 1994).

### **3.2 Valg av metode for datainnsamling**

Jacobsen (2005) skiller mellom innsamling av primærdata og sekundærdata. I vår studie har vi benyttet begge deler. Primærdata innebærer at forskeren går til den primære kilden for informasjon, og at datainnsamlingen er skreddersydd for en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005). Som metode for å samle inn primære data har vi benyttet intervju, noe som er vanlig i case-studier (Yin, 1994). Vi valgte å intervju øverste ledere i noen utvalgte stiftelser, samt to fagpersoner som har kunnskap om stiftelser, men ikke et forhold til undersøkelsesenheter.

Sekundærdata, er data som er samlet av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren har (Jacobsen, 2005). Dokumenter som rapporter, regnskap og lignende er eksempler på sekundærdata. Vi gjorde en dokumentundersøkelse i forkant av intervjuene, våre sekundærdata er dokumentene som brukes i dokumentundersøkelsen. Analyser av slike tekster kan benyttes som supplement til intervju, og dermed representere relevante kilder for samfunnsvitenskapelige analyser (Thagaard, 2009). I vår studie ba vi lederne i stiftelsene om å sende oss årsrapporter og årsregnskap for de siste fire år, stiftelsens formål og vedtekter, samt strategidokument hvis de hadde dette. Vi gjorde oss også kjent med stiftelsenes nettsider og søkte etter relevant informasjon på nett, både før og etter intervjuene. Dette ble våre sekundære datakilder.

Å *triangulere* betyr i vårt tilfelle at vi kontrollerer data og konklusjoner ved å kombinere ulike metoder (Jacobsen, 2005). Vi har gjennomført både intervju med fagpersoner, dokumentundersøkelse og intervju av ledere i stiftelser. Intervju med én fagperson og dokumentundersøkelsen ble gjennomført *før* vi intervjuet lederne av stiftelsene. Dette fordi vi ønsket mest mulig informasjon om fenomenet stiftelser, det tidsaktuelle når det gjelder stiftelser, og om særegne kjennetegn ved stiftelsene vi skulle undersøke. I analysen har materialet bidratt til økt forståelse av våre funn ved at vi har kunnet avdekke om det eksisterte en sammenheng mellom respondentenes utsagn og det vi fant i dokumentene. Ved å benytte



ulike typer data, som vi har gjort i denne studien, kan vi oppnå et mer helhetlig bilde (Jacobsen, 2005). De ulike metodene kan anvendes til å utfylle hverandre, kontrollere hverandre, og styrke resultatene som vi kommer fram til (Jacobsen, 2005). Det mest fremtredende i vår studie var at intervjuene med fagpersonene støttet de funnene vi gjorde i intervjuene med lederne. Fagpersonenes antagelser stemte i stor grad overens med våre funn. Intervjuet med fagpersonene gjorde oss oppmerksomme på enkelte fenomener som vi dermed viet større oppmerksomhet enn vi ellers ville ha gjort i intervjuene.

### **3.3 Utvalgsprosedyre og utvalg**

#### **3.3.1 Valg av stiftelser**

Hvem som skal delta i en studie er en viktig avgjørelse. Utvalgsprosessen starter med å bestemme hvilke organisasjoner, grupper eller individer som skal representeres i studien (Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund, 1995; Jacobsen, 2005). Det eksisterer et mangfold av stiftelser. Vi valgte å undersøke stiftelser med helseformål, fordi vi fant det interessant med tanke på at mange har eksistert lenge, og at de har vokst fram på grunn av et behov i samfunnet. De fleste eksisterer nå som et supplement til offentlige helsetjenester, og har offentlige midler som viktigste inntektskilde (NOU 2014:4, 2014; Trætteberg & Sivesind, 2015). Gjennom arbeidet med den teoretiske delen av oppgaven fant vi ut at det finnes lite forskning på bruken av strategi i stiftelser i Norge, noe som gjorde temaet ekstra spennende. Spekteret av stiftelser som driver innenfor helseformål er stort; det drives sykehjem, rehabilitering, helseutdanning, sykehus, sosialarbeid, psykiatriske tilbud, rusomsorg med mer.

Videre må man vurdere hvilke enheter man kan få tilgang til, og praktiske hensyn som økonomi og tid må tas. Undersøkelsesenheterne må passe til det teoretiske rammeverket og variablene man ønsker å undersøke, og respondentene må ha kunnskap om temaet (Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund, 1995; Jacobsen, 2005). Ved utgangen av 2014 var det 7 311 stiftelser i Norge, og 229 av disse er stiftelser med helseformål. Vi fant en utvalgsramme ved å be om en oversikt fra stiftelsesforeningen med følgende kriterier: Stiftelser med helseformål og minimum 50 ansatte. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2008) har man ikke en tydelig definisjon på hva som regnes som en stor eller liten organisasjon, men i små organisasjoner vil de aller fleste kunne ha direkte kontakt med hverandre. Jacobsen & Thorsvik (2008) poengterer at etter hvert som organisasjonen vokser, vil det bli behov for å etablere ulike enheter med enhetsledere, dermed endres kommunikasjonen ettersom ikke alle har mulighet

til å ha kontakt med alle. Et av kriteriene som Norsk Regnskapsstiftelse (2008) bruker for å skille små fra mellomstore til store organisasjoner er 50 årsverk. Vi valgte å sette minimumstallet på 50 ansatte fordi en organisasjon av denne størrelsen sannsynligvis må deles inn i mindre enheter, og det er vanskelig for lederen å kommunisere direkte med alle. Vi hadde en formening om at strategiprosessen i organisasjoner av denne størrelsen må være mer kompleks, og ifølge Mosley, Maronick, & Katz (2012) har større organisasjoner mer kapasitet til å følge dristige strategier. Vi sto da igjen med 47 stiftelser.

Vi valgte deretter ut stiftelser som befant seg i relativ nærhet til Oslo av praktiske og økonomiske hensyn. Geografiske begrensninger førte til at vi hadde 22 stiftelser å velge mellom. Vi ønsket å studere stiftelser innenfor ulike områder som sykehjem, rehabilitering, psykisk helsevern og tjenester innen helse- og sosialfeltet for å kartlegge mulige forskjeller i hvordan de ulike stiftelsene praktiserte bruken av strategisk planlegging. Vi satt da igjen med fem grupper ulike typer stiftelser, til sammen 18 stiftelser hvor vi ønsket i hovedsak en stiftelse fra hver av disse gruppene. Av disse valgte vi ut seks stiftelser. Den siste utvelgelsen ble igjen begrunnet av geografi, da vi ville legge til rette for å klare å gjennomføre alle intervjuene på en reise. Vi kontaktet lederne på e-post og telefon, og gjorde avtaler om intervju.

Tabell 4: Utvalg og utvalgsriterier for stiftelser i studien

<b>Totalt antall stiftelser i Norge i 2014</b>
7 311
<b>Utvalgsriteria: Stiftelser med helseformål</b>
229
<b>Utvalgsriteria: Over 50 ansatte</b>
47
<b>Utvalgsriteria. Geografi</b>
22
<b>Utvalgsriteria: Ulike typer helseformål</b>
18 stiftelser fordelt på 5 hovedkategorier
<b>Forespurt utvalg</b>
8
<b>Stiftelser i denne studien</b>
5

Utvalget er et strategisk utvalg, ettersom vi har valgt respondenter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). Utvalget kan også karakteriseres som et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2009) fordi vi har funnet personer som er villige til å delta i studien. Et problem med utvalg basert på at respondentene er tilgjengelige for forskeren er at det kan være en tendens til at slike utvalg vil representere personer som er fortrolige med forskning, noe som kan gi en skjevhet i utvalget (Thagaard, 2009). Vi inviterte opprinnelig seks stiftelser med i studien. En av disse, et sykehjem, ville ikke delta fordi de skulle skifte leder, og nåværende leder hadde ikke tid. Vi forespurte derfor et annet sykehjem for å ha to sykehjem med i studien, men der ble vi i en telefonsamtale raskt avvist av lederen uten at vi fikk anledning til å presentere prosjektet. Et skjevt utvalg gjør det viktig å diskutere utvalgets sammensetning i relasjon til de konklusjonene studien kommer frem til (Thagaard, 2009). I det opprinnelige utvalget stilte en forespurte leder krav, som vi mente ville gjøre det vanskelig for oss å bruke informasjonen om denne stiftelsen i oppgaven. Etter diskusjon med veileder bestemte vi oss for å utelate denne stiftelsen fra studien.

Til sammen har vi intervjuet fem stiftelser. Ifølge Ghauri, Grønhaug, & Kristianslund (1995) er det ingen øvre eller nedre grense for antall case som kan inkluderes i en studie. Det er problemstillingen og målet med undersøkelsen som er avgjørende for antall case som man velger å undersøke. I vår studie konkluderte vi med at fem case som tilstrekkelig for å kunne oppnå interessante resultater. Vi valgte å intervju øverste leder i de utvalgte stiftelsene, dette fordi de er i en posisjon der de bør ha førstehånds kjennskap til virksomhetens strategi, i tillegg til at de bør ha reflektert rundt strategiprosess. Av hensyn til anonymisering omtaler vi alle lederne som "han".

### **3.3.2 Valg av fagpersoner**

For å få mer kjennskap til stiftelser og det som er tidsaktuelt i forhold til stiftelser gjennomførte vi intervju med personer som har kompetanse innen stiftelser og strategifeltet. Marshall (1996) mener "key informants" eller nøkkelinformanter kan bidra med mer informasjon og dypere innsikt i et fagfelt på kort tid. Kjennetegn på en nøkkelinformant er at de har personlige egenskaper og en posisjon i samfunnet som gir dem dypere innsikt hva som foregår. "Key informant technique" kan brukes både alene eller sammen med andre kvalitative metoder. Våre nøkkelinformanter er personer med spesiell fagkunnskap innen

stiftelser og strategi. Vi omtaler dem som “fagpersoner” videre i oppgaven. Vi fant disse fagpersonene gjennom å søke etter relevante publikasjoner på nett, og forelesere/forelesninger på stiftelseskonferansen de siste årene.

Vi gjennomførte et intervju med professor i strategi og industriell konkurransevne ved Handelshøyskolen BI, Torger Reve. Han har vært rektor ved stiftelsen Handelshøyskolen BI, har hatt og har styreverv i ulike stiftelser. Han foreleste om *stiftelsens kvaliteter* på Stiftelseskonferansen i 2013. Vi hadde på intervjutidspunktet jobbet med problemstilling og forskningsspørsmål. Intervjuet hjalp oss til å se om det vi hadde jobbet fram var relevant, og det ga oss idéer i forhold til hva som ville være mest interessant å undersøke.

Vi intervjuet også Susann Furrebø som har en doktorgrad i pengeutdelende stiftelser. Hun har vært prosjektrådgiver i Cultiva-stiftelsen i Kristiansand, og har skrevet artikler om stiftelser, stiftelsers rolle i samfunnet, og strategi. Hun foreleste på Stiftelseskonferansen i 2015. Dette intervjuet klarte vi av praktiske årsaker ikke å gjennomføre før vi var ferdige med intervjuene av lederne av stiftelsene. Det ga oss likevel nyttige innspill i forhold til stiftelsesformen og hvordan den legger til rette for å drive strategisk arbeid.

### **3.4 Planlegging av intervjuundersøkelsen**

Vi tok kontakt med fagpersoner og ledere i stiftelsene på e-post og telefon, noe som er viktig for å etablere tillit mellom den som intervjuer og den som skal intervjues (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Ved å ta innledende kontakt kan respondentene få klarhet i hva studien handler om, og de gis mulighet til å stille spørsmål. Å bruke et passende språk er også viktig (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Deretter sendte vi et informasjonsskriv til lederne i stiftelsene der vi informerte om studien (Vedlegg 1).

#### **3.4.1 Intervjuguide og semi-strukturert intervju**

Vi utarbeidet to sett med intervjuguider, et for fagpersonene og et for lederne. Vi valgte å benytte samme intervjuguide for begge fagpersonene (Vedlegg 2) selv om de hadde ulik kompetanse og erfaring. Begrunnelsen for dette var at vi mente vi ville få fram fagpersonenes ulike perspektiv ved å stille de samme spørsmålene til begge.

Intervjuguiden som ble utarbeidet til fagpersonene bar preg av vårt ønske om å få fram deres synspunkter på temaet ”strategisk planlegging i stiftelser”. Det første spørsmålet i intervjuguiden handlet om hvilke egenskaper ved stiftelse som organisasjonsform

fagpersonene spesielt ville trekke fram. Dette ble etterfulgt av spørsmål om hvilke utfordringer de mente stiftelser sto overfor i dagens samfunn. Deretter ble problemstillingen og forskningsspørsmålene presentert slik de var utformet på intervjuetidspunktet, og vi spurte hvilke funn de mente vi ville gjøre i intervjuene med stiftelseslederne. Deretter fulgte spørsmål om strategisk planlegging og stiftelser; om stiftelser har like stor nytte av strategisk planlegging som andre organisasjonsformer, om stiftelser kan utarbeide strategier ved hjelp av de samme verktøy eller metoder som andre organisasjonsformer, hvilken rolle stiftelser vil spille i fremtiden, og hva fagpersonene mente var årsaken til at noen stiftelser lykkes bedre enn andre. Til sist ba vi fagpersonene om å fortelle hva de mente kunne være interessant å undersøke nærmere innenfor temaet stiftelser. Helt avslutningsvis åpnet vi for fagpersonenes egne kommentarer.

Vi hadde flere refleksjoner under utarbeidelsen av intervjuguiden til lederne i stiftelsene (Vedlegg 3). Vi ønsket å etablere et tillitsforhold mellom oss og respondentene, derfor startet vi med en presentasjon av oss selv som forskere: Vår utdanning, arbeidserfaring og bakgrunn for valg av oppgavens tema. Vi la også til rette for at respondentene kunne presentere seg selv på tilsvarende måte. Etter en innledende og gjensidig presentasjonsrunde gikk vi inn på spørsmål om hvordan organisasjonen var organisert og drev sitt daglige virke, noe vi mente lederne ville være godt kjent med. Vi penset videre inn på temaet strategisk planlegging med spørsmål om lederne kunne beskrive hvordan det strategiske planleggingsarbeidet ble gjennomført i deres organisasjon, både bakgrunn for-, gjennomføring av-, og utfordringer med strategiarbeidet. Deretter stilte vi spørsmål om hvordan lederne opplevde nytteverdien av å legge planer for å ivareta formålet, og hvilke ressurser de mente man trengte for å drive strategisk planlegging. Guiden inneholdt også spørsmål om spesielle egenskaper knyttet til stiftelse som organisasjonsform, og hvilke utfordringer lederne mente stiftelser står overfor i dagens samfunn. Her ble det lagt til rette for å stille spørsmål om lederen hadde tanker om sammensetningen av styret. Til slutt åpnet vi opp for lederens betraktninger ved å ha et åpent og avsluttende spørsmål om det var noe de ønsket å tilføye.

Intervjuguiden til lederne inneholdt ikke problemstilling og forskningsspørsmål fordi vi ønsket at de skulle besvare våre spørsmål uten å tenke over hva som kunne være ”rett” eller ”galt” svar på forskningsspørsmålene. Intervjuguiden ble derfor utformet slik at spørsmålene indirekte kunne gi svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Vi ønsket å legge til rette for flyt i intervjusamtalen. Det finnes ulike former for kvalitative intervju fra de helt åpne, til intervju der intervjueren stiller alle spørsmål i planlagt rekkefølge uansett hva som måtte dukke opp (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Imidlertid var hensikten med vårt intervju å forstå hvordan respondentene oppfattet fenomenet vi skulle undersøke, basert på deres egen forståelse. Vi måtte derfor gjennomføre intervjuene på en måte som gjorde at vi fikk innsikt i dette (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991).

Dokumentundersøkelsen samt gjennomgang av teori hjalp oss til å ha tilstrekkelig kunnskap til både å kunne forstå respondenten, og kunne stille spørsmål på en måte som gjorde at respondenten også kunne utforske egne meninger (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Andersen (2013) skriver at i litteraturen om samtalepregede intervju er idealet som oftest en passiv lyttende rolle, preget av åpne spørsmål der informantenes respons i stor grad styrer samtalen. Han skriver derimot at i samtaler med ressurssterke informanter vil en mer bevisst og aktiv forskerrolle kunne gi større uttelling i form av analytisk kontroll, og dermed økt validitet og reliabilitet. Vi forsøkte å balansere mellom disse momentene.

Vi la til rette for å gjennomføre halvstrukturerte intervju. Disse omtales også som semi-strukturerte intervju, og fungerer som en samtale der forskeren vet hva han vil finne ut, har noen spørsmål klare, og vet hvilke tema man skal snakke om (Miles & Gilbert, 2005). Vi ønsket å la respondentene snakke fritt samtidig som vi var bevisste på vår begrensede erfaring med å intervju, og på ledernes ulike kompetanse og erfaring. Vi mente det var nødvendig for oss å ha en guide å forholde oss til. En viss struktur gjør også analysen enklere fordi man sikrer seg at man er innom alle temaene (Jacobsen, 2005). Da disse forberedelsene var gjort, var vi klare for å gjennomføre intervjuene.

### **3.5 Intervjuingen**

Etter råd fra veileder stilte vi fagpersonene forskningsspørsmålene vi hadde utarbeidet, og bad dem fortelle hva de forventet at vi ville finne. Gjennom intervjuet med Torger Reve ble vi spesielt oppmerksomme på at strategi er et fag, samt hans forventning om at vi ville finne svært ulik bevissthet rundt dette blant lederne i stiftelsene. Intervjuet med Susann Furrebø støttet det Torger Reve hadde sagt om stiftelsesformen og strategi.

Vi valgte å bruke det første intervjuet som en øvelse i å intervju, og av praktiske hensyn valgte vi å gjennomføre dette over Skype. Dette intervjuet ga oss trening i det å intervju, samtidig som vi fikk testet intervjuguiden. Respondenten ga oss tilbakemelding på hvordan

intervjuet opplevdes, noe som var nyttig for oss i gjennomføringen av de fire neste intervjuene. Denne erfaringen gjorde oss spesielt oppmerksomme på det å tåle stillhet, det å be respondenten utdype svarene, og det å stille samme spørsmål med ulik formulering.

Utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i informantens situasjon, noe som er nødvendig for å kunne stille spørsmål som oppleves som relevante for informanten (Thagaard, 2009). Vi forberedte oss før hvert enkelt intervju ved å gå igjennom dokumentene vi hadde fått tilsendt fra den enkelte stiftelse, og noterte spørsmål som kunne være relevante for den aktuelle stiftelsen basert på disse. Vi fikk tilbakemelding fra respondentene på at spørsmålene var relevante.

Intervjuerens opptreden har mye å si, og intervjueren må tilstrebe at det etableres et tillitsforhold mellom respondent og den/de som intervjuer. Det er viktig å tilpasse intervjustilen til den man skal intervjuer (Jacobsen, 2005). Ifølge Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe (1991) vil de som skal intervjues fort finne ut hvordan forskerne er, dømme ut fra førsteinntrykket hvorvidt intervjueren er til å stole på eller ikke, og om informasjonen de gir vil kunne brukes på en måte som skader dem. Vi er begge fortrolige med å kommunisere med ulike og ukjente mennesker, og denne erfaringen var nyttig da vi skulle gjøre noe vi ikke var fortrolig med, nemlig å intervjuer. Vi opplevde at respondentene åpnet seg mer og mer i løpet av intervjuene, og at de viste oss tillit gjennom hvordan de besvarte spørsmålene.

Det var viktig for oss å stille spørsmålene på en slik måte at det inviterte respondenten til å reflektere over temaene vi spurte om, og dermed gi fylldige svar. Vi ga oppmuntrende tilbakemeldinger til respondenten som “ja”, “hm”, nikk eller lignende. Dette betegnes som *prober* (Thagaard, 2009). Prober kan være nyttige for å forbedre eller spisse intervjuerens respons (Easterby-Smith, Thorpe, & Lowe, 1991). Vi signaliserte interesse for det som ble sagt, eller vi ba om ytterligere informasjon der det var naturlig. Vi stilte gjerne oppfølgingsspørsmål som “kan du si mer om” eller “fortell om...”, og oppfordret dermed respondenten til å gi utfyllende informasjon. Noen steder stilte vi fortolkende spørsmål som “forstår jeg det rett når ...”, noe som oppfordret informanten til å gi kommentarer til forståelsen vi som intervjuere hadde (Thagaard, 2009).

Forskeren kan ses på som en tilnærmet nøytral mottaker av respondentens erfaringer, eller rette fokus mot betydningen av sosial interaksjon mellom forsker og respondent, og hvordan

begge parter i fellesskap utvikler kunnskap og forståelse i intervjusituasjonen (Thagaard, 2009). Vi opplevde at vi vekslet mellom disse perspektivene i intervjuene, blant annet uttrykte en respondent at vi fikk han til å tenke på ting han ikke ellers tenkte over. Vi opplevde at måten vi gjennomførte intervjuene på fungerte godt. Den ene intervjueren sto hovedsakelig for spørsmålsstillingen og hadde øyekontakten og dialogen med lederen, brukte prober og oppfølgende spørsmål. Den andre intervjueren satt litt på siden og noterte, fulgte med på intervjuguiden for å se om vi hadde fått svar på spørsmålene, kom med oppsummeringer og utfyllende spørsmål. Det ble opplevd som positivt av lederne at vi hadde satt oss inn i stiftelsens dokumenter på forhånd. Etter hvert intervju noterte vi ned de umiddelbare inntrykkene som vår “magefølelse”, kroppsspråk hos leder, utsagn vi la spesielt merke til, og vår håndtering av intervjuet.

Intervjuene ansikt til ansikt ble gjennomført på lederens arbeidsplass. Omgivelsene var ikke helt nøytrale siden de ble gjennomført i stiftelsen, men ganske nøytrale. Vi mener vi unngikk konteksteffekten, som at kunstige omgivelser kan gi kunstige svar (Nevin (1974) i Jacobsen, 2005). Vi fikk stort sett sitte uforstyrret, og på denne måten kunne lederen konsentrere seg om intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp. Det første ble gjennomført på Skype. Intervjuene med fagpersonene ble gjennomført på telefon etter fagpersonenes ønske. Intervjuene med lederne varte fra en og en halv til to timer. Intervjuene med fagpersonene varte fra en halv til en time.

Vi forsøkte å gi lederne minst mulig informasjon om oppgaven før selve intervjuet fordi vi mente det kunne påvirke lederens oppfatning, og dermed deres svar. Vi begrenset informasjonen til å si noe generelt om tema, presentere oss selv, hvorfor vi ønsket å gjennomføre studien, og vår begrunnelse for å forespørre den aktuelle stiftelsen om å delta i studien. I selve intervjusituasjonen var noen respondenter utadvendte og snakket mye fra start, mens andre startet forsiktig, men snakket mer etter hvert. Flere ledere uttrykte at spørsmålene var gode. Noen ga uttrykk for at det var få muligheter til å snakke om dette i hverdagen. Under intervjuet med fagpersonene mente en fagperson at flere spørsmål var vide og uklare, mens den andre fagpersonen svarte raskt og utfyllende på dem. Dette kan ha sammenheng med deres ulike bakgrunn, at spørsmålene var bedre tilpasset den enes fagfeltet.

### **3.6 Transkribering**

Transkribering, er en tidkrevende prosess, men Thagaard (2009) anbefaler likevel å transkribere selv fordi det er en viktig del av analyseprosessen. Ved å lytte og skrive kommer



nye tanker. Vi brukte verktøyet *Hypertranscribe* som var til god hjelp i prosessen. Vi transkriberte alt, nesten ord for ord, men utelot åpenbare irrelevante partier av hensyn til oppgavens tid og omfang. Hypertranscribe gjorde det enkelt å notere hvor vi var i intervjuet tidsmessig, noe som gjorde det lett å gå tilbake og lytte på nytt ved behov. En åpenbar fordel med å transkribere selv var at vi fikk en grundig gjennomgang av intervjuet, og flere inntrykk enn vi fikk i intervjusituasjonen. En åpenbar ulempe var at det tok lang tid. En svakhet kan være at vi delte intervjuene mellom oss, vi transkriberte på litt ulik måte, og det gjorde at den ene fikk mer grundig kjennskap til noen intervju enn den andre. Vi kompenserte for dette ved å starte analysen av *alle* intervjuene hver for oss før vi analyserte dem sammen, slik at den ene forskerens mening og tolkning ikke skulle påvirke den andre. Nedskrevne intervjuer har den fordelen at man kan skrive kommentarer i marginen, og det letter analyseringen av materialet (Jacobsen, 2005).

### **3.7 Analyse og drøfting**

Analyse av data går ut på at en kategoriserer innsamlet informasjon med sikte på å beskrive hva en har funnet (Halvorsen, 2000). På en eller annen måte inneholder enhver analyse en klassifikasjon eller sammenlikning. Dette innebærer også en forenkling, og hvor langt en skal gå i dataanalysen er avhengig av formålet med undersøkelsen (Halvorsen, 2000).

#### **3.7.1 Gjennomgang av data**

All kvalitativ analyse starter med samling av rådata (Jacobsen, 2005), og for oss var det dokumenter og intervjuer. Vi gikk igjennom dokumentene og systematiserte dem før intervjuene. Blant annet la vi regnskapstallene inn i en regnskapsoversikt slik at vi kunne sammenlikne tallene. Etter transkribering systematiserte og kategoriserte vi materialet for å få en oversikt over stoffet. Til slutt måtte materialet bindes sammen, og da startet vi med å fortolke data, det vil si lete etter meninger, årsaker, vi forsøkte å generalisere og bringe en viss orden inn i data.

Ifølge Jacobsen (2005) starter analysen av kvalitativt materiale med å redusere noe av kompleksiteten, og han poengterer at det kan påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer. Den kvalitative analysen er hele tiden en veksling mellom helhet og deler, denne vekslingen kalles ofte for hermeneutisk metode. Forståelsen må betraktes som en kunnskapsprosess som blir utviklet

gjennom en samtale mellom forskeren og det som blir tolket, og den går i sirkel eller ”spiral”, den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009).

Vi definerte noen hovedkategorier ut fra intervjuguiden og forskningsspørsmålene. Deretter gikk vi igjennom alle de transkriberte intervjuene først hver for oss, deretter sammen hvor vi kategoriserte materialet i en matrise. Formålet var å redusere noe av kompleksiteten, å forenkle og strukturere for å få en oversikt (Jacobsen, 2005). Jacobsen betegner dette som et paradoks ettersom hensikten med kvalitative tilnærminger er å fram et mangfold av perspektiver. Samtidig er det nødvendig å strukturere for å skape forståelse av funn (Jacobsen, 2005).

Matriser gir et visuelt bilde av tendenser i materialet, og er godt egnet til å foreta sammenlikninger mellom data fra ulike informanter. (Thagaard, 2009). Når man inndeler det opprinnelige materialet i kategorier og på denne måten foretar en sammenfatning av dataene, betegnes dette for en *dekontekstualisering* av teksten (Thagaard, 2009). Matrisen var bygget opp rundt intervju spørsmålene som igjen hadde utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det å utarbeide og fylle inn i matrisen var en tidkrevende prosess, men den avdekket mønstre som vi fikk mulighet til å undersøke nærmere. Vi gikk tilbake til de transkriberte intervjuene og fikk en ny forståelse av mening. Vi kunne hente ut sitater og relevant empiri knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene, og se på likheter og forskjeller mellom respondentene på en mer systematisk måte. Refleksjoner over dataenes meningsinnhold innebærer en *rekontekstualisering* fordi temaene kategoriene omhandler settes inn i en teoretisk sammenheng (Thagaard, 2009). Da vi hadde hentet ut det vi mente var relevant empiri i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene kunne vi analysere funnene og drøfte dem opp mot relevant teori, men arbeidet med å analysere og drøfte materialet var hele tiden en veksling mellom empiri, analyse og teori.

### **3.8 Ethiske hensyn**

Det har vært viktig for oss at de som deltar i denne studien skulle føle seg bekvemme med prosjektet de er en del av. For oss som forskere har det i tillegg vært nødvendig å følge nasjonale forskningsetiske retningslinjer for empiriske undersøkelser (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016).

Informasjonsskrivet ga deltakerne muligheten til å lese igjennom materialet som omhandlet deres stiftelse (Vedlegg 1). Noen av respondentene kom med noen mindre korrigeringer, men alle ga sin aksept til å bruke materialet slik vi hadde fremstilt det. Vårt fokus i oppgaven er på *prosessen* rundt og nytten rundt strategi, ikke selve strategien. Den er dermed ikke en del av denne studien. Vi har anonymisert stiftelsene, samtidig har det vært viktig for oss at oppgaven skal være relevant, og at den skal kunne gi leseren nye perspektiver på temaet.

Vi ønsket nyanserte svar på våre spørsmål, og dette er hovedårsaken til at vi valgte å anonymisere stiftelsene. Vi har også vært oppmerksomme på at ledere som lar seg intervju om stiftelser de leder også forvalter sitt eget omdømme. Vi har lagt vekt på at man ikke skal kunne gjenkjenne stiftelsene. Vi har etterstrebet å beskrive dem på en måte som gir relevans for leseren av oppgaven, og som dermed har betydning for funnenes gyldighet. I studiens analyse- og drøftingskapittel har vi ikke koblet respondentene til de enkelte utsagn. Dette valget ble gjort for å sikre ytterligere anonymisering. Vi har likevel hatt fokus på å balansere respondentenes utsagn slik at alle har fått sine utsagn presentert.

### **3.9 Funnenes gyldighet**

Et grunnleggende krav til data er at de må være gyldige, og ifølge (Dalland, 2000) betyr det at data er relevante for problemstillingen. Jacobsen (2005) påpeker at man kritisk må drøfte undersøkelsene for å minimere problemer knyttet til konklusjonenes gyldighet og pålitelighet. Man må forholde seg kritisk til kvaliteten i data som er samlet inn.

#### **3.9.1 Intern gyldighet**

Intern gyldighet skal si noe om de data vi har samlet inn og om de konklusjoner vi har trukket er riktige (Jacobsen, 2005). Konklusjonene som trekkes i denne undersøkelsen er gjort med bakgrunn i de dataene som vi har samlet inn og analysert. Både i forkant, underveis og i analysedelen av prosessen har vi kritisk vurdert våre valg. Studien baserer seg på intervju med fem ledere av stiftelser og to personer med spesiell fagkunnskap om stiftelser og strategi. Vi har valgt å intervju de øverste ledene i stiftelsene og valget falt på disse fordi, øverste leder bør ha kunnskap om både stiftelser og strategi. Kunnskapen om dette varierte blant lederne, men alle hadde god kjennskap til styring og ledelse av deres stiftelse, og vi anser derfor utsagnene som valide. Respondentenes svar var noen ganger sammenfallende, noen ganger forskjellige, og i mange tilfeller sammenfalt de med relevant teori. Det var spesielt sammenfallende funn mellom det Reve mente vi ville finne, og hva vi faktisk fant.

Dokumentundersøkelsen ga noen indikasjoner på hvordan forholdene var i stiftelsen, og respondentenes utsagn kunne utdype noen av forholdene vi hadde funnet. På den måten fungerte trianguleringen slik at metodene både utfylte og kontrollerte hverandre. Vi opplever at trianguleringen er med på å styrke vår undersøkelse.

Ved å sende beskrivelsen av stiftelsen og dokumentundersøkelsen til den respektive stiftelsen, ble det gjort en respondentvalidering, men det ble ikke gjennomført en validering av våre funn i intervjuene. Vi har grunn til å tro at svarerne vi har hentet er representative og valide med bakgrunn i ledernes arbeidsoppgaver og deres kunnskap om strategi. Vi analyserte materialet hver for oss før vi analyserte det sammen, noe som gjorde at vi unngikk å påvirke hverandre under den første analysen av materialet. Da vi satte funnene inn i matrisen fikk vi fram begges funn.

### **3.9.2 Ekstern gyldighet**

Begrepet ekstern gyldighet handler om vi kan generalisere funn fra studien, det vil si at man påstår at noe man har funnet i en spesiell sammenheng eller mindre gruppe også vil kunne finne sted i andre sammenhenger eller større grupper (Jacobsen, 2005). Ifølge Jacobsen (2005) er kvalitative metoders styrke en teoretisk generalisering. Generalisering fra utvalg til populasjon er imidlertid vanskeligere å få til utfra en kvalitativ tilnærming. I denne studien har vi sett på om stiftelser bruker strategi, om de mener dette er et nyttig redskap, og hvordan dette kan utarte seg i denne organisasjonsformen. Vår studie belyser en aktuell problemstilling på et felt der det er gjort lite forskning. I tillegg håper vi den vil ha en ekstern gyldighet, da vi vet at det er gjort lite på dette feltet fra før i Norge. Overføringsverdien til liknende stiftelser er sannsynlig være tilstede, da stiftelser med sin egenart gir noen spesielle utslag i forhold til tenkningen og utøvelse av formålet. Vi er av den oppfatning at våre funn er overførbare til også andre stiftelser. Ekstern validitet er også avhengig av utvalget. Vi har et strategisk utvalg som også er et bekvemmelighetsutvalg, noe som svekker den eksterne validiteten fordi vi har flest respondenter som er fortrolige med forskning.

### **3.9.3 Pålitelighet**

Ifølge Dalland (2000) må data være samlet inn på en slik måte at de er pålitelige, og ved intervju kan selve kommunikasjonsprosessen være en mulig feilkilde. Er spørsmålene riktig oppfattet? Har intervjueren forstått svaret og notert det riktig? Vi har beskrevet intervjusituasjonen, og har forsøkt å være bevisste på mulige feilkilder. Et sentralt aspekt når

vi skal vurdere en kildes pålitelighet er å analysere hvilken mottaker informasjonen opprinnelig var rettet mot. Her gjøres som regel et skille mellom det vi kan kalle private og offentlige kilder (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) legger vekt på at offentlige kilder kan ha til hensikt å skape et spesielt inntrykk av en situasjon. Vi har gått igjennom dokumentene med et kritisk blikk, og sammenholdt det med øvrig informasjon vi har tilegnet oss i løpet av undersøkelsen. Ettersom stiftelsene er anonymisert er det vanskelig for andre å kontrollere våre funn.

Innsamlingen av data anser vi som nøyaktig fordi vi tok opp intervjuene samtidig som vi noterte underveis, og noterte førsteinntrykk etter intervjuene. Vi transkriberte selv ord for ord, og programmet "Hypertranscribe" gjorde det enkelt å finne tilbake til partier vi ville sjekke nærmere. Vi startet analysen hver for oss slik at vi fikk notert egne inntrykk før vi ble påvirket av den andre, noe Jacobsen (2013) mener styrker påliteligheten. Dette var grunnlaget for kategoriseringen, selve kategoriseringen ble gjort sammen. Under den felles kategoriseringen påvirket vi hverandre, og utøvet skjønn. Vi hadde diskusjoner om hva som burde inngå i de forskjellige kategoriene. Fordi vi begge har tilknytning til en stiftelse har vi hele tiden vært oppmerksomme på faren for ikke å være tilstrekkelig objektiv. Vi har forsøkt å ha kontinuerlig fokus på dette, holde oss nøytrale og ikke la oss påvirke av egne opplevelser.

## 4 Presentasjon av stiftelsene i studien og dokumentundersøkelse

Stiftelsene i denne studien er stiftelser med helseformål. Den yngste stiftelsen er over 30 år gammel. Den årlige omsetningen spenner fra omlag 40 millioner og opp til over 200 millioner kroner i perioden 2011-2014. Ifølge tall fra Brønnøysundregistrene har stiftelsene mellom rundt 80 til over 400 ansatte. Egenkapitalen til de enkelte stiftelsene i perioden 2011-2014 varierte fra mellom 18 % og opp til over 50 %. Årsresultatet i samme periode varierte fra negative tall på 2,7 % av omsetningen og til positive tall på 5 % av omsetningen.

Respondentene i undersøkelsen var alle øverste leder i stiftelsene. De hadde ulike grunnutdanninger som varierte fra helse, økonomi og statsvitenskap til teknologi. Det de hadde til felles var at de hadde bygget på sine respektive grunnutdanninger med ulike former for videreutdanning innen ledelse. Arbeidserfaringen til den enkelte respondent varierte. Noen hadde erfaring fra konkurranseutsatte bransjer i det private næringsliv i inn- og utland, mens andre hadde mest erfaring fra det offentlige og fra stiftelser. Tiden som leder i stiftelsen varierte fra rundt et til over 20 år.

Tabell 5: Oversikt over sentrale stiftelsesdata fra dokumentundersøkelsen

	Stiftelse 1		Stiftelse 2		Stiftelse 3		Stiftelse 4		Stiftelse 5	
<b>Type virksomhet</b>	Rehabilitering og opptrening		Psykisk helsevern		Sykehjem		Virksomhet innen helse- og sosialfeltet		Utdanning og helse- og omsorgstjenester	
<b>Årstall</b>	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
<b>Årsresultat</b>	0,90 %	-1,70 %	-2,80 %	0,10 %	1,30 %	4,40 %	1,60 %	5,00 %	0,40 %	-0,70 %
<b>Egenkapital</b>	18,90 %	18,00 %	26,40 %	18,60 %	26,20 %	23,10 %	30,60 %	37,40 %	50,30 %	45,20 %
<b>Strategidokument</b>	Ja		Ja		Nei		Ja		Ja	
<b>Visjon</b>	Ja		Ja		Nei		Ja		Ja	
<b>Nedfelte verdier</b>	Nei		Ja		Nei		Ja		Ja	
<b>Måltall / handlingsmål</b>	Måltall		Handlingsmål		Nei		Handlingsmål		Handlingsmål	
<b>Årlige handlingsplaner</b>	Ja		Nei		Nei		Ja		Ja	

### 4.1.1 Stiftelse 1

Stiftelse 1 er definert som en rehabiliterings- og opptreningsinstitusjon, og har en avtale med regionalt helseforetak. Stiftelsen har utarbeidet et strategidokument med overordnede mål og strategier. I strategidokumentet har de uttrykt en ambisjon, en visjon og et løfte for stiftelsen. Strategidokumentet definerer tre fokusområder. Disse fokusområdene er formulert med konkrete måltall. Måltallene er uttrykt både på stiftelsesnivå og på enhetsnivå. Under hvert

fokusområde er det angitt tiltak og aktivitet som tydeliggjør hvordan de skal oppnå målene de har satt seg, og de har også angitt hvem som er ansvarlig for gjennomføringen av de ulike tiltakene og aktivitetene.

I vedtektene står det at styret er det ansvarlige organ for stiftelsens drift, og at de skal forvalte stiftelsens eiendom og kapital i samsvar med det formål som er angitt. Videre står det at lederen har ansvar for den daglige ledelsen av stiftelsen. I en av årsberetningene står det at styret hvert år skal ha en grundig gjennomgang av de strategiske utfordringene som stiftelsen står ovenfor. Styret påpeker blant annet at stiftelsen påvirkes av de endringsprosessene som pågår i norsk helsevesen. De ser det derfor som en viktig oppgave å se til at stiftelsen sikres nødvendig ressursmessig forutsigbarhet og handlingsrom til å ivareta og levere kvalitet i forhold til alle de oppgavene som stiftelsen skal utøve.

I årsberetningene fremgår det at styret, i tillegg til fokus på økonomistyringen, også har vært opptatt av at stiftelsen skal rekruttere den kompetansen som er nødvendig for å ivareta stiftelsens oppgaver. I årsberetningen kommer det frem at en viktig oppgave for stiftelsen er deltagelse i forskning og etablering av forskernettverk. Det fremgår også at styret er opptatt av at stiftelsen utvikler gode nøkkeltall, styringsdata og kvalitetsindikatorer, både for internt bruk og for å kunne sammenligne seg med andre. Mye av stiftelsens kunnskap hentes gjennom målgruppen, og det har derfor vært lagt vekt på at systematikken ved innhenting av denne kunnskapen må bedres.

En årsberetning viser at stiftelsen har fordoblet antall kurs i en gitt periode, og at de også har økt tilbudet innen de andre tjenestene de tilbyr som følge av økt satsing på bruk av ny teknologi. Årsberetningen året etter viser at denne trenden fortsetter. I stiftelsens strategidokument er et av de tre fokusområdene nettopp å øke bruken av stiftelsens tjenester. Samtidig viser årsregnskapene at stiftelsen har nådd denne målsettingen uten nevneverdig inntektsøkning.

#### **4.1.2 Stiftelse 2**

Stiftelse 2 er definert som en institusjon innen psykisk helsevern, og stiftelsen har blant annet en avtale med regionalt helseforetak. Stiftelsen har utarbeidet et strategidokument med en visjon. Visjonen skal gi motivasjon og retning for oppdraget. I dokumentet påpekes det at de lange linjer for stiftelsen virke ligger fast. Samtidig går det fram av strategidokumentet at en

stiftelse som denne alltid må være opptatt av forandring og utvikling for å ha en dynamisk tilpasning til samfunnets behov og de forutsetninger som stiftelsen har for å møte disse. Ifølge strategidokumentet vil stiftelsen gjennom en slik tenkning være i en kontinuerlig strategisk prosess.

Strategidokumentet fremhever tre fokusområder for stiftelsen, og under hvert område presenteres ønsket utvikling med tiltak og aktiviteter. Noen av disse bærer preg av å være handlingsmål. Det er ikke satt måltall for utviklingen i strategidokumentet.

Strategidokumentet beskriver hvilken tenkning som skal ligge til grunn for de valg og den kultur som stiftelsen har. Strategidokumentet er utformet på et enkelt ark, to A4-sider.

I vedtektene står det at forvaltningen av stiftelsen hører inn under styret. Styret plikter å sørge for at formålet ivaretas og at virksomheten drives i overensstemmelse med stiftelsens verdisyn. Lederen er øverste daglige leder for stiftelsen. I vedtektene står det videre at styret skal vedta strategiske planer og arbeidsprogram.

I årsberetningene tematiseres dette med kapasitet og tilbud av behandlingsplasser. Stiftelsen har avtale med regionalt helseforetak, som også åpner for pasienter fra andre regioner. Å få betalingsdekning utover avtalen for pasienter fra andre regioner har vist seg vanskelig.

Årsrapportene viser at forskning og fagutvikling er en prioritert del av stiftelsens virksomhet, og at stiftelsen har satset innen det forebyggende feltet med etablering av et kurs- og kompetansesenter.

#### **4.1.3 Stiftelse 3**

Stiftelse 3 er definert inn under avlastningsboliger/- institusjoner, og er et sykehjem som ble opprettet etter et vedtak i en organisasjon. I vedtektene står det at stiftelsens målgruppe er eldre mennesker, fortrinnsvis medlemmer av denne organisasjonen. På stiftelsens internettside står det at stiftelsen forsøker å ta vare på organisasjonens verdier i ord og handling, men at de også legger vekt på å respektere alles ståsted og individualitet.

Stiftelsen har ikke et strategisk dokument. Dokumentanalysen viser derfor ikke strategiske elementer som visjon, vedtatte verdier, overordnet strategi med fokusområder eller handlingsmål/måltall. I vedtektene står det at styret representerer stiftelsen utad. Leder ansettes av styret, men ansettelsen må godkjennes av organisasjonen som opprettet stiftelsen. Lederen har ansvar for den daglige ledelsen av stiftelsen, og skal følge de retningslinjer og



pålegg som styret gir. Styret har den besluttende myndighet i alle saker av vesentlig betydning, og den kontrollerende myndighet i daglige, administrative og økonomiske spørsmål. Leder har sin myndighet innen de daglig løpende beslutninger som er nødvendig etter instruks og fullmakt gitt av styret. I vedtektene står det at medlemmer av administrasjonen har rett til å være til stede ved styrets møter med tale og forslagsrett, og rett til å få sin mening tilført protokollen.

Ifølge stiftelsens hjemmeside har de fra 1990-tallet åpnet for å ta inn pasienter som ikke er medlemmer av organisasjonen som etablerte stiftelsen. Årsberetningene viser at stiftelsen har en avtale med kommunen der stiftelsen er etablert om leie av plasser, og at kommunen leier om lag 90% av plassene. Denne andelen pasienter kan inkludere både medlemmer og ikke-medlemmer av organisasjonen som opprettet stiftelsen.

#### **4.1.4 Stiftelse 4**

Stiftelse 4 er definert inn under flere næringskoder, og driver virksomhet innen helse- og sosialfeltet. I vedtektene står det at formålet til virksomheten er å bedre livskvaliteten til mennesker som trenger det. Dette forholdsvis åpne formålet gir rom for en rekke ulike typer virksomheter innen helse- og sosialfeltet. Ifølge stiftelsens nettside kommer hoveddelen av stiftelsens inntekter fra samarbeidsavtaler med det offentlige og søknader om støtte.

Stiftelsens strategidokument beskriver fire overordnede mål. I tillegg har stiftelsen fire strategiske satsingsområder. Under hver av disse satsingsområdene er det skrevet ned handlingsmål som viser hvordan stiftelsen skal oppnå de strategiske satsingsområdene. Strategidokumentet er på et ark, to A4-sider. Ifølge stiftelsens nettside har stiftelsen et slagord, og dette slagordet skal forplikte stiftelsen til aldri å gi opp, men stadig finne nye veier å gå. Her beskrives også stiftelsens fire kjerneverdier, og innholdet i verdiene er beskrevet. Der står at det er viktig at de som møter stiftelsen opplever at verdiene er levende og virksomme i stiftelsen.

I vedtektene står det at styret er stiftelsens øverste organ. Styret representerer stiftelsen utad og har ansvaret for at stiftelsen og det som vedkommer den blir forvaltet tilfredsstillende. Styret har ansvar for at virksomheten skjer i samsvar med stiftelsens formål og at formålet søkes gjennomført så langt det er mulig innenfor rammen av de ressurser som stiftelsen forvalter. For å oppnå dette skal styret vedta overordnede mål og strategier, som forplikter de

enkelte virksomheter. Lederen er stiftelsens daglige leder, og skal lede den daglige virksomheten i samsvar med styrets instruks for stillingen.

I årsberetningene kan vi lese at stiftelsen baserer sine tjenester på oppdrag som er tildelt ved offentlige anskaffelser gjennom konkurranser. Det står videre at flere av tjenestene ved virksomhetene vil bli konkurranseutsatt. Dette kan bidra til å sikre videre drift, særlig dersom konkurransene som før skjermer for ideelle organisasjoner. Hittil har flere av kontraktene vært basert på forholdsvis kortsiktige rammeavtaler, men de politiske signalene tyder på at en fremover ønsker mer langsiktige avtaler. Dette mener de kan gi større forutsigbarhet. På den annen side, påpeker de at det nye EU-direktivet som regulerer offentlige innkjøp, vil få virkning i norsk lovgivning. Dette regulativet vil ikke tillate skjermede konkurranser for ideelle organisasjoner og stiftelser må da konkurrere med kommersielle aktører. Dette kan på den annen side gi mindre forutsigbarhet.

Et av satsningsområdene i strategidokumentet er *vekst*. Ifølge tall fra regnskapene har stiftelsen økt sin omsetning med over 50 % i perioden.

#### **4.1.5 Stiftelse 5**

Stiftelse 5 er også definert inn under flere næringskoder, men har som formål å utdanne yrkesutøvere til helse- og omsorgstjenester, samt å utøve helse- og omsorgstjenester. Stiftelsen driver flere virksomheter innenfor formålet. En stor del av stiftelsens samlede inntekter kommer fra det offentlige.

Stiftelse 5 har et strategidokument som viser den strategiske retningen for stiftelsen. Dokumentet inneholder både slagord og visjon. Det inneholder noen overordnede mål, som sier konkret hva stiftelsen ønsker å oppnå i perioden. Disse målene er ikke tallfestet, men de er tydelig definert. Under hvert mål er det beskrevet både tiltak og aktiviteter som skal sikre at stiftelsen oppnår de nedfelte målene. Stiftelsens tjenester, både etablerte og nye, skal ifølge strategidokumentet utvikle seg i tråd med stiftelsens overordnede formål, historie og tradisjon.

I vedtektene står det at styret er stiftelsens øverste organ og har det overordnede ansvaret for at stiftelsen drives i samsvar med grunnlag og formål. I vedtektene står det også at styret samlet skal representere strategisk kompetanse for drift og utvikling av stiftelsen i tråd med grunnlag og formål. Styret fastsetter visjon, målsetting og strategier. Det står også at styret er

overordnet ansvarlig for at stiftelsens verdigrunnlag kommer til uttrykk gjennom tjenestene stiftelsen utøver. Leder står ansvarlig for den daglige ledelsen.

I årsberetningene står det blant annet at en stor del av stiftelsens inntekter kommer fra det offentlige. Stiftelsen er derfor opptatt av forutsigbare rammebetingelser fra det offentlige for å kunne planlegge driften for flere år fremover.

## **5 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet presenteres funn fra dokumentundersøkelsen og intervjuene med stiftelsene og fagpersonene. Funnene analyseres og drøftes opp mot det teoretiske rammeverket i denne studien. Vi ønsket en ramme som best passet vår tilnærming og våre intervjuguider. Vår problemstilling forsøker å avdekke i hvilken grad det drives strategisk planlegging i stiftelser. Siden stiftelser ikke har eiere er det formålet, vedtektene og stiftelsesloven som er grunnlaget for og retningsgivende for alt stiftelsen skal drive med. Det var derfor viktig å avdekke i hvilken grad denne organisasjonsformen påvirker det strategiske arbeidet. Vi har valgt å bruke forskningsspørsmålene som ramme, og strukturen i dette kapitlet er bygget opp rundt følgende tema: 1) Stiftelse som organisasjonsform og strategisk redskap, 2) Stiftelse og den strategiske prosessen og 3) Stiftelser - motivasjon for og nytteverdi av strategisk planlegging. Vi har en lik struktur på delkapitlene. Vi starter med en innledning, deretter presenterer vi, analyserer og drøfter funnene våre, før vi avslutter med en delkonklusjon for hvert av forskningsspørsmålene.

### **5.1 Stiftelse som organisasjonsform og strategisk redskap**

Gjennom **forskningsspørsmål 1** ønsket vi å sette fokus på stiftelse som organisasjonsform, samt å belyse om denne kan ha betydning for strategiprosessen. Stiftelser har noen egenskaper som skiller dem fra andre organisasjonsformer; 1) formålet som premiss, 2) stiftelsen har ingen eiere og 3) styret er øverste organ. Disse blir belyst her. I tillegg til å besitte disse egenskapene faller stiftelse inn under ideell sektor, og er dermed en ideell organisasjon. De tilhører også kategorien som har til hensikt å styrke sivilsamfunnet, og de har hentet sin inspirasjon fra den kristne nestekjærligheten. Vi ser nærmere på om disse særtrekkene kan ha betydning for hvordan ledelsen i en stiftelse tenker strategisk planlegging, styring og ledelse. Til slutt forsøker vi å se dette i sammenheng med mulighetsrommet for å drive strategisk planlegging i denne type organisasjon.

#### **5.1.1 Stiftelsenes historiske og ideelle forankring**

Stiftelser har hentet sin inspirasjon fra den kristne nestekjærligheten, noe som kommer til uttrykk som omsorg for syke, gamle og andre som er vanskelig stilt (Dugstad & Lorentzen, 2010). Denne dimensjonen kom tydelig frem, da vi ba respondentene utdype formålet til stiftelsen med egne ord. Alle stiftelsene i denne studien er stiftelser med helseformål, og de begrunnet gjerne stiftelses eksistens med det å drive virksomhet for mennesker som trenger

ekstra hjelp, eller med å ha evnen til å se nøden i samfunnet og en vilje til å gjøre noe med det. Vi har trukket fram utsagn fra to ulike respondenter:

*“Det var knyttet til et område der det var mye lidelse.”*

*“Vi er helse og omsorg for de mest sårbare.”*

Flere formidlet en stolthet i forhold til egen historie og tradisjon. De påpekte gjerne at denne forankringen dannet grunnlaget for hvordan stiftelsene ble drevet i dag og hvordan valg ble begrunnet. En av respondentene sa at stiftelsen hadde funnet sin plass i samfunnet med bakgrunn i historien:

*“Vi er innenfor helse og omsorg med stifternes velsignelse.”*

Flere respondenter trakk fram perspektivet som handler om å være en relevant aktør i dagens samfunn. En respondent sa at det i første omgang kan kjennes mer behagelig å forholde seg til historien og fortsette med å gjøre det man alltid har gjort, enn å endre seg i forhold til samfunnets utvikling. Likevel opplevde de at stadig flere stiftelser sliter, fordi stadig færre faller inn under det som opprinnelig var stiftelsenes målgrupper. Han mente at en årsak til denne endringen i stiftelsers målgruppe, kan være at det offentlige nå har tatt den rollen som stiftelsene tidligere hadde.

Et fellestrekk for stiftelsene i denne studien er at de bærer preg av å tilhøre kategorien som har til hensikt å styrke sivilsamfunnet, hvor hensikten er å løfte frem interesser, grupper eller aktiviteter som ellers vil ha vanskelig for å bli hørt eller synliggjort (Dugstad & Lorentzen, 2010). Det er ifølge Dugstad & Lorentzen (2010) her hovedtyngden av stiftelsenes virksomhet utfolder seg.

Ideelle organisasjoner er etablert for å løse en samfunnsoppgave, hvor formålet er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen (Hatten, 1982; Moore, 2000). De kjennetegnes ved at de ikke har eiere som krever avkastning, noe som betyr at egenkapitalen skal brukes til formålet (Moore, 2000; Norsk Regnskapsstiftelse, 2008). For ideelle organisasjoner er ikke formålet så tydelig med tanke på profitt, men som et minimum sier (Hatten, 1982) at det finansielle målet er overlevelse. I følge Moore (2000) fremhever ledelsen i ideelle organisasjoner heller hvilken samfunnsnytte organisasjonen har, enn finansielle prestasjoner. Funnene i denne studien støtter denne teorien og viser at flere av våre respondenter har et

bevisst forhold til hva det innebærer å være en ideell organisasjon. Vi har trukket frem to ulike respondenters utsagn:

*“Vi er en diakonal ideell stiftelse, så det vil si at vi skal bygge alt det vi gjør på verdier, på gode verdier. Og vi skal drive nonprofit.”*

*“Slik som det utformes i praksis ved at kjernen i det er å tjene medmennesker og ikke penger.”*

Funnene indikerer også at flere av respondentene setter det å være en ideell organisasjon i sammenheng med stiftelsens oppgave om å styrke sivilsamfunnet; det å løfte frem interesser, grupper eller aktiviteter som ellers vil ha vanskelig for å bli hørt:

*“Det jeg legger i ideell er jo for det første det økonomiske. (...) Begrepet som brukes internasjonalt er nonprofit, altså en organisasjon som ikke tar ut utbytte på noen måte. (...) Men det ligger jo også i det begrepet en historisk forankring i at det å være ideell organisasjon handler mye om at det den driver kommer ut fra et behov som en ser uttrykt i befolkningen og som en ønsker å møte.”*

Siden målet for ideelle organisasjoner er oppfyllelse av formålet og ikke profitt, vil overskudd og underskudd ha en annen betydning for dem. Et for stort overskudd være like uheldig som et underskudd, og et underskudd trenger ikke være like negativt eller et uttrykk for dårlig styring og/eller bruk av disse midlene (Norsk Regnskapsstiftelse, 2008):

*“Oppdraget er å bruke de ressurser vi har for å nå eller hjelpe flest mulig. Og da går det på hvordan vi skal utforme eller hvordan være effektiv. (...) Det har liksom ikke bare med å skaffe overskudd og unngå røde tall. Men det har med begrunnelse i selve oppdraget, knyttet til at vi må forvalte ressursene på best mulig måte*

En respondent sa at det at stiftelsen ikke har noen eiere, fører til at stiftelsen ikke har noen interessenter med sideinteresser utover formålet, som å ta ut utbytte eller tjene penger på virksomheten. Våre funn synes å indikere at respondentene har et bevisst forhold til at deres oppgave er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen, og ikke tjene mest mulig penger. Gjennomgangen av stiftelsenes resultatregnskap viser at årsoverskuddet i disse stiftelsene

varierer mellom negative tall med - 2,7 % av omsetningen og til positive tall med 5 % av omsetningen.

### **5.1.2 Stiftelsens særegne egenskaper**

Respondentene ga ulike svar på spørsmålet om hva som skiller en stiftelse fra andre organisasjoner. En respondent sa at han hadde reflektert lite over dette. Gjennom litteraturen og funnene i denne studien er det særlig er tre egenskaper som trer frem; 1) formålet som premiss, 2) stiftelsen har ingen eiere og 3) styret er øverste organ.

**Formålet:** Hensikten med en stiftelse er å oppfylle et nærmere angitt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art (Knudsen & Woxholth, 2004). Begge fagpersonene trakk frem formålet som et særtrekk ved stiftelsen og poengterte at det er formålet som avgjør stiftelsens eksistensgrunnlag og gir det legitimitet, og en sa:

*“Det som definerer en stiftelse er formålet og vedtektene. Det er avgjørende, for dette sier hva stiftelsen skal drive med.” (Reve)*

Våre funn indikerer at alle respondentene i denne studien hadde høy bevissthet rundt formålet i egen stiftelse. Da respondentene ble bedt om å beskrive stiftelsens formål med egne ord, ga de utdypende svar. Flere ga også uttrykk for at formålet gir legitimitet for de tjenestene som de tilbyr. Dokumentundersøkelsen viser at utformingen av formålene i vedtektene var ulik fra stiftelse til stiftelse. Noen formål var vide og abstrakte i formuleringen, mens andre formål hadde en spissere formulering. I følge Moore (2000) er det ikke uvanlig at formålene i ideell sektor kan virke mer abstrakte, enn de mer konkrete formålene i privat sektor. En av fagpersonene påpekte at formålet forplikter, og at man derfor bør være forsiktig med å lage stiftelser med formål innenfor begrensede rammer. Han poengterte at når en stiftelse først er opprettet, så er den opprettet for evigheten med mindre formålet opphører eller man har løst oppgaven.

Moore (2000) mener at det kan være flere årsaker til at ideelle organisasjoner velger å ha vide formål, og at en kan handle om et ønske om fleksibilitet. Dette er i tråd med hvordan en av respondentene beskrev formålet i egen stiftelse:

*“Vi har jo et ganske vidt formål. Altså det å hjelpe mennesker som trenger det til en bedre livskvalitet.”*

Han sa videre at hvis man skal tolke formålet bokstavelig, så ville dette resultere i at stiftelsen skulle hjelpe alle som ber om hjelp. Respondenten påpekte at en slik tolkning ikke gir noen begrensning. Stiftelsen ønsket å sette en begrensning i målgruppen og har derfor valgt å rette seg mot å hjelpe de som de anser å være mest vanskeligstilt i samfunnet.

Dokumentundersøkelsen viser at det kun er to av stiftelsene i denne studien som spesifikt har nevnt målgruppen for sine tjenester i formålet. I formålene til stiftelsene er det hovedsakelig et fokus på hvilke tjenester stiftelsen skal yte. Våre funn indikerer også at stiftelsesformens historiske forankring, der fokuset er omsorg for syke, gamle og andre som er vanskelig stilt (Dugstad & Lorentzen, 2010) gjenspeiles i formålene. En respondent ga denne tolkningen av stiftelsens formål:

*“Det er å gjøre sårbare mennesker mindre sårbare, gjennom utdanning, for så å utøve utdanningen i praksis.”*

I følge Moore (2000) kan det å oppfylle et nærmere angitt formål føre til “mission stickiness”; organisasjonen føler seg så forpliktet til formålet at den ikke tar innover seg at omgivelsene krever endring. En av årsakene til at dette skjer er at organisasjonene prøver å unngå å bli beskyldt for det motsatte; “mission drift”. De engster seg for at hvis de endrer på formålet, så vil de bli anklaget for å være mer opptatt av overlevelse enn av selve saken (Moore, 2000). God stiftelsesstyring handler om å gi interessentene trygghet for at formålet innfris. Det å endre formål eller vedtekter i en stiftelse er en omfattende prosess. For å endre vedtekter må stiftelsen søke godkjenning gjennom Stiftelsestilsynet. En av respondentene sa følgende om foranderligheten av formålet:

*“Formålet er en hellig ting. Det må du ikke vri på.”*

En annen respondent henviste til stiftelsesloven:

*“Stiftelsesloven beskytter på en måte formålet.”*

Hvis en organisasjon opplever at deres formål ikke lenger er relevant, vil det eneste riktige i følge Moore (2000) være å legge ned. En av våre fagpersoner trakk frem dette poenget:



*“Så hender det at noen stiftelser har formål som det er så lenge siden ble definert at de lever helt på grensen av formålet og på en måte blir utdatert.”*  
(Reve)

Dette dilemmaet ble også fremstilt av en respondent:

*“Anekdotene og historiene er fint det, men det holder ikke. Ved livets harde realiteter, så blir du utfordret av hva du kan få til.”*

Dette er en problemstillingen som er spesiell for stiftelser og skiller stiftelser fra økonomiske virksomheter. Når økonomiske virksomheter tilpasser seg sine omgivelser ved å finne nye måter å overleve på, så blir de blir sett på som dynamiske, tilpasningsdyktige og verdiskapende (Peters & Waterman, 1982). Flere av respondentene trakk frem dette poenget, og en respondent uttrykte seg slik:

*“Formålet har ligget fast fra starten det, men utformingen av det har forandret seg.”*

En av stiftelsene ble etablert med et ønske om å løfte frem en spesiell gruppes særskilte behov. Ved oppstart tilhørte 100 % av de som benyttet seg av tilbudet målgruppen. På grunn av samfunnsmessige endringer, er det nå en liten andel som tilhører den opprinnelige målgruppen. Både styret og daglig leder i denne stiftelsen har stilt spørsmål om veien videre. De har konkludert med at selv om andelen av den opprinnelige målgruppen har blitt mindre, så tilbyr de fortsatt de samme tjenestene som er beskrevet i formålet:

*“Selv om vi har et formål med å drive her, så synes jeg det likevel er veldig meningsfylt at vi er her og kan drifte slik som vi gjør, selv om det ikke er helt opp mot det optimale av hva tanken var da det ble bygd.”*

Dugstad & Lorentzen (2010) påpeker at myndighetenes krav til uavhengighet, blir et krav om upåvirkelighet i en stiftelse. De påpeker at andre organisasjonsformer gir mer rom for dynamikk, siden de har større mulighet for å endre innretning og oppgaver i takt med omgivelsene. Spørsmålet blir dermed hvordan stiftelser kan være med på å forme fremtiden, når de har uforanderlighet som sin fremste egenskap (Dugstad & Lorentzen, 2010). En respondent sa følgende om dette:

*“Det vi gjorde, var det ingen andre som gjorde. Der er det konkurranse i dag. Så utfordringen blir å finne nye områder i tråd med formålet.”*

Samtidig mente en av respondentene at det i en stiftelse finnes større handlingsrom for å tilpasse tjenestene til de individuelle behovene, og begrunnet dette med at en stiftelse ikke først og fremst har profitt som mål.

**Ikke eiere:** Noe som skiller stiftelser fra andre organisasjonsformer er at ingen utenforstående har eierinteresser i stiftelsen (Knudsen & Woxholth, 2004; NOU 1998:7, 1998). Denne egenskapen ble trukket tydelig frem av fagpersonene, og en sa:

*“Det som skiller stiftelser fra andre organisasjonsformer er det personlige eierskap. Det er ikke noen som eier den. Den eier seg selv. Det er på en måte en fordel og en ulempe.” (Reve)*

Denne fagpersonen sa at fordelene ved stiftelse som organisasjonsform er at formålet og vedtektene i stiftelsen er det avgjørende, da disse bestemmer hva stiftelsen skal drive med. Ulempen er at uten eiere, så er det ikke noen som kan kontrollere styret, og det er ingen som kan bidra med kapital til stiftelsen dersom det skulle være behov for det. De fleste respondentene i denne studien var tydelige på at stiftelsen eier seg selv, og at dette er et særtrekk som skiller stiftelsen fra andre organisasjonsformer. En respondent sa følgende om eierskap og formål:

*“Det er ikke noen eiere. Stiftelsen eier seg selv. Det er formålet som driver stiftelsen.”*

I følge stiftelseslovens § 3, så har ikke stifteren lenger råderett over formuesverdiene som er overført stiftelsen når den er opprettet. En av fagpersonene trakk frem dette forholdet og mente at ikke alle stiftere har vært beviste i forhold til dette da de valgte stiftelse fremfor andre organisasjonsformer. Han mente at noen trodde de fortsatt hadde innflytelse. Fagpersonen påpekte videre at stiftelser er helt selvgående og kun har vedtektene og stiftelsesloven som rettesnor. I 2001 trådte ny stiftelseslov i kraft. Den nye loven kom etter tilfeller av misbruk av stiftelsesmidler, noe som satte sitt preg på lovmakerne (Lorentzen, 2008). Som den ene fagpersonen sa:

*“I den nye stiftelsesloven, så har stifteren ingen makt.” (Reve)*

Et hovedpoeng for å opprette en stiftelse har vært at man mener man har et formål som best kan oppnås gjennom stiftelsesformen, men så har historien vist at alle ikke har vært beviste på hva stiftelsesformen faktisk innebærer. I følge Carlenius (2009) har både politikere og enkeltpersoner blitt overrasket når de har forstått at de ikke lenger har råderett over midlene har de satt inn i stiftelsen.

**Styret øverste organ:** Stiftelsesloven gjør styret til stiftelsens øverste organ. Dette ble poengtert av både fagpersonene og respondentene. En respondent uttrykte seg slik:

*“Det er en enkel struktur. Det er enkelt. Jeg forholder meg til styret. Det er øverste organ.”*

Flere av respondentene uttrykte at det hviler et stort ansvar på styret nettopp fordi det er det øverste organet i en stiftelse:

*“Et styre i en stiftelse har et mye større ansvar enn i et AS. Det burde mange ha tenkt på før de går inn i et styre i en stiftelse. (...) Jeg viste styret hva deres ansvar er og hva resulterte dette i med en gang? Det var styreansvarsforsikring.”*

En av fagpersonene sa følgende om styrets ansvar:

*“Organisasjonsformen gjør at det er styret som er det øverste organet. Det er den største forskjellen fra et aksjeselskap, at det ikke er noen eiere. (...) Det som står frem som en utfordring er nettopp det at styret har så stort ansvar, og det er ikke nødvendigvis alle styrer som ser det ansvaret de faktisk har.”*  
(Furrebø)

En annen respondent påpekte også betydningen av styrets ansvar og mente stiftelser er avhengig av gode styrer:

*“Den reelle vurdering er at stiftelser for en virksomhet som denne er avhengig av veldig gode styrer. Og fordi det også må ligge en form for korrigerende funksjon i forhold til daglig leder. Både korrigerende og kvalitetsforbedrende.”*

Han utdypet dette ved å si at styret har en korrigerende funksjon, ikke bare i negativ betydning, men at styret er det stedet som daglig leder kan spille mot. Han mente også at hvis

ting skal gå bra, så vil sandpåstrøende styrer formelt være i orden, men null verdt for stiftelsen. Denne respondenten sa at realiseringen av formålet starter med og reflekteres gjennom styresammensetningen, og at styret må ha en kompetanse som forstår virksomheten. Han mente også at de tillitsvalgtes rolle både inn i styret og inn i virksomheten er viktig, da dette er med på å sikre virksomheten mot å bli for ensidig påvirket.

I følge anbefalingen til Stiftelsesforeningen har styret ansvar for at stiftelsens formål ivaretas, og de må derfor ha god kjennskap til vedtektenes angivelse av stiftelsens formål (Stiftelsesforeningen, 2016). I vedtektene for flere av stiftelsene er det poengtert at styret har et ansvar for, eller at de plikter å sørge for at formålet ivaretas. Flere respondenter poengterte også at styret er forpliktet på vedtektene og formålet, og en sa:

*“Styrets rolle er å se til at formålet leveres ut.”*

Han påpekte også at styret har en særlig forpliktelse til å lytte til nivåene under, nettopp siden det ikke finnes noen eiere i en stiftelse:

*“De er jo utøvere av formålet, så de har kanskje en annen forpliktelse til å lytte til organisasjonen enn en typisk kommersiell eier ville ha hatt.”*

Videre står det i anbefalingen fra Stiftelsesforeningen at styrets samlede kompetanse bør stå i forhold til stiftelsens formål (Stiftelsesforeningen, 2016). Begge fagpersonene poengterte at det er viktig at styrets kompetanse er skreddersydd til formålet. Vedtektene til tre av stiftelsene stilte krav til styrets kompetanse, spesielt var kunnskap om formålet viktig. En respondent sa at det var viktig at styret fungerte som et godt team. Noen av respondentene sa at det er viktig at styret er i stand til å stille de riktige spørsmålene og komme med gode innspill. De mente at spørsmål fra forskjellige vinklinger kun kan stilles av styret hvis de har rett kompetanse. Respondentene mente det var avgjørende dersom styret skulle kunne ta gode beslutninger. I en av stiftelsene er alle lederne i administrasjonen representert på styremøtene, dette for at styret skal få bedre innblikk i hvordan hverdagen er i denne stiftelsen.

Dokumentundersøkelsen viste også at det er nedtegnet i denne stiftelsens vedtekter at medlemmer av administrasjonen har rett til å være tilstede ved styrets møter med tale- og forslagsrett. De har også rett til å få sin mening tilført protokollen.

### 5.1.3 Stiftelse – eierstyring uten eiere

Ettersom en stiftelse ikke har eiere, vil eierstyring få et annet innhold i en stiftelse enn i en organisasjon som har eiere (Bøhren, 2014; Carlenius & Fagerli, 2005). Funnene i denne studien viser at både respondentene og fagpersonene mente at organisasjonsformen påvirker hvordan stiftelsen styres og ledes. En av fagpersonene mente at balansen mellom styret og ledelse er sentral i en stiftelse, men påpekte at selve stiftelsesformen skaper en forskjell, og sa:

*“Det er jo selve konstruksjonen med hvordan man oppnevner styret og forholdet mellom styret og ledelse som er vanskelig i stiftelser. I en privat bedrift er det noen som bestemmer, i en statlig bedrift bestemmer staten gjennom pengene de tildeler osv.” (Reve)*

En av respondentene mente at det er viktig at administrasjonen i en stiftelse drar med seg styret, og at styret er godt informert. To av respondentene trakk frem at stiftelsesformen er en enkel og oversiktlig form med korte beslutningsveier mellom ledelse og styret, sammenliknet med andre organisasjonsformer. En av de andre respondentene påpekte at det er nødvendig med et godt samarbeid, slik at styret og ledelsen i fellesskap kan finne frem til gode løsninger. Autonomi i forhold til styring og ledelse ble trukket frem av en respondent. Samtidig påpekte denne respondenten at det er lite ved stiftelsesformen som beskytter:

*“Og du må leve i pakt med dine tradisjoner og ditt omdømme. Begge deler går ut over det rent formelle med styring og lederskap. For styring og lederskap der er det stor autonomi, men skal du utvikle deg og overleve, så kan du ikke... Du har muligheten til å misbruke autonomien, men det blir kortvarig glede. For da går du dukken.”*

Ifølge Carlenius & Fagerli (2005) handler eierstyring i stiftelser om å gi interessentene trygghet for at formålet innfris, og at verdiene blir forvaltet på en god måte. De mener også det handler om å etablere og følge rutiner for styring og kontroll.

Norsk Regnskapsstiftelse (2008) fastslår at en “innebygd” kontroll ikke er tilstede på samme måte i ideelle organisasjoner som i økonomiske virksomheter der mangelfull internkontroll vil slå ut i et dårligere resultat. I ideelle organisasjoner er det måloppnåelse av formålet som er det sentrale, og dette måles nødvendigvis ikke gjennom økonomiske resultater. Bøhren (2014)

mener at stiftelser som eierløs organisasjon mangler prestasjonsstrykk og prestasjonsinsentiv. En av fagpersonene sa at strategi er viktig i en stiftelse, siden de vanlige eiermekanismene eller markedsmekanismene som sørger for retning i andre typer virksomheter og organisasjoner er fraværende. Carlenius (2009) påpeker at mål som rask gevinstsikring eller rask verdistigning ikke er relevante for stiftelser, men at mål som sikrer formålet og en sunn vekst derimot er helt sentrale. En respondent påpekte at siden det ikke finnes eiere, så er det heller ikke noen som har sideinteresser utover virksomheten. Det er ingen som skal ha utbytte eller tjene penger på virksomheten.

Bøhren (2014) mener at *kapitalbegrensning* kan disiplinere styret og ledelsen. Stiftelsenes kapitalbegrensning ble trukket frem av en av fagpersonene som sa at siden stiftelser ikke kan skaffe penger gjennom tilførsel, så er det større risiko for å gå konkurs:

*“Du har et problem økonomisk, for det er ingen som er forpliktet til å putte penger inn i stiftelsen. Når den er laget, når man har en stiftelseskapital, så er det på en måte gitt. Hvis du har et aksjeselskap eller en organisasjon, så kan du gå til eierne eller medlemmene og be om mer penger. (...) En stiftelse kan ikke det. En stiftelse må sørge for økonomien selv.” (Reve)*

Fagpersonen sa at det å starte en stiftelse nesten uten kapital kan være risikabelt på grunn av denne kapitalbegrensningen, for dette kan fort ende opp i en situasjon hvor en lever fra hånd til munn. En av respondentene belyste det samme poenget, men fra en annen synsvinkel. Ettersom stiftelser ikke har eiere med kommersielle interesser, har stiftelsen en større mulighet til å fokusere på verdier og mennesker:

*“Jeg tror at det å være organisert som en stiftelse demper det kommersielle fokuset.”*

Ifølge Bøhren (2014) kan det tenkes at stiftelse med ideelle formål trekker til seg ledelse, ansatte og styrekandidater med spesielt stor motivasjon for å jobbe der. En av fagpersonene mente at stiftelser kan ha et tydeligere verdigrunnlag, og at dette betyr at de som arbeider i en stiftelse også bør ha et forhold til disse verdiene. Våre funn indikerer at respondentene mener at verdiperspektivet er viktig for stiftelsene, og en sa:

*“Da tenker vi at vår overlevelsesstrategi går ikke på økonomi. Det går på å være en tydelig verdibærer.”*

En respondent påpekte imidlertid at disse omsorgstunge verdiene kan skape noen utfordringer når stiftelsen skal styres og ledes:

*“Man klarer ikke å skille mellom oppdraget og stiftelsen og de ofte omsorgstunge verdiene og hvordan man leder internt for å skape prestasjonsmiljøer. Og det er ikke nødvendigvis forenelig.”*

Flere studier, rapporter og medieoppslag anerkjenner at det finnes konkurranse også for ideelle organisasjoner (NOU 2014:4, 2014; Trætteberg & Sivesind, 2015; Venås, 2016). Stiftelsene i denne undersøkelsen har avtaler og kontrakter med det offentlige, noe som betyr at de fleste av stiftelsene deltar i anbudskonkurranser:

*“En del av rammebetingelser er styrt av de konkurransene som staten legger ut. Alle de store feltene som vi er inne på er konkurranseutsatt.”*

Respondenten sa at det er en utfordring at så mye av virksomheten er konkurranseutsatt, fordi dette styrer fokuset. Han poengterte at de ønsker å være en aktør som med utgangspunkt i eget formål kan bidra til å dekke de behov som de ser andre i samfunnet ikke dekker. Metodene for å oppnå konkurransefordeler kan oppleves som utfordrende for ideelle organisasjoner på grunn av deres formål og verdigrunnlag (Moore, 2000). Konkurranse kan bidra til uavhengighet og evne til å rekruttere og beholde personell, men konkurranse bidrar imidlertid ikke til økt oppnåelse av formålet eller til bedre ytelse (Guo, 2006). En av respondentene påpekte disse poengene ved å trekke fram at de ideelle organisasjonene har ivaretatt behov som opprinnelig ikke ble dekket av det offentlig eller andre:

*“Vi var der og definerte en sårbar gruppe. Så er det mer behagelig å gjøre det, for det kjenner vi, enn å endre oss i forhold til samfunnets utvikling. Det er en kjempe utfordring. Nå sliter vi alle sammen, for det er mindre og mindre grupper som faller innenfor det som ligger til rette for oss ideelle. Staten tar nesten alt. Det er litt vondt for oss. For alt det vi startet ut fra et samfunnsbehov, er nå konkurranseutsatt.”*

I følge Lorentzen (2008) så har et hovedargument for å etablere en stiftelse vært at man mener man har et formål som best kan oppnås gjennom stiftelsesformen. Carlenius (2009) mener tidsperspektivet og tilgangen til frisk kapital gjør lederjobben i stiftelser annerledes. Han påpeker at det er mange veier for å oppnå et formål, men hvis man ønsker å være den som vinner fram, så må man være bedre enn de andre. Er man ikke bedre enn de andre, så har man ikke livets rett, uavhengig av organisasjonsform (Carlenius, 2009). Dette poenget ble oppsummert på følgende måte av en respondent:

*“For det koker ned til penger, drift og overlevelse.”*

En annen respondent hadde et tilsvarende utsagn:

*“En ledelse må fylle en stiftelses liv med strategiske beslutninger og strategisk innhold. For ellers så trues du.”*

Ifølge Carlenius (2009) er strategisk ledelse og strategiske planer basert på gode analyser like viktige for stiftelser som for økonomiske virksomheter. I en stiftelse har man kun stiftelsesdokumentet som rettesnor og stiftelsesloven som ramme, men utover dette er det opp til ledelsen og styret å sørge for retningen. En viktig oppgave for styret og ledelsen er å sørge for en riktig og gjennomførbar strategi, og målområdene bør gjøres målbare (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015; Huse, 2007). Dokumentundersøkelsen viser at flere av stiftelsene har nedfelte retningslinjer som pålegger styret og ledelsen å ha systematisk gjennomgang av stiftelsens strategiske planer og strategiske målsettinger. En av fagpersonene mente at stiftelser bør ha en bevisst forhold til strategi, og ikke minst mente han at oppfølgingen av strategi blir viktig. Da vi spurte om hva han mente er årsaken til at noen stiftelser lykkes bedre enn andre, så svarte han:

*“Det ene er at de har et godt økonomisk grunnlag. For det andre at de har god ledelse og at de har et oppegående styre som tenker strategi. Strategi og økonomistyring er egentlig de to nøklene.” (Reve)*

#### **5.1.4 Delkonklusjon**

Gjennom forskningsspørsmål 1 ønsket vi å sette fokus på stiftelse som organisasjonsform, samt å belyse hvilke egenskaper ved stiftelsesformen som kan ha betydning for en strategiprosess i en stiftelse. Stiftelser har noen egenskaper som skiller dem fra andre



organisasjonsformer, og både funn og teori indikerer at stiftelser som organisasjonsform påvirker den strategiske prosessen i en stiftelse.

Stiftelsesformen har hentet sin inspirasjon fra den kristne nestekjærligheten, og dette uttrykkes som omsorg for syke, gamle og andre som er vanskelig stilt (Dugstad & Lorentzen, 2010). Våre funn viser at stiftelsene i denne undersøkelsen var opptatt av denne dimensjonen. Flere formidlet en stolthet i forhold til egen historie og tradisjon. De påpekte gjerne at denne forankringen dannet grunnlaget for hvordan stiftelsen ble drevet i dag, og hvordan valg ble begrunnet. Et annet fellestrekk er at stiftelsene tilhører kategorien som har til hensikt å styrke sivilsamfunnet. Her er hensikten å løfte frem interesser, grupper eller aktiviteter som ellers vil ha vanskelig for å bli hørt eller synliggjort (Dugstad & Lorentzen, 2010). Stiftelsene er ideelle organisasjoner, og ideelle organisasjoner er etablert for å løse en samfunnsmessig oppgave, der formålet er å skape mest mulig nytteverdi for målgruppen, ikke mest mulig profitt (Moore, 2000). Våre funn indikerer at respondentene støtter dette, og at verdiperspektivet er viktig for stiftelsene. De mente at det å være organisert som en stiftelse demper det kommersielle fokuset. Alle disse forholdene påvirker hvordan stiftelser tilnærmer seg strategiprosessen.

I tillegg har stiftelsesformen noen særtrekk som skiller dem fra andre organisasjonsformer: 1) formålet som premiss, 2) stiftelsen har ikke eiere og 3) styret er øverste organ. Våre funn viser at respondentene mente at formålet gir legitimitet for de tjenestene som de tilbyr. God stiftelsesstyring handler om å gi interessentene trygghet for at formålet innfris (Carlenius & Fagerli, 2005). Formålet forplikter, og man bør derfor være forsiktig med å etablere stiftelser med formål innenfor begrensede rammer. Våre funn indikerer at forpliktelsen til formålet påvirker hvordan stiftelser forholder seg til endringer i omgivelsene. Respondentene er også tydelige på at stiftelser er uten eiere, og at dette har noen konsekvenser for hvordan stiftelser ledes og styres. Styret er stiftelsens øverste organ. Flere av respondentene og fagpersonene sa at styrets samlede kompetanse bør stå i forhold til stiftelsens formål. Imidlertid viser dokumentundersøkelsen at ikke alle stiftelsene har prosedyrer som sikrer stiftelsen et styre med sammensatt kompetanse.

Ettersom stiftelser ikke har eiere vil eierstyring få et annet innhold (Bøhren, 2014; Carlenius & Fagerli, 2005). Funnene i denne studien viser at både respondentene og fagpersonene mener at organisasjonsformen påvirker hvordan stiftelsen styres og ledes.

Dokumentundersøkelsen viser at flere av stiftelsene har nedfelte retningslinjer som pålegger styret og ledelsen å ha systematisk gjennomgang av strategiske planer og strategiske målsettinger. Denne bør være målbar, slik at kursen kan justeres (Andersen, Dye, & Simonsen, 2015; Carlenius, 2009). Dette kan imidlertid være vanskelig, siden formålet i en stiftelse ikke er å tjene mest mulig penger, men å løse en samfunnsoppgave og skape størst mulig nytteverdi for målgruppen.

## **5.2 Stiftelser og den strategiske prosessen**

Gjennom **forskningsspørsmål 2** ville vi undersøke om, og i så fall hvordan, det drives strategisk planlegging i stiftelser. I tillegg ønsket vi å finne ut hvilke strategiske verktøy og ressurser stiftelsene benyttet i den strategiske prosessen. Vi har derfor sett nærmere på hvordan stiftelsene utarbeider, implementerer og følger opp strategien i sitt daglige virke når formålet skal ivaretas. Fire av de fem stiftelsene vi intervjuet har gjennomført strategiprosesser, og de har utarbeidet en strategiplan. Noen av stiftelsene har gjennomført *en* prosess, mens andre har flere prosesser bak seg. Som følge av dette har de stiftelsene med flere prosesser bak seg også flere dokumenter å vise til. I denne studien har vi kun konsentrert oss om stiftelsenes siste dokumenter.

Strategi handler om å angi retning og ha fokus på fremtidige aktiviteter, hvor hensikten er å skape noen konkurransefordeler (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Strategi handler også om å følge med på endring og utvikling i omgivelsene og eksisterer på ulike nivåer i en organisasjon (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). I denne oppgaven er fokuset lagt på den overordnede strategien. En av fagpersonene sa følgende om bruken av strategisk planlegging i stiftelser:

*“Det er stor variasjon. De fremste, beste stiftelsene kjører strategiprosesser akkurat som en bedrift gjør det, med alle de elementer som læreboken tilsier. Mens andre steder, så slurves det mye, og man har nesten ingen strategi. Det gjøres litt mer etter innfallsmetoden. Det er også veldig stor forskjell på hvor formalisert det er, på hvor flink man er til å ha et strategidokument og hvor ofte det revideres. (...) Noen er veldig gode, andre er kjempedårlige og noen vet ikke hva dere snakker om.” (Reve)*

Ulike studier har sett på hva som kjennetegner organisasjoner som bruker strategi, og de viser at det er mer sannsynlig at strategisk planlegging brukes i middels til store organisasjoner og organisasjoner med relativt stor økonomisk omsetning (Crittenden & Crittenden, 2000; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Odom & Boxx, 1988; Siciliano, 1997; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). Dette samsvarer med våre funn. Dokumentundersøkelsen viser at alle stiftelsene i vår studie er over 30 år. De har en omsetning som spenner fra 40 millioner til over 200 millioner kroner.

Den andre fagpersonen som har undersøkt pengeutdelende stiftelser refererte til sine funn:

*“De stiftelsene jeg kjenner til henviser ofte til vedtektene sine som viktigste strategiske dokument. Og det sier jo litt om strategisk arbeid, egentlig, for det har jo ingenting med strategi å gjøre.” (Furrebø)*

Funnene i studien viser at de fire stiftelsene som har gjennomført strategiprosesser, også har et strategidokument. Det finnes flere tilnærminger til en strategiprosess. Bryson (2011) legger vekt på at strategiprosessen er en iterativ prosess, fordi deltakerne kontinuerlig må tenke om igjen på sammenhenger mellom de ulike elementene. Hatten (1982) legger vekt på at den strategiske prosessen i seg selv kan være oppklarende, da den krever en systematisk gjennomgang av tidligere prestasjoner sett i lys av fremtidige behov. Særtrekkene ved en ideell organisasjon fører til at man ikke automatisk kan kopiere modeller for den strategiske prosessen utformet for økonomiske virksomheter (Bryson, 2011). Dette delkapittelet er strukturert i tråd med Hoff (2009) sin modell, der strategiprosessen deles inn i den strategiske analyse, strategiutvikling, samt iverksettelse og gjennomføring av strategiene.

### **5.2.1 Den strategiske analyse**

I følge Hoff (2009) handler den strategiske analyse om å analysere og vurdere organisasjonen, forretningsidéen og de strategiske målene opp mot virksomhetens ressurser, og de omgivelser den opererer i. Våre funn viser at stiftelsene i denne undersøkelsen har brukt ulike analysemodeller. De har hatt en gjennomgang av viktige faktorer internt og eksternt, og de fleste har brukt SWOT-analysen. Ifølge Bradasch, Tierney & Stone (2008) er en nyttig måte å starte en strategiprosess på, å identifisere det fundamentet som organisasjonen er bygget på gjennom dens verdier og historie. Det hjelper å ha et utgangspunkt som alle interessenter kan være enige om.

**Identifisere fundament:** Våre funn viser at flere har startet strategiprosessen med å evaluere eksisterende strategi, og de har tatt hensyn til verdiene og historien. En av respondentene sa at de hadde laget en egen modell. Modellen ble satt opp med utgangspunkt i vedtekter, formål og grunnlag, hvor målet var å prioritere tjenester og oppgaver, som var innenfor stiftelsens rammer. Dersom de ikke lå innenfor rammene, så ble det ”knockout”, altså, man valgte å ikke satse på det:

*“Hadde man gjort dette historisk, så er det mange ting vi rett og slett ikke hadde gjort i dag, som vi gjør. Dette var en del av strategiarbeidet.”*

I en stiftelse ble historien til stiftelsen brukt i løpende refleksjon. Andre førende dokumenter var vedtektene, formålet og grunnlagsdokumentene. Stiftelsen hadde også inne noen eksterne fagfolk som hjalp til med det diakonale perspektivet og med historieperspektivet. Dette materialet dannet grunnlaget for modeller som igjen dannet utgangspunkt for gjeldene strategi:

*” Så for å komme frem til strategien, så definerer vi selvforståelse. Hvem er vi?”*

Dette er i tråd med Hatten (1982) som sier det kan være mer fruktbart for ideelle organisasjoner å starte med en evaluering av eksisterende strategi, noe som en av våre respondenter trakk frem som viktig:

*“Den største utfordringen er jo på en måte å få en historiefortelling. Altså en status som alle er enige i. For du lager en ny strategi for å endre.”*

Respondenten sa at tidligere prosesser hadde vært mer omfattende, og at dokumentene fra disse hadde fungert som grundokumenter for den siste prosessen.

**Virksomhetens omgivelser:** Den eksterne analysen handler om å forstå hvilken effekt omgivelsene kan ha på en organisasjon (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Virksomhetens omgivelser består av interessenter og konkurrenter (Hoff, 2009). Det er viktig at ideelle organisasjoner har et fokus på faktorene i omgivelsene (Hatten, 1982; Moore, 2000). Dette siden markeds- og konkurransekraftene øker, også i den ideelle sektoren (Moore, 2000). Dette var et poeng som flere av respondentene trakk frem. Dokumentanalysen viser at to av stiftelsene har viet omgivelsene og markeds-kraftene oppmerksomhet i sine dokumenter, og at

forutsigbarhet har betydning for stiftelsens strategi. En respondent påpekte at siden så mye av virksomheten er konkurranseutsatt, så er dette med på å styre fokuset for stiftelsen. Denne respondenten kjente på et dilemma siden man som stiftelse ideelt sett ønsker å møte behov man ser ikke er dekket i samfunnet, og at konkurranseutsettingen gjør dette utfordrende. En annen respondent fortalte at konkurransesituasjonen oppleves annerledes for ideelle organisasjoner, blant annet på grunn av pensjonsforpliktelsene, som er noe de private aktørene ikke behøver å forholde seg til. I tillegg sa denne respondenten at konkurransen generelt sett er skjerpet:

*“Og disse tingene må vi svare på. Og hvis du ikke har en strategi på dette, så blir du bare hoppende etter. Det er slitsomt. Det ønsker vi ikke. Det endrer seg raskt dette samfunnet vårt. Det er jo det frie brukervalget, stramme rammer, internkontroll, krav, lovverk, individuelle rettigheter, åpent marked, nye nasjoner. De shopper jo!”*

Noe som kjennetegner ideelle organisasjoner er at det finnes et mangfold av interessenter som har innflytelse på beslutningene. Interessenter i en stiftelse kan være brukere, styremedlemmer, ansatte, frivillige, finansielle bidragsytere, stiftere og lokalsamfunnet eller samfunnet for øvrig (Bradach, Tierney, & Stone, 2008; Bryson, 2011). For en ideell organisasjon vil det være kritisk med en interessentanalyse, fordi nøkkelen til suksess ligger i å tilfredsstille nøkkelinteressentene (Bryson, 2011). En respondent påpekte at sentrale interessenter ikke var representert når strategiske beslutninger ble tatt, og han mente derfor at styret hadde et særlig ansvar for å ta beslutninger som kunne tilfredsstille nøkkelinteressentene.

For mange ideelle organisasjoner, så spiller særlig brukerne en viktig rolle, fordi det er deres verdier og behov som skal legitimeres og fremstilles i en strategisk prosess (Moxley, 2004). Våre funn viser at brukerne står i sentrum for stiftelsenes tjenester, og en av respondentene sa følgende:

*“Kanskje det som er viktig her, er at vi organiserer arbeidet gjennom en aktiv brukermedvirkning. Det er sjelden. Det er vi kjent for å være gode på. Det betyr at vi har en utstrakt høringsrunde. (...) Så brukerstemmen er veldig til*

*stede og blir hørt. Vi prøver å fange hvem det er som trenger tjenestene våre mest, basert på hva brukerne melder tilbake til oss.”*

For stiftelser vil økonomisk og politisk utvikling, samt lover og regler påvirke strategiutviklingen (Bryson, 2011). Våre funn viser at respondentene var særlig opptatt av at stiftelsene påvirkes av politiske prioriteringer, samt endringer i lover og regler. De trakk frem hvordan de har opplevd tøffe tider som følge av samfunnsendringer, sektorisering eller ved nedbygging av institusjoner, og en sa følgende:

*“Når betingelsene endret seg, så var det ingen garanti i stiftelsesformen. Du må skape ditt eget liv. (...) Du var ikke beskyttet. Det var nok av de som var ute etter deg på en måte.(...) Slik var det her på 90-tallet. Du må utvikle virksomheten hele tiden.”*

Ideelle organisasjoner er i større grad klar over hvilken betydning den politiske utviklingen har, ettersom deres formål er å løse en samfunnsmessig oppgave. De forstår viktigheten av å utvikle politiske allianser (Moore, 2000). Som beskrevet i Vårt Lands (2016) artikkel er ideelle organisasjoner avhengig av politisk vilje for å overleve, og ifølge artikkelen er det spesielt viktig i dag. En av fagpersonene sa:

*“Men staten har ikke ansvar for stiftelsene. De kan jo bare la dem gå nedennom og hjem for den saks skyld. Hvis en ikke har noen eier, noen givere, noen virkelige støttespillere, så sitter man i saksen. Det er litt av problemet, når man ikke kan skaffe seg penger gjennom tilførsel risikerer man rett og slett og gå konk.” (Reve)*

**Virksomhetens ressurser:** Den interne analysen fokuserer på organisasjonens ressurser og hva som skaper verdi (Roos, von Krogh & Roos (2010). Organisasjonens ressurser består av ansatte, varemerker, omdømme, lisenser, anlegg, utstyr og kapitalbasen (Hoff, 2009). Våre funn viser at respondentene i denne undersøkelsen hadde et fokus på organisasjonens interne ressurser, og de mente at følgende ressurser hadde betydning: Ansatte, kompetanse, omdømme, utvikling av teknologi, samt faglig kvalitet. En av respondentene beskrev de ansatte som ressurs på denne måten:

*“Ansatte er den viktigste ressursen og hvordan vi vedlikeholder dette. (...) Vi har kompetansedager flere dager i året. Vi bruker penger på de ansatte rett og slett for det er den viktigste ressursen.”*

En respondent mente at de ansattes kompetanse kanskje blir enda viktigere når man har valgt stiftelse som organisasjonsform. Han sa at man som stiftelse må kjempe i større grad enn andre, ettersom ingenting er gitt ved stiftelsesformen:

*“Det lå en forventning om eller det lå en selvforståelse...både som en nødvendighet og som et ønske...om at skal du som en institusjon som dette overleve og utvikle deg, så må du legge mye vekt på faglig nivå og utvikling.”*

Omdømme ble trukket frem som en viktig ressurs av flere av respondenter:

*“Renommé har mye å si for rekrutteringen. Det var ikke så lett å rekruttere for noen år siden, men nå er det det, for folk trives. Og det viktigste for å beholde er å trives.”*

En annen respondent sa følgende om omdømme i forhold til hvilke satsningsområder de har valgt:

*“Det bekrefter institusjonen eller gir den en sterkere posisjon ved å gjøre ting som blir verdsatt. Det er for så vidt med på å styrke omdømmet. Så det er like mye det, som å få flere ben å stå på. Så er det egentlig omdømmebygging man driver.”*

Organisasjoner må utvikle strategier som optimaliserer bruken av de interne ressursene, eller de må identifisere ressurser som kan gi organisasjonen varige konkurransefortrinn (Hoff, 2009). En respondent trakk frem utvikling av teknologi for å skape varige konkurransefortrinn:

*“Så det som har skjedd, som har gjort at tallene har blitt så bra, er at vi har tatt i bruk teknologi enda mer rått. (...) Hele tiden prøver vi å brenne til hva vi kan gjøre annerledes, for å ikke redusere kvaliteten eller nytten.”*

En annen respondent trakk frem viktigheten av forskning som konkurransefortrinn:

*“Et viktig aspekt, siden vi kommer fra det med forskning, er faglig kompetanse og kvalitet. (...) Men også fordi det er et vitnesbyrd, altså kvalitet. Fordi forskning har en slik legitimerende funksjon, som er nesten forunderlig sterk.”*

**SWOT–analyse:** SWOT kan fungere som et bindeledd mellom den interne analysen (styrker og svakheter), og ekstern analyse (muligheter og trusler) (Roos, Von Krogh, & Roos, 2010). Våre funn indikerer at flere av stiftelsene har benyttet seg av SWOT-analyser. Analysen har blitt brukt som en situasjonsanalyse, men også som et verktøy for å belyse sider ved stiftelsen som nødvendigvis ikke var åpenbare for stiftelsene i hverdagen. En av respondentene sa følgende om SWOT-analysen som ble utformet i deres stiftelse:

*“Den er i hvert fall tydelig på at de tingene vi tror kan være fast, også kan utfordres.”*

For denne respondenten var det viktig å utfordre det som han mente mange tok for gitt, og han var derfor opptatt av å bruke denne analysen til dette:

*“Jeg har ikke tro på å lage situasjonsanalyser som er passe runde i formen og passe snille, for da får man ikke noe aksjon. Man får ikke noen mobilisering, hverken av mennesker eller ressurser for å ta noen grep.”*

En annen respondent ba den enkelte leder i stiftelsens ulike virksomheter om å lage en SWOT-analyse for sin del av virksomheten. Disse skulle danne grunnlaget for en SWOT-analyse av *hele* stiftelsen. Målet var å utarbeide en strategi for hele stiftelsen basert på denne analysen. En tredje respondent gjennomførte et strategiseminar, hvor SWOT-analysen dannet et utgangspunkt for strategiutviklingen.

Stiftelsene som ikke har gjennomført noen strategiprosess, og har dermed heller ikke foretatt strategiske analyser. De har likevel et forhold til sin egen identitet og historie, og hvilke utfordringer de har. Respondenten sa at stiftelsen prøver å tilpasse seg behovene i samfunnet og tilby tjenester ut fra dette, samtidig som de legger vekt på å holde fast ved formålet. Selv om stiftelsens ikke har satt strategiske analyser i system, har både daglig leder og styret et blick for dette gjennom jevnlig å drøfte det på styremøtene.



### 5.2.2 Strategiutvikling

Strategiutviklingen starter med å identifisere de ulike alternativene som kommer frem i den strategiske analysen (Hoff, 2009). Fire av stiftelsene i undersøkelsen har gjennomført strategiprosesser og utformet en strategiplan. Våre funn viser at strategiprosessene er gjennomført på ulike måter, men de har samtidig noen fellestrekk. Noen av stiftelsene har gjennomført flere strategiprosesser, mens andre kun har gjennomført en prosess. Et fellestrekk for stiftelsene som har gjennomført flere prosesser, er at prosessene har hatt forskjellig form fra gang til gang. Et annet fellestrekk er at de har brukt materialet fra tidligere prosesser som grunnlag og bygget videre på dette. Den enkelte strategiprosess har tatt utgangspunkt i stiftelsens behov på det gitte tidspunkt som prosessen ble gjennomført, og prosessen har hatt ulikt fokus fra gang til gang:

*“Den prosessen vi hadde for 10 år siden var mer grundig, enn de to siste. Da ble det gjort en nokså involverende prosess knyttet opp mot at en måtte stramme opp og profilere og fokusere bedre. Det var behov for å organisere virksomheten mer etter underformålene.”*

For en annen respondent var det viktig å fokusere på fremtidsbilder i den første prosessen. Årsaken til dette valget var at organisasjonen hadde vært igjennom en vanskelig tid. Fremtidsbildene virket dermed forløsende på organisasjonen, og de kunne se inn i en fremtid alle ønsket seg. Denne prosessen resulterte i en ambisiøs plan. I neste prosess ble det dermed besluttet at organisasjonen skulle følge opp den opprinnelige planen siden flere av målene fortsatt ikke var nådd. Ifølge respondenten følte organisasjonen en lettelse ved denne beslutningen:

*“Noe av problemet er at man som organisasjoner blir så slitne av at man hele tiden skal videre uten å lande gode grep.”*

Det er viktig å utvikle strategier som tilpasser organisasjonens ressurser til omgivelsene de opererer i (Hoff, 2009; Moxley, 2004). Dette vil gi klare føringer for en strategiutviklingsprosess. En respondent sa:

*“Strategien vil være å forholde seg til hva som skjer. Prøve å påvirke og trekke ut det du tenker fremstår som viktig og riktig. (...) Det var for så vidt en*

*tilpassing til det som rørte seg og samtidig det som ovenfra ble sett på som viktig.”*

En organisasjon vil ikke overleve på sikt hvis den ikke har evne til å skape lønnsomme verdier (Hoff, 2009). Det må derfor utvikles strategier som er knyttet til hvilke tjenester de skal tilby innenfor det feltet de virker (Hoff, 2009). Våre funn indikerer at stiftelsene har hatt fokus på strategiske valg, og flere har hatt fokus på vekst. En stiftelse hadde satt opp ulike strategiske retninger for fremtiden, og vurdert disse opp mot hverandre. En respondent sa følgende:

*“Det var et ønske om å spisse. Det var da man ble sterkere. Man hadde vokst. Det hadde skjedd en utvikling. (...) Det var en bevisstgjøring. Så skjedde det en viss form for avskalling. Vi kan ikke hjelpe alle. Vi må hjelpe noen.”*

Ideelle organisasjoner kan ha betydelige problemer med å definere sin strategi på en tydelig måte. Strategi handler ikke bare om hva organisasjonen velger å gjøre, men også hva den velger å ikke gjøre (Kaplan, 2001). En respondent som sa at de vurderte å yte tjenester for nye målgrupper, men valgte til slutt å fokusere på økt kvalitet og vekst innenfor eksisterende målgrupper, og på denne måten skape større lønnsomhet. Det ble en ressurserkjennelse, da de mente det ville bli et for stort løft å inkludere flere målgrupper, fordi det ville ha krevd ny kompetanse innenfor et område der det allerede var flere konkurrenter. Et strategisk valg kan handle om hvordan organisasjonen skal bli den mest kostnadseffektive organisasjonen (Hoff, 2009), og en slik tankegang ble fremhevet av en respondent:

*“Så det jeg har sagt er at skal vi være relevante, så må vi gjøre mer, for mindre penger, for enda flere og enda bedre enn hva vi gjør i dag.”*

Dette var et bevisst strategisk valg for denne stiftelsen. De hadde et fokus på å øke tilbudet ovenfor sin målgruppe, et mål de nådde uten nevneverdig inntektsøkning. Strategiske valg kan også handle om mål eller strategier for hvordan organisasjonen skal oppnå ønsket innovasjon, kvalitet eller kundetilfredshet (Hoff, 2009). Våre funn viser at noen av stiftelsene har satt dette i system gjennom valgte strategiske satsningsområder. Det vil si at organisasjonen må skape lønnsomme verdier, og en sa:

*“Jo bedre vi forvalter ressursene, jo flere har glede av dem.”*

**Visjon:** Dokumentundersøkelsen viser at visjonene i stiftelsene har ulik utforming og omtales både som visjon, ambisjon, løfte og slagord. I følge relevant litteratur skal en visjon si noe om *hva* virksomheten skal drive med, *hvem* målgruppene er, *hvor* de er, og *hvordan* virksomheten skal utvikle konkurransefortrinn (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 2011; Hoff, 2009). En respondent påpekte at det er viktig at visjonen ikke blir for akademisert, og mente det handler om å gi organisasjonen en ”felles fornemning”. En annen respondent sa at visjonen skal gi motivasjon og retning for oppdraget, og visjonen i denne stiftelsen har bidratt til å skape en felles identitet:

*“Visjonen skal være bred nok til å favne og spiss nok til å utfordre. Vår visjon har jo levet der en god del år og har vært oppfattet som god.”*

Roos, Von Krogh, & Roos (2010) sier at en god visjon skal legitimere, den skal fokusere på organisasjonens ambisjoner, og den skal være motiverende for hele organisasjonen. En respondent tok i bruk det han kalte visjongsrepet, og ønsket å få organisasjonen til å ta fokus vekk fra driften, slik at de kunne se inn i en felles fremtid som alle ønsket seg, og sa:

*“Man må sikte på stjernene, for å havne i tretoppene.”*

Ifølge Moore (2000) kan et klart visjonsdokument være nyttig for ideelle organisasjoner, fordi det å oppnå visjonens målsetting kan sammenliknes med finansielle mål som brukes for å måle prestasjonene i kommersielle organisasjoner. På denne måten blir visjonen hovedkriteriet for å evaluere prestasjonene, og startpunktet for å planlegge videre aktivitet (Moore, 2000). Bryson (2011) støtter også dette og sier at visjonen skal lede til å indikere om målsetting er nådd. Dokumentundersøkelsen viser at stiftelsens visjoner vanskelig kan indikere om målsetting er nådd. Derimot vil visjonen i kombinasjon med andre elementer i strategiplanen kunne vise dette.

**Valgte hovedsatsningsområder:** Visjonen skal være med på å vise hvordan virksomheten skal nå sine mål innenfor valgte hovedsatsningsområdene eller funksjonsområdene, og strategiske mål med tilhørende handlingsplaner skal sikre god gjennomføring og måloppnåelse i planperioden (Hoff, 2009). Dokumentundersøkelsen viser at stiftelsene har valgte hovedsatsningsområder i sine strategidokument, men de er ulike i formen. En av fagpersonene sa følgende om strategiske hovedmålsettinger:

*“Strategien må være noe målbart, slik at du kan si om du har oppnådd eller ikke oppnådd. Derfor er det vanskelig med slike løse visjonsformuleringer, fordi det er så vanskelig å si om målene er nådd eller ei.” (Reve)*

Ideelle organisasjoner blir ofte karakterisert ved flere og motstridende mål, og det er derfor nødvendig å etablere grunnleggende enighet om mål (Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). En av stiftelsene har valgt å definere fire overordnede mål i en ikke prioritert rekkefølge. I tillegg har de definert fire strategiske satsningsområder, hvor de under hver av disse har laget handlingsmål. Handlingsmålene viser hvordan denne stiftelsen mener de skal oppnå de strategiske satsningsområdene. Både denne og en annen respondent poengterte at det var viktig at strategidokumentet skulle fremstå som enkelt:

*“For meg var det viktig å få det enkelt, for jeg har tro på litt enkle strategier.”*

To av de andre stiftelsene har i sine strategidokument valgt å fremheve tre fokusområder. Mens den ene av disse to stiftelsene har formulert tiltak og aktiviteter med klare måltall under hvert fokusområde, så har den andre stiftelsen valgt å formulere ønsket utvikling med tiltak og aktiviteter. Den siste stiftelsen har valgt å fokusere på den strategiske retningen innenfor en valgt tidsperiode. Deres plan inneholder overordnede mål, som sier hva stiftelsen ønsker å oppnå i perioden. Disse målene er ikke tallfestet, men de er tydelig definert. Under hvert mål er det beskrevet både tiltak og aktiviteter som skal sikre at stiftelsen oppnår de nedfelte målene.

**Måltall:** Fastsettelse av strategiske mål med tilhørende handlingsplaner skal sikre god gjennomføring og måloppnåelse i planperioden (Hoff, 2009). Bradach, Tierney, & Stone (2008) påpeker at det er viktig med konkrete og målbare mål for ideelle organisasjoner, samtidig kan organisasjonenes orientering mot samfunnsoppdraget eller formålet underminere muligheten til å fokusere på resultater. Våre funn viser at det kun er en av stiftelsene som har tallfestet de strategiske målene. Imidlertid rapporterer de ulike stiftelsene på ulike system- og kvalitetsindikatorer. Flere av stiftelsene har utviklet periodiske handlingsplaner med utgangspunkt i valgte strategi. Rapporteringen er gjerne satt i et system med faste intervall, som legges frem i ulike fora.

Respondenten i den stiftelsen som har måltall for de valgte hovedstrategier sa at resten av organisasjonen opplevde det som positivt å innføre måling:

*“Det er dritkjedelig å hoppe høyde, hvis det ikke er noen som måler hvor høyt du hopper.”*

Respondenten sa at organisasjonen opplevde dette som klargjørende. Måling er beviselig i forhold til hvordan man drifter, da måltall er konkret. Måltallene var med på å disiplinere organisasjonen:

*“De var så lei all praten. De var lei av tåketeppe. I tåketeppe kommer egne tolkninger og historier. I tåketeppe kommer så mye rart, som gjør at man lager klikker og subkulturer og man lager uformelle ledere som leder sine småhærer rundt i organisasjonen basert på sin forståelse av hva måloppnåelse er. Basert på sin forståelse av hva man strekker seg etter. Så man går jo søren ikke sammen lenger.”*

Samtidig sa denne respondenten at man må være forsiktig med måling, da korte intervaller kan ødelegge flyten i en organisasjon. Han mente at det kan skape tunnelsyn hvis det fokuseres for mye på de små bitene, og at det er helheten som skal fungere:

*“Måling kan være et problem, for det tar biter fra en helhet.”*

En av de andre stiftelsene har det respondenten kaller handlingsmål. Disse målene er konkrete og lederne blir kontrollert på om de oppnår målene eller ikke. De andre stiftelsene har fokusområder som angir retning og det er ikke satt måltall på dette. En respondent sa at de ikke måler oppnåelse i forhold til valgte strategier. Imidlertid er måling likevel en stor del av hverdagen for stiftelsen, siden dette kreves fra ulike instanser som stiftelsene er nødt til å forholde seg til.

Hatten (1982) sier at hvis man ikke presiserer mål i en ideell organisasjon, så kan ikke organisasjonens prestasjoner evalueres på en god måte. Selv om suksess eller fiasko ikke måles like klart i ideelle organisasjoner, så har ideelle organisasjoner akkurat det samme ansvaret i forhold til å skape størst mulig nytteverdi for sin målgruppe (Hatten, 1982). Crittenden m.fl. (2004) og Moore (2000) mener at det eksisterer en erkjennelse av at det er utfordrende å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner. Dette handler om hva som burde måles, hvordan man måler prestasjoner og hva denne målingen skal bidra til. For at en ideell organisasjon skal kunne definere hvilke mål den skal levere på, så må de oversette formålet til

klare mål. I følge Bradach, Tierney, & Stone (2008), så må disse målene være overbevisende nok til å tiltrekke seg støtte fra interessentene, men spesifikke nok til å kunne måle prestasjoner. Imidlertid er ideelle organisasjoners orientering mot å oppnå et samfunnsnyttig formål med på å undergrave deres evne til å fokusere på resultater (Bradach, Tierney, & Stone, 2008).

**Involvering:** Våre funn viser at stiftelsene har involvert interessentene på ulik måte og i ulik grad. I de prosessene som har blitt omtalt som omfattende, har det vært bred involvering av organisasjonen i flere runder. I prosessene som ikke oppfattes som like omfattende, er det i hovedsak ledelsen og styret som har vært involvert. I det som omtales som den «første» prosessen har det vært bred involvering. Et annet relevant funn er at det er gjennomført involverende prosesser når lederen har vært ny i stillingen.

Respondenten som er tilknyttet den stiftelsen som ikke har gjennomført en strategiprosess var også opptatt av involvering av hele organisasjonen ved viktige prosesser for stiftelsen. En av stiftelsene som gjennomførte en grundig prosess var opptatt av at organisasjonen må føle at det er en balanse mellom ledelse og involvering:

*“Jeg tror det er en god blanding av top-down og down-up... altså fra bunnen og oppover. At vi har tatt med deres innspill og involvert dem, samtidig som vi har vært tydelige med at det er vi som er stiftelsen her.”*

Denne respondenten mente også at stiftelser skiller seg fra andre organisasjonsformer, siden han opplevde at ansatte i en stiftelse i større grad forventer å bli involvert i prosesser:

*“Jeg tror kanskje at i en stiftelse, hvor folk på mange måter «eier» stiftelsen og eier formålet og har dette engasjementet i saken. Det gjør at det blir en kultur som handler om å gjøre det bra for brukerne og dette gjør at kjappe beslutninger blir vanskeligere. Kulturen krever at en forankrer tingene, mer enn i en strømlinjeformet bedrift. I en strømlinjeformet bedrift har de ikke samme forventning til forankring. Det de forventer er at toppen bestemmer hele tiden.”*

Våre funn indikerer at respondentene ser det som viktig å involvere hele organisasjonen, inkludert styret i strategiprosessen. Det kan tyde på at involvering bidrar til at personene i

organisasjonen følger opp og rapporterer i forhold til strategiene. Eksisterende litteratur i strategisk planlegging fremhever også poenget med samarbeid og inkludering av de ulike interessentene i planleggingsprosessen. Dette sikrer at man kan oppnå enighet om fremtidige mål for organisasjonen (Crittenden m.fl., 2004; Moxley, 2004). En respondent sa at han var opptatt av å kjøre gode prosesser med bred involvering. Da de valgte strategiene skulle implementeres og gjennomføres opplevde han dermed svært få omkamper, siden alle hadde respekt for at man må prioritere:

*“Alle må få lov til å bidra. Det er veldig viktig. Alle må bli hørt. Så kommer en prosess, hvor du har en beslutning. Etter den beslutningen har du handling. Da forventer jeg av mine ledere - også de som ikke var enige - at de er motiverte.”*

### **5.2.3 Iverksettelse og gjennomføring av strategiene**

Når strategiene er utviklet må de kommuniseres til organisasjonen, som må motiveres til å ta i bruk de valgte strategiene (Hoff, 2009). Strategiprosessene og strategiutviklingen har ingen verdi hvis de ikke justeres opp mot det daglige arbeidet (Allison & Kaye, 2005). Dette krever at ledelsen koordinerer og integrerer systemer og ansatte, både i og på tvers av avdelinger og aktiviteter (Hoff, 2009). Våre funn indikerer at strategiplanene er implementert og gjennomført på forskjellig vis. Flere av stiftelsene har utarbeidet årlige handlingsplaner som har sitt utspring i de valgte strategier.

En av respondentene sa at når den valgte strategien skulle gjennomføres, så ble enhetslederne bedt om å lage handlingsplaner med tiltak for å virkeliggjøre strategien. Disse skulle godkjennes av hovedkontoret, som på denne måten kvalitetssikret at de individuelle planene var i henhold til den overordnede strategien:

*”Selve måten å rulle ut strategien har også vært en måte å samle organisasjonen på.”*

Respondenten trakk også frem koblingen mellom strategi, aktivitet og budsjett. Han sa at før stiftelsen hadde utarbeidet en strategi, så opplevde han at det de ulike prosessene ikke hang like godt sammen, men at strategiprosessen gjorde det mulig å koble alt dette sammen:

*“For budsjettet må bygge på aktivitetene og aktivitetene må bygge på en strategi”*

En annen respondent trakk også frem koblingen mellom aktivitet og budsjett. Denne respondenten var i tillegg opptatt av å gjøre resten av organisasjonen oppmerksomme på at de måtte ta bevisste valg når de skulle utforme handlingsplanene for sin del av virksomheten, og sa:

*“Dette er min bibel. Jeg tror det som står. Det betyr at hvis dere setter opp for mye, så er det dere som må gjøre jobben.”*

Dette er i tråd med Bryson (2011) som mener at implementering må være bevisst, strategisk planlagt, ledet og budsjettert.

En av respondentene var spent på prosessen med å implementere de valgte strategier i organisasjonen, og om enhetene ville rapportere i henhold til strategien:

*“Og det som er så morsomt er at når vi begynte å rulle det ut, når folk skulle begynne å rapportere, da tenkte jeg: Kanskje de ikke kommer til å rapportere? Kanskje de saboterer litt? Eller er trege med å levere inn årsplaner? Men det har gått som en kule.”*

Respondenten mente at forarbeidet og den gode involveringen i utarbeidelsen av planen var grunnen til at selve implementeringen av planen gikk bra. Roos, Von Krogh, & Roos (2010) sier at når man setter i gang endringsprosesser, så vil man kunne møte motstand hos ansatte. De mener derfor at det er viktig at alle i organisasjonen blir involvert i strategiarbeidet for at de ansatte skal føle eierskap. En av respondentene mente at det ikke er vanskeligere å jobbe med strategi i en stiftelse rent prosessuelt, enn i en annen organisasjon:

*“Men det å få med seg folk i en stiftelse er nesten enklere, for det er ofte et ideelt formål. Folk er interessert. (...) Man følger seg berettiget til å mene noe om alt og særlig om strategi.”*

Han påpekte at i arbeidet med strategi, er det viktig at ledelsen skaper et tillitsforhold med resten av organisasjonen og at alle får muligheten til å bidra:

*“Hvis man føler at her må jeg redde stiftelsen, da må jeg bli hørt i denne prosessen. For dette er for verdifullt til å la gå dukken.”*



Han sa at dette var særlig viktig i den første prosessen. Etter hvert som organisasjonen stolte mer på ledelsen, så overlot de mer og mer av ansvaret til ledelsen. En annen respondent startet strategiprosessen ved selv å reise rundt til alle de ulike virksomhetene i stiftelsen. På denne måten fikk han dialog med de ansatte og innspill fra hele organisasjonen. Han tok imot motforestillingene med respekt. Han mente at dette var en av suksessfaktorene for at stiftelsen lyktes med implementering av strategien. Ifølge Yukl (2013) er lederen sentral for at organisasjonen skal lykkes med å implementere endring. Våre funn indikerer at respondentene var oppmerksomme på denne dimensjonen. En respondent sa:

*“Den største forutsetningen for godt strategiarbeid er en god ledelse som skjønner hva det er. Som klarer å involvere de ansatte og de viktige stakeholderne, inkludert styret. I det så ligger det at en leder må være så trygg på seg selv at det som kommer opp i en strategiprosess ved involvering kan være ufordelaktig for lederen som person.”*

En av de andre respondentene hadde en noe annen tilnærming til implementering. Han sa at de lange linjer til stiftelsen ligger fast, men at man samtidig må være opptatt av forandring og utvikling for en dynamisk tilpasning til omgivelsene:

*“Det er vel ikke helt slik at strategi blir til mens du går, men vi er vel der at vi tenker nokså dynamisk og åpent. Og at ting utformes etter hvert.”*

Han sa at de ikke føler seg så veldig forpliktet til den valgte strategien og mente det er vel så viktig å følge med på endringer i omgivelsene som kan ha betydning. Han sa man må være åpen for at det skjer noe nytt hele tiden. Dette er i tråd med Hoff (2009) som skiller mellom tilsiktede og fremvoksende strategier. Mange tilsiktede strategier har endt opp som urealiserte strategier, samtidig som begivenheter eller omstendigheter har ført til at nye strategier har blitt til underveis, uten at de var planlagt (Hoff, 2009). Planleggingen kan bare være effektiv, dersom den er skreddersydd til situasjonen der den skal brukes. Det er imidlertid vanskelig å planlegge for enhver mulig situasjon (Bryson, 2011). Dette er i tråd med et av utsagnene fra en av respondentene:

*“Så kan du si at det er grenser for hvor mye du kan styre en virksomhet. Du må styre i forhold til politiske prioriteringer eller hvilke pasientgrupper du skal satse på. Samtidig må det være stor frihet innen de ulike avdelinger for*

*utvikling. For det er det som gir energi. Folk vil ta ansvar selv. Hvis de blir pådyttet for mye, så skjærer det seg.”*

Denne respondenten mente det må være en kombinasjon av overordnet styring og indre frihet i organisasjonen. Fokuset for denne stiftelsen har derfor ikke vært å kontrollere hva de forskjellige gjør, men å sørge for at driften passer med den overordnede strategien.

Et viktig bidrag i implementering er at ledelsen kan skape en bedriftskultur som gir de ansatte et felles verdigrunnlag, felles målforståelse og regulerer samhandlingen internt og med omgivelsene (Hoff, 2009). Deal & Kennedy (1985) hevder at verdier er grunnfjellet i enhver bedriftskultur. De sier at verdier gir en følelse av felles retning for alle ansatte samt retningslinjer for de daglige aktivitetene. Dokumentundersøkelsen viser at flere av stiftelsene i denne studien har et fokus på stiftelsens verdigrunnlag. De er opptatt av at verdiene kommer til uttrykk både gjennom tjenestene de yter, og gjennom ord og handling i hverdagen. En respondent var særlig opptatt av at ledelsen skulle legge til rette og sørge for at alle følte en identitet i helheten. I forhold til gjennomføringen av strategien, så mente han at det var personene som var garantistene for implementeringen og forståelsen av strategien.

#### **5.2.4 Stiftelser og ressurser til strategisk planlegging**

Strategisk planlegging krever ressurser, og forskningen viser hovedsakelig til tid, penger og menneskelige ressurser som viktige i en strategiprosess (Bryson, 2011; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011; Moxley, 2004). Disse ressursene trekkes også frem av respondentene i denne studien som viktige. En av fagpersonene mente at ledelsen og styret som ressurs står sentralt i en strategiprosess:

*“Mye avhenger av hvor profesjonell ledelsen og styret er, og hvor godt kvalifisert de er innenfor disse områdene. Det er faktisk et fag vi snakker om.”*  
(Reve)

Dette samsvarer med hva Crittenden & Crittenden (2000) trekker fram: Det er avgjørende at ledelsen ser verdien av å gjennomføre en prosess hvor man involverer de ulike interessentene (Crittenden & Crittenden, 2000).

Mengden av tid og ressurser man velger å investere i prosessen har også avgjørende betydning for resultatet (Mara, 2000). Våre funn viser at det er lagt ned betydelig med tid og

menneskelige ressurser i noen av de strategiprosessene som er gjennomført. Noen har også lagt ned økonomiske ressurser i form av reiser og opphold:

*“Vi har samlet folk. Det koster penger.”*

Siciliano (1997) mener at organisasjoner med økonomiske utfordringer hverken har de ressurser eller den stabilitet som kreves for å utføre strategiske prosesser. Dokumentanalysen viser at alle stiftelsene i denne studien har positiv egenkapital, dermed kan det synes som de har en stabilitet, som gjør det mulig å drive strategisk planlegging. En av respondentene la også vekt på forutsigbarhet, og i dokumentundersøkelsen fremgår det at stiftelsen ser det som en viktig oppgave at den sikres ressursmessig nødvendig forutsigbarhet og handlingsrom, og han sa:

*“Jeg tror det er gunstig for en strategiprosess å ha noe som er forutsigbart, noe som ligger fast. Så har man liksom en trampoline å hoppe ut fra.”*

Han sa også at strategiperspektivet har blitt kortere og kortere på grunn av den omskiftelige verden vi lever i.

Ifølge Bryson (2011) spiller ledelse en avgjørende rolle for å initiere, støtte opp om og forsvare en strategisk prosess. Lederen kan bidra til at resten av organisasjonen ser og forstår de muligheter og trusler som organisasjonen står ovenfor (Yukl, 2013). Lederen må mobilisere nødvendige ressurser og legge til rette for strategisk planlegging (Bryson, 2011). Disse poengene samsvarer med våre funn. Flere av respondentene mente at den største forutsetningen for godt strategiarbeid er at man har en ledelse som forstår hva strategiarbeid er, som kan involvere interessenter og styret, og tørre å ta inn over seg motforestillinger som også kan være ufordelaktige for lederen som person. Våre funn viser at alle lederne hadde en form for videreutdanning innenfor ledelse. En av respondentene sa at det var viktig for han personlig at han hadde en master innen helseledelse, for gjennom dette studiet tilegnet han seg kunnskap om strategiprosesser. Samtidig påpekte han at strategi ikke bør basere seg på en komplisert metodikk:

*“Vi har stilt enkle spørsmål. Hva er viktig for dere? Hvordan ser dere fremtiden for dere? Vi har ikke hentet inn noen ekstern ekspertise.”*

Større organisasjoner kan ifølge Siciliano (1997) bruke eksterne konsulenter, men studien hennes viser ikke en sammenheng mellom bruk av konsulenter og graden av suksess. Flere av respondentene var innom det å skulle bruke eksterne konsulenter i en strategiprosess. Våre funn indikerer at de mente at eksterne konsulenter kunne benyttes i begrenset grad, men de kunne ikke ta totalansvaret for en strategisk prosess. Noen hadde hentet inn ekstern ekspertise for å bidra med kunnskap om trender i samfunnet. En av respondentene var svært tydelig på at dette måtte være en prosess som ble kjørt av organisasjonen selv:

*“For å svare litt spisst. Jeg har ikke mye tro på spesialenheter for strategisk planlegging. Strategisk planlegging er en del av den daglige prosessen. Du må på en måte holde på med det hele tiden. Da må det være i de ansatte. Det må være der på alle nivåer.”*

En annen respondent mente også at strategiutviklingen må være basert på interne krefter:

*“Men du blir overrasket over hvor mange som kan bidra på områder som ikke er sitt eget. Vi sitter på enorme skjulte ressurser. Og jeg tror kanskje det er en leders jobb å bruke folk der de er, slik at de kan blomstre.”*

Han påpekte at kunnskapen sitter hos de ansatte og ikke hos eksterne konsulenter. Hvis han brukte eksterne ressurser, så var det for frigjøre egne ansatte til å kunne involvere seg i en strategiprosess, eller han brukte eksterne konsulenter til å få hjelp i forhold til å følge med på trender. Denne respondenten mente i tillegg at man har behov for noen verktøy og en fasilitator i en strategiprosess. Poenget med en fasilitator som kjenner til prosessen og verktøyene som benyttes trekkes også frem av Mara (2000) som en ressurs som kan ha positiv innvirkning på en strategiprosess.

### **5.2.5 Delkonklusjon**

Gjennom forskningsspørsmål 2 ville vi undersøke om det drives strategisk planlegging i stiftelser og hvilke strategiske verktøy og ressurser stiftelsene benyttet i den strategiske prosessen. Funnene viser at fire av fem stiftelser i vår studie hadde kjørt strategiprosesser, men at de hadde kjørt prosessene på ulike måter. Vi fant imidlertid også noen fellestrekk i måten stiftelsene hadde gjennomført strategiprosesser på. Et fellestrekk var at de som har gjennomført flere prosesser brukte materialet fra tidligere prosesser som grunnlag, og bygget videre på dette. Et annet fellestrekk var at den enkelte strategiprosess tok utgangspunkt i

stiftelsens behov på det gitte tidspunkt prosessen ble gjennomført, dermed fikk prosessene ulikt fokus fra gang til gang. Stiftelsene i vår studie kan alle beskrives som eldre organisasjoner da de er over 30 år, og de har en relativt stor økonomisk omsetning. Studier viser at det er mer sannsynlig at organisasjoner med disse kjennetegnene bruker strategisk planlegging (Crittenden & Crittenden, 2000; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Odom & Boxx, 1988; Siciliano, 1997; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999).

Stiftelsene tok i bruk ulike analysemodeller. De hadde blant annet gjennomført interne og eksterne analyser. De fleste hadde brukt SWOT-analysen. I tillegg sa en av respondentene at de hadde laget en egen analysemodell. Flere av stiftelsene hadde startet strategiprosessen ved å identifisere det fundamentet som organisasjonen var bygget på, gjennom dens verdier og historie. Dette sammenfaller med teorien, som påpeker at dette er en nyttig måte å begynne en strategiprosess på i ideelle organisasjoner som er formålsdrevet (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Våre funn indikerer også at respondentene var opptatt av hvordan stiftelsene ble påvirket av politiske prioriteringer, samt endringer i lover og regler. Dette var med på å påvirke hvordan de brukte strategisk planlegging. Dette er i tråd med teorien som sier at ideelle organisasjoner i større grad er klar over hvilken betydning den politiske utviklingen har, ettersom deres formål er å løse en samfunnsmessig oppgave (Moore, 2000).

Våre funn indikerer også at strategiutviklingen i stiftelser inneholder strategiske elementer som visjon og overordnede strategiske målsettinger, men de har forskjellig utforming. Det er kun en av stiftelsene som har tallfestet de strategiske målene. Funnene indikerer også at stiftelsene har utarbeidet handlingsplaner der målet med disse var å sikre god gjennomføring og måloppnåelse i planperioden. Teorien påpeker imidlertid viktigheten av konkrete og målbare strategiske mål for ideelle organisasjoner (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Samtidig reduserer disse organisasjonenes orientering mot samfunnsoppdraget muligheten til å fokusere på resultater.

Våre funn indikerer at respondentene ser det som viktig å involvere hele organisasjonen i strategiprosessen. De har involvert interessentene på ulik måte og i ulik grad. Funnene indikerer også at respondentene mener at involvering bidrar til at strategier lettere følges opp. Et viktig bidrag i implementering er at ledelsen skaper en bedriftskultur som gir de ansatte og interessenter et felles verdigrunnlag, felles målforståelse og regulerer samhandlingen internt og med omgivelsene (Deal & Kennedy, 1985; Hoff, 2009). Dokumentanalysen viser at flere

av stiftelsene har et fokus på stiftelsens verdigrunnlag. De er opptatt av at verdiene kommer til uttrykk både gjennom tjenestene de yter, og gjennom ord og handling i hverdagen.

Strategisk planlegging krever bruk av ressurser, og våre respondenter trakk hovedsakelig frem tid, penger og menneskelige ressurser som viktige. Dette samsvarer med teorien (Bryson, 2011; Hu, Kapucu, & O'Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011; Moxley, 2004). I tillegg trakk respondentene frem en viss forutsigbarhet, et profesjonelt styre, en kompetent og trygg leder, samt fagkompetanse på strategifeltet som viktige forutsetninger for en vellykket prosess. Et relevant funn var at det er gjennomført involverende prosesser når lederen har vært ny i stillingen. Ifølge Yukl (2013) er lederen sentral for at organisasjonen skal lykkes med å implementere endring, og lederen kan bidra til at resten av organisasjonen ser og forstår de muligheter og trusler organisasjonen står overfor. Ingen av respondentene hadde tro på eksterne konsulenter i forhold til å lede strategiprosessen, men de kunne engasjere konsulenter til deler av arbeidet.

### **5.3 Stiftelser – motivasjon og nytteverdi av strategisk planlegging**

Gjennom forskningsspørsmål 3 ønsket vi å undersøke nærmere hva som motiverer ledelsen i en stiftelse til å drive strategisk planlegging. I tillegg ønsket vi å finne ut om ledelsen av stiftelser opplevde det som nyttig å drive strategisk planlegging.

#### **5.3.1 Motivasjon for å gjennomføre en strategiprosess**

Organisasjoner engasjerer seg i strategisk planlegging av ulike årsaker. Funnene i denne studien viser at stiftelsene har hatt ulike motiv for å gjennomføre strategiske prosesser. Motivasjonen har handlet om å posisjonere seg for fremtidig suksess, stramme, profilere virksomheten, samle og konsolidere organisasjonen, unngå ad-hoc-arbeid og løfte seg ut av en situasjon som føltes vanskelig.

Flere påpekte i tillegg at motivet for å drive strategisk planlegging er avhengig av konteksten. En av respondentene sa at et strategiarbeid ikke bare er et strategiarbeid, men at det skjer i en kontekst som farger måten man griper an strategiarbeidet på. Han utdypet dette med å si at dersom en organisasjon ikke har jobbet med strategi tidligere, så vil man gå inn i dette på en annen måte, enn en organisasjon som har erfaring med slike prosesser. Noen respondenter formidlet også at de hadde valgt forskjellige fremgangsmåter fra prosess til prosess. En

respondent sa det handlet om kontekstuelle vurderinger ut fra behovet til stiftelsen; hvor dypt, hvor involverende og på hvilke nivåer man til en hver tid skal gjøre strategiarbeidet.

Allison & Kaye (2005) mener strategisk planlegging kan hjelpe organisasjonene til å gjøre en bedre jobb ved å bli bevisst sine prioriteringer. Strategisk planlegging er også forbundet med innovative metoder, og motivasjonen til å drive planlegging kan derfor være å posisjonere seg for fremtidig suksess (Mosley, Maronick, & Katz, 2012). For en av respondentene var strategiprosessen motivert av å posisjonere seg for å oppnå suksess i fremtiden.

Organisasjonen tok derfor utgangspunkt i å se på hvilke tjenester de tilbudte som var i tråd med formålet, og sa:

*“Hadde man gjort dette historisk er det mange ting vi ikke hadde gjort i dag, som vi gjør.”*

Dette handlet om å velge hva organisasjonen skulle satse på og hva den ikke skulle satse på. En annen stiftelse hadde behov for å stramme opp og profilere og fokusere bedre, og hadde en liknende motivasjon.

Selve prosessen kan motivere organisasjonen til å nå sentrale mål. Imidlertid har noen ideelle organisasjoner blitt pålagt å benytte strategisk planlegging av organisasjonens finansieringskilder (Sharp & Brock, 2010; Stone, Bigelow, & Crittenden, 1999). Som et resultat av dette kan de ideelle organisasjonene motsette seg den formelle strategiske planleggingsprosessen, og ifølge Mulhare (1999) kan det føre til at de ikke lykkes med planleggingen. Våre funn indikerer at stiftelsene i denne studien ikke hadde blitt pålagt å gjennomføre en strategiprosess av eksterne interessenter.

Bryson (2011) mener at strategisk planlegging fremmer strategisk tenkning, utførelse og læring, og dermed har direkte nytte for de som er involvert. En vellykket prosess kan forbedre ideelle organisasjoners fokus på visjon og verdier (Allison & Kaye, 2005). En respondent uttalte at stiftelsen på et tidspunkt hadde hatt noen utfordringer, og at strategiprosessen ble brukt til å løfte seg ut av en situasjon som følte vanskelig, og inn i en fremtid alle ønsket seg og brukte det de kalte visjonsgrepet:

*“Vi lagde fremtidsbilder som ble veldig forløsende for hele organisasjonen den gangen. Det var litt vondt og vanskelig da jeg kom inn.”*

En annen respondent fremhevet at de ønske å bruke strategiprosessen til å konsolidere organisasjonen, og dette som førte til en ganske stor organisasjonsendring:

*“Det var lite styrende aktivitet, selv om vi er en stiftelse med en juridisk enhet med ansvaret for alt. Så det å samle organisasjonen og bli det vi var, nemlig en stiftelse, var viktig.”*

Dette kan henge sammen med at strategisk planlegging kan forbedre beslutningstaking og organisatorisk effektivitet (Siciliano, 1997).

### **5.3.2 Nytteverdi**

Strategisk planlegging kan hjelpe ideelle organisasjoner til å øke kapasiteten og effektiviteten, samt utnytte begrensede ressurser til å styrke organisasjonens mål og oppdrag (Hu, Kapucu, & O’Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011). Funnene viser at alle respondentene mente at strategisk planlegging var nyttig, men i ulik grad. Dette gjaldt også respondenten som representerte den stiftelsen som ikke har gjennomført en strategisk prosess. De reflekterte over mulige fordeler og ulemper ved å benytte strategisk planlegging.

Fagpersonene mente også at strategisk planlegging kan være et nyttig verktøy for stiftelser, og en sa:

*“Hvis de har en strategisk orientering går jeg ut fra at de vurderer det som nyttig. Hvis de ikke har det, så tror jeg det er mange som ikke har reflektert over det.” (Furrebø)*

Dette kan samsvare med funnene våre som viser at de som koblet sammen de strategiske planene med andre styringsverktøy opplevde det som mest nyttig. En av fagpersonene var tydelige på at strategidokumentene må inneholde mål, som gjør det mulig å evaluere prestasjoner:

*“Det må være resultatmål og ikke et slikt dokument med fine ord. Det skal kunne være med på å vise hva har vi oppnådd. Det må være like viktig å snakke om som økonomi og andre ting. Da får man et bevist og systematisk forhold til strategi. Da blir det et viktig og levende dokument. Det må operasjonaliseres.” (Reve)*



En studie utført av Reid m.fl. (2014) konkluderer med at det er en tydelig sammenheng mellom strategisk planlegging og suksess, der de mest suksessfulle ideelle organisasjonene brukte strategisk planlegging. Imidlertid er det vanskelig å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner som skal oppfylle et nærmere angitt formål (Crittenden & Crittenden, 2000; Garcia, Gonzales, & Acebon, 2013; McHatton m.fl., 2011; Moore, 2000). Målene i ideelle organisasjoner er ofte vage, og ulike interessenter kan ha ulik oppfatning av hva som er effektive prestasjoner. Dette kan føre til at oppnåelse av formålet aldri blir skikkelig evaluert (Hatten, 1982). Vi stilte lederne et åpent spørsmål om hvordan de opplevde nytteverdien av å strategisk planlegging for å ivareta formålet. Imidlertid trakk ingen av respondentene frem dette poenget med at strategisk planlegging kan brukes til å evaluere prestasjoner og dermed forbedre tjenestene de tilbyr.

I følge Hatten (1982) tas mange overordnede beslutninger i fellesskap av en bred gruppe interessenter i ideelle organisasjoner. Hun mener derfor at planleggingsprosessen kan virke opplysende, fordi den krever en gjennomgang av tidligere og nåværende prestasjoner i lys av fremtidige behov. Dette kan gi de ulike interessentene en felles plattform for fremtidig utvikling på (Hatten, 1982). Hatten (1982) sine tanker er i tråd med en av respondentene, som mente at en virksomhet burde ha en strategi som både er forankret, kommuniserbar og viser vei. Han sa følgende på spørsmålet om nytteverdien av strategi:

*“Avgjørende! Folk er så oppegående i dag, så hvis du ikke klarer å fortelle hvor de skal, så går de i mange andre retninger av god vilje. Men hvis du får alle til å gå i samme retning. Det er krutt, altså.”*

En annen respondent svarte følgende på samme spørsmål:

*“Jeg synes det har vært helt uvurderlig i det å styre aktivitetene og styre ressursene og energien vår, ikke minst.”*

Denne respondenten fortalte at strategien brukes aktivt i det daglige arbeidet i stiftelsen, og at den blant annet danner rammer for de ulike møtene i organisasjonen. Han sa også at tidligere, før de hadde utviklet en strategi, så druknet de i ac-hoc oppgaver. For han var strategien et arbeidsredskap:

*“Hvis du ikke har en strategi i bunn for det du skal gjøre, så vil du rote mye rundt. For strategien er jo styrende for nettopp hva du skal bruke tid og krefter på.”*

Respondenten i stiftelsen uten strategidokument kom med et utsagn som er i tråd med dette på spørsmålet om hva han mente ville være nytten med strategisk planlegging:

*“Jeg tenker at det ville være lettere for meg å gjøre jobben min. Da trenger jeg ikke sitte her (...) Hva gjør jeg nå? Hva fungerte sist? (...) Da ville jeg hatt en ramme for hvordan. Det blir mer konkret enn det som kanskje har vært hittil.”*

Michael Porter (1987) har trukket fram at flere organisasjoner har lykket uten å ha en strategisk plan, men ved å følge en intuitiv tilnærming. Imidlertid har flere funnet ut at den intuitive tilnærmingen kan være risikabel. Det kan hende du har den rette intuisjonen, men oddsene for suksess øker dersom man gjennomfører et bevisst strategiarbeid (European Management Journal, 1987). Respondenten uten strategiplan beskrev noe som kan være en konsekvens av manglende strategi. Han sa at stiftelsen har hatt flere runder med omorganisering og at dette har vært utfordrende. Denne respondenten følte et behov for å skape mer forutsigbarhet, og mente at strategiske planer kunne bidra til dette. Ifølge Hatten (1982) ser det ut til at noen ledere følger en ”crisis reaction approach”, uten å formulere eller implementere en handlingsplan for organisasjonen. Hun mener at strategisk planlegging kan hjelpe organisasjonene å ta fokuset vekk fra daglig drift og over til dagens realiteter og fremtidig utvikling. Dette poenget trekkes også frem av Hu, Kapucu, & O’Byrne (2014) som mener at strategisk planlegging kan bidra til å forbedre bruken av sine ressurser og se muligheter, i stedet for å kun fokusere på daglig drift.

Flere studier påpeker at strategisk planlegging som verktøy kan ha fordeler for organisasjonen ved at det er med på å drive frem utvikling i organisasjonen (Allison & Kaye, 2005; Hu, Kapucu, & O’Byrne, 2014; Poister & Streib, 2005). En av respondentene opplevde å bli trukket mellom det å binde seg opp i planer, samtidig som han så at dette er et nødvendig verktøy for å nå de målene de har satt seg:

*“Jeg er en fyr som ikke liker planer. Jeg ser så mange flinke administratorer som kaller seg ledere som lager så innmari fine planer og så tror de at det gjør en forskjell, og det gjør det sjelden. Men planlegging er superviktig. At man*

*har arenaer der man snakker om hva man skal gjøre. Jeg snakker kanskje mot meg selv... For vi er prisgitt planene, for planene gir forutsigbarhet.”*

Han utdypet videre ved å si at planene bidrar til kontinuerlig å forbedre kvaliteten. Han mente imidlertid at nytteverdien av strategi i en stiftelse er den samme som for andre organisasjonsformer.

Strategiske planer kan hjelpe organisasjoner til å tilpasse seg endringer i omgivelsene, og forbedre forholdet til nøkkelinteressentene (Allison & Kaye, 2005; Bryson, 2011). Stiftelser er sårbare på grunn av at de ikke har eiere som kan tilføre kapital. Ifølge Bøhren (2014), så har stiftelser et kapitalproblem, noe som også påpekes av en av våre fagpersoner. En respondent understreket at som stiftelse, så kan man ikke lene seg til de store systemene. Han mente at hvis man som stiftelse skal overleve, så må man alltid være bedre enn de andre og at strategiplaner kan være til hjelp:

*“Det er en fryktelig hektisk verden der ute og vi har ikke noen andre midler.”*

Mara (2000) mener at strategisk planlegging er en essensiell del av ledelse. Likevel konkluderer Crittenden m.fl. (2004) med at mange ledere i ideelle organisasjoner foretrekker autonomi i beslutninger. De foretrekker å bruke egne vurderinger og intuisjon for å kontrollere organisasjonens retning, heller enn å lene seg på formaliserte planer og bred involvering. En respondent uttrykte en usikkerhet rundt strategiprosessene. Han mente at de har en viss verdi, men sa:

*“Jeg er litt usikker på hvor stor betydningen er og tror kanskje at fortellingene om hva en opplever og får til er viktigere. Den utadrettede virksomheten er kanskje viktigere enn å fokusere på at nå har vi fått en ny strategi med begeistring innad og utad. Strategien er mer implisitt eller implisitt løpende arbeid.”*

Denne respondenten mente at det er viktigere for utviklingen av stiftelsen at det skapes noe steg for steg, enn at stiftelsen skal basere utviklingen på grundige analyser. Samtidig var han åpen for at det i slike prosesser noen ganger kan være nødvendig med mer ressurser, og da har man lagt til rette for dette:

*“Jeg tror at strategiske prosesser må komme som en kombinasjon av at vilkårene legges til rette ovenfra og at det er en dristighet i ledelsen, som fanger opp signalene og kan tenke ut fra det på grunnplan.”*

### **5.3.3 Delkonklusjon**

Gjennom forskningsspørsmål 3 ønsket vi å undersøke om stiftelsene var motivert til å drive strategisk planlegging, og om de opplevde nytteverdi av strategisk planlegging i stiftelse som organisasjonsform. Funnene viser at stiftelsene har hatt ulike motiv for å gjennomføre strategiske prosesser. De påpekte også at motivet for å drive strategisk planlegging var kontekstavhengig. Motivene var å samle og konsolidere organisasjonen, unngå ad-hoc arbeid, stramme opp, profilere og fokusere, posisjonere seg for fremtidig suksess og å løfte seg ut av en situasjon som følte vanskelig. Dette er i tråd med teorien som mener at strategisk planlegging fremmer strategisk tenkning, utførelse og læring (Bryson, 2011). Funnene i denne studien viser at alle fagpersonene og respondentene mente at strategisk planlegging er nyttig, men i ulik grad. Dette gjaldt også den respondenten i den stiftelsen som ikke hadde gjennomført en strategisk prosess. Dette støttes av teorien som mener strategisk planlegging kan hjelpe ideelle organisasjoner til å øke kapasiteten og effektiviteten, samt utnytte begrensede ressurser til å styrke organisasjonens mål og oppdrag (Hu, Kapucu, & O’Byrne, 2014; Mara, 2000; McHatton m.fl., 2011). Respondentene mente at strategiprosessen kunne bidra til å nå sentrale mål og få alle i til å gå i samme retning, styre aktiviteten og energien og ressursene, skape forutsigbarhet, drive frem utvikling og tilpasse seg endringer i omgivelsene.

## 6 Konklusjon

### 6.1 Konklusjon

Gjennom denne studien ønsket vi å finne ut om stiftelser bruker strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres og om de ser nytten av det. For å kunne se nærmere på dette valgte vi å gjennomføre fem casestudier i stiftelser, samt dokumentundersøkelser. Vi intervjuet også personer med spesiell fagkunnskap om stiftelser og strategi. Både primærdataene og sekundærdataene i denne undersøkelsen viser at strategisk planlegging brukes som verktøy for å realisere stiftelsens formål i fire av fem undersøkte stiftelser. Funnene viser at både fagpersonene og respondentene mente at strategisk planlegging var et nyttig verktøy, riktignok i noe ulik grad.

For å besvare problemstillingen utformet vi tre forskningsspørsmål. Nedenfor presenterer vi først korte og innledende svar på disse forskningsspørsmålene, for deretter å besvare problemstillingen.

Gjennom *forskningsspørsmål 1* ønsket vi å sette fokus på stiftelse som organisasjonsform, samt å belyse hvilke egenskaper ved stiftelsesformen som kan ha betydning for en strategiprosess i en stiftelse. Stiftelser har noen egenskaper som skiller dem fra andre organisasjonsformer; 1) formålet som premiss, 2) stiftelsen har ikke eiere og 3) styret er øverste organ. Våre funn viser at disse egenskapene påvirker den strategiske prosessen i stiftelsene i denne undersøkelsen. I tillegg har stiftelsesformen hentet sin inspirasjon fra den kristne nestekjærligheten. De tilhører kategorien som har til hensikt å styrke sivilsamfunnet, og de er ideelle organisasjoner. Våre funn viser at også dette er med på å påvirke strategiplanleggingen.

Gjennom *forskningsspørsmål 2* ville vi undersøke om det drives strategisk planlegging i stiftelser, og hvilke strategiske verktøy og ressurser stiftelsene i så fall benyttet i den strategiske prosessen. Funnene i denne studien viser at fire av de fem stiftelsene vi studerte hadde gjennomført strategiprosesser. Prosessene var ulike, og stiftelsene brukte ulike analysemodeller. Våre funn indikerer at strategiutviklingen i stiftelsene inneholder strategiske elementer som visjon og overordnede strategiske målsettinger, men at de hadde ulik utforming. Funnene indikerer også at involvering og etablering av en bedriftskultur gir ansatte et felles verdigrunnlag, og dette bidrar til at de i større grad følger opp og rapporterer i forhold

til de valgte strategiene. Strategisk planlegging krever bruk av ressurser, og våre respondenter trakk hovedsakelig frem tid, penger og menneskelige ressurser som viktige ressurser i en strategiprosess.

Gjennom *forskningsspørsmål 3* ønsket vi å undersøke hva som var motivasjonen til å drive strategisk planlegging, og om stiftelsen opplevde nytteverdi av strategisk planlegging.

Funnene i denne studien viser at stiftelsene har hatt ulike motiv for å gjennomføre strategiske prosesser og at strategisk planlegging var kontekstavhengig. Både fagpersonene og respondentene mente at strategisk planlegging var nyttig, men i ulik grad. Respondentene hadde en formening om at strategiprosessen kunne bidra til å nå sentrale mål, at den kunne motivere alle i til å gå i samme retning, styre aktiviteten, energien og ressursene, skape forutsigbarhet, drive frem utvikling og til å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Vår felles interesse for strategi som fagfelt og det spesielle ved stiftelsesformen var det som gjorde at vi fattet interesse for temaet. Problemstillingen var derfor knyttet til strategi som fagfelt og stiftelse som organisasjonsform. Denne tosidigheten handler om å gjøre godt for andre, samtidig som stiftelsene må forholde seg til en virkelighet med økt press om å vise til målbare prestasjoner. Dette gjorde oss nysgjerrige på strategisk planlegging i stiftelser. Ifølge Bradach, Tierney, & Stone (2008) kan denne orienteringen mot å oppnå et samfunnsnyttig formål være med på å undergrave deres evne til å fokusere på resultater. Denne studien viser at stiftelsene var opptatt av det unike ved stiftelsesformen som kan uttrykkes som omsorg for syke, gamle og andre som er vanskelig stilt. De formidlet en stolthet i forhold til egen historie og tradisjon, og påpekte at dette har dannet grunnlaget for hvordan stiftelsen drives i dag, samt strategiske valg. I tillegg var stiftelsene også opptatt av at stiftelsens verdier skulle komme til uttrykk både gjennom tjenestene de utførte, samt gjennom ord og handling i hverdagen.

Stiftelsene i studien startet gjerne strategiprosessene ved å identifisere det fundamentet som stiftelsen var bygget på. Ifølge teorien er dette en hensiktsmessig måte å starte en strategiprosess på i en formålsdrevet organisasjon (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Dette siden stiftelser har som formål å skape størst mulig nytteverdi for målgruppen, og ikke mest mulig profitt. Funnene i denne studien indikerer at det å være organisert som en stiftelse demper det kommersielle fokuset.

Teorien påpeker at det er viktig med konkrete og målbare strategiske mål for ideelle organisasjoner (Hatten, 1982). Samtidig reduserer stiftelsenes orientering mot å løse et samfunnsoppdrag, der formålet er å skape størst mulig nytteverdi for målgruppen, muligheten til å fokusere på resultater (Bradach, Tierney, & Stone, 2008). Det kun er en av stiftelsene som har tallfestet de strategiske målene. Funnene indikerer at de som ikke hadde tallfestede mål hadde handlingsplaner for å sikre gjennomføring av strategiene, gjerne med konkrete handlingsmål.

Respondentene i denne studien mente blant annet at et profesjonelt styre, en kompetent og trygg leder, samt fagkompetanse på strategifeltet var forutsetninger for en vellykket strategiprosess. Ifølge Yukl (2013) er lederen sentral for at organisasjonen skal lykkes med endring. Flere av respondentene og fagpersonene trakk også frem at styrets samlede kompetanse bør stå i forhold til stiftelsens formål. Imidlertid viser dokumentundersøkelsen at ikke alle stiftelsene har prosedyrer som sikrer stiftelsene et styre med sammensatt kompetanse.

En respondent påpekte at en leders jobb er å se de ansattes skjulte ressurser, og kunne la dem bruke disse slik at de kan ”blomstre”. Med dette påpekte han at kunnskapen sitter hos de ansatte, og *ikke* hos eksterne konsulenter. Ingen av respondentene hadde tro på å bruke eksterne konsulenter for å gjennomføre strategiprosessen, men de kunne engasjere konsulenter til deler av arbeidet.

Stiftelsene i denne studien har hatt ulike motiv for å gjennomføre strategiske prosesser, og disse har vært å samle og konsolidere organisasjonen, unngå ad-hoc-arbeid, stramme opp og profilere og fokusere, posisjonere seg for fremtidig suksess, og å løfte seg ut av en situasjon som følte vanskelig. Både fagpersonene og respondentene mente at strategisk planlegging er nyttig, men i ulik grad. Respondentene mente at strategiprosessen kunne bidra til å nå sentrale mål, og få alle til å gå i samme retning, styre aktiviteten og energien og ressursene, skape forutsigbarhet og drive frem utvikling og tilpasse seg endringer i omgivelsene. Vi velger å avslutte med følgende sitat, som etter vår mening fanger essensen av strategisk planlegging. Respondenten formidlet nytteverdien av strategisk planlegging på følgende måte:

*“Avgjørende! Folk er så oppegående i dag, så hvis du ikke klarer å fortelle hvor de skal, så går de i mange andre retninger av god vilje. Men hvis du får alle til å gå i samme retning. Det er krutt, altså.”*

## **6.2 Overføringsverdi**

Studien er gjort innenfor et avgrenset fagfelt; strategi, og innenfor en avgrenset organisasjonsform: stiftelser. Konklusjonene som trekkes i denne undersøkelsen er med utgangspunkt i data som vi har samlet inn og analysert. Respondentenes svar var i vesentlig grad sammenfallende, men noen ganger forskjellige. I mange tilfeller opplevde vi samsvar mellom respondentutsagn og teori. I særlig grad observerte vi samsvar mellom det Reve mente vi ville finne, og det vi faktisk fant. Vi mener denne trianguleringen er med på å styrke vår studie. Vi har grunn til å tro at svarene vi har hentet er pålitelige og valide med bakgrunn i respondentenes arbeidsoppgaver og deres kunnskap om strategi. Denne studien kan være et bidrag til å belyse et tema som per i dag er relativt utforsket nasjonalt. Den kan også være nyttig for andre stiftelser innenfor helse-, sosial- og omsorgsfeltet. Studien kan ha relevans for stiftelser med andre typer formål, som kulturell, utdanningsmessig, humanitær, økonomisk eller annen art. I tillegg berører fagfeltet strategi alle typer organisasjoner innen privat, offentlig og ideell sektor, og vi mener derfor at studien kan ha relevans for alle som er involvert i strategiarbeid.

## **6.3 Forslag til videre forskning**

Gjennom intervjuene og analysen har vi innhentet data som innbyr til videre forskning, og vi presenterer her tre forslag. Foreslåtte problemstillinger kan anvendes som et utgangspunkt for videre forskning, men må bearbeides og spisses. Vår problemstilling har satt fokus på den strategiske prosessen, praktisk gjennomføring, og leders opplevelse av nytteverdien. I tillegg har vi satt dette i sammenheng med stiftelse som organisasjonsform.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie som går i dybden på selve strategiprosessen i stiftelser. Utvalget var strategisk, noe som kan gi en skjevhet i utvalget. Fire av våre fem undersøkelsesenheter benyttet seg av strategisk planlegging. Etter hvert som vi jobbet med oppgaven ble vi nysgjerrige på hvor stor andel av stiftelsene i Norge som faktisk benytter seg av strategisk planlegging i sitt daglige virke. Vi foreslår derfor en kvantitativ studie som søker svar på dette:



*“Hvor stor andel av stiftelsene i Norge bruker strategisk planlegging i sitt daglige virke”*

Teorigjennomgangen viste oss at det er gjennomført en del studier på ideelle organisasjoner internasjonalt. Noen av disse har fokusert på prosess, tilsvarende vårt arbeid. Andre studier har sett på sammenhengen mellom strategisk planlegging og prestasjoner. Dette synes vi er et spennende tema, fordi stiftelser er formålsdrevet, og det kan være vanskelig å måle prestasjoner i ideelle organisasjoner. En aktuell problemstilling kan da være:

*“Bruker stiftelser måling av prestasjoner for å evaluere verdien av sine tjenester?”*

I løpet av vår studie har vi også stilt oss spørsmål om strategisk planlegging kan ha en sammenheng med stiftelsenes suksess. Vår studie kan ikke si noe om dette, ettersom vi ikke har hatt fokus på denne sammenhengen. Dette ser vi for oss kan undersøkes både med kvantitative metoder og kvalitative metoder. Et forslag til videre forskning kan derfor være å se på sammenhengen mellom bruken av strategisk planlegging og graden av vellykkethet.

*“Oppnår stiftelser som benytter seg av strategisk planlegging å skape større nytteverdi for målgruppen enn de som ikke benytter seg av strategisk planlegging?”*

## 7 Referanseliste

- Aksjeloven. (1999). *Lov om aksjeselskaper (aksjeloven)*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, V., Dye, E., & Simonsen, S. (2015). *Styrearbeid på 1-2-3*. Oslo: Hegnar Media.
- Anheier, H. (2004). *Civil society - Measurement, Evaluation, Policy*. London, Sterling VA: Earthscan.
- Ask, S. H. (2015). *Styresammensetningen i norske stiftelser - Kartlegging av den kollektive styreprofilen til norske alminnelige pengeutdelende stiftelser*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder), Ask, Sander Haga, Kristiansand.
- Bradach, J. L., Tierney, T. J., & Stone, N. (2008). Delivering on the Promise of Nonprofits. *Harvard Business Review*, 86(12), 222-237.
- Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review*, 70(12), 255-267.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Hoboken: Wiley.
- Bøhren, Ø. (2011). *Eierne, styret og ledelsen: corporate governance i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bøhren, Ø. (2014). Økonomiske særtrekk ved stiftelser. *Nordisk tidsskrift for selskapsret*(3), 1-14.
- Bøhren, Ø., & Josefsen, M. G. (2013). Stakeholder rights and economic performance: The profitability of nonprofits. *Journal of Banking & Finance*, 37, 4073-4086.
- Carlenius, P. (2009). Norske stiftelsers økonomiske situasjon i 2007. *MAGMA*, (10). Retrieved from <https://www.magma.no/norske-stiftelsers-oekonomiske-situasjon-i-2007>
- Carlenius, P., & Fagerli, M. (2005). Corporate Governance i norske stiftelser. *MAGMA*, (2). Retrieved from <https://www.magma.no/corporate-governance-i-norske-stiftelser>
- Crittenden, W. F., & Crittenden, V. L. (2000). Relationships Between Organizational Characteristics And Strategic Planning Processes In Nonprofit Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 12(2), 150-168.
- Crittenden, W. F., Crittenden, V. L., Stone, M., & Robertson, C. (2004). An Uneasy Alliance: Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 81-106.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Retrieved from [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek\\_generelle\\_retningslinjer.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1985). *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.
- Den norske Revisorforening. (2007). *Ideelle organisasjoner - ideelle regnskap*. Oslo: DnR forlaget.
- Dugstad, L., & Lorentzen, H. (2010). *Stiftelser i det moderne Norge*. Retrieved from Institutt for samfunnsforskning: <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2010/2010-009>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1991). *Management Research - An Introduction*. London: SAGE Publications.
- European Management Journal. (1987). Michael Porter on Competitive Strategy - Reflections and Round Table Discussion. *European Management Journal*, 6(1).
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Furrebø, S. (2010). Allmenntilgittige stiftelser - hvor nyttige er de? *Stat & Styring*, 4, 51-55.
- Furrebø, S. (Forthcoming). *How Good at Doing Good? - Exploring philanthropic organizations' ability to be reliable partners for the common good*. (Doktorgradsavhandling, Universitetet i Agder), Furrebø, S.
- Garcia, M. R., Gonzales, L. I. Á., & Acebon, L. B. (2013). The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(2), 87-102.
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Kristianslund, I. (1995). *Research Methods in Business Studies - A Practical Guide*. New York: Prentice Hall.
- Guo, B. (2006). Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits. *nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 123-138.
- Halvorsen, K. (2000). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag A/S.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic Management in Not-For-Profit Organizations. *Strategic Management Journal*, 3, 89-104.
- Heitmann, J. H. (2010). *Vellykkede organisasjoner: Heitmann plus AS*.
- Hellesnes, P. (2014, 28.04). De ideelle skvises ut. *Klassekampen*, pp. 6-7.
- Herman, R. D., & Rentz, D. O. (2008). Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory - Nine Theses. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 399-415.
- Hoff, K. G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hu, Q., Kapucu, N., & O'Byrne, L. (2014). Strategic Planning for Community-Based Small Nonprofit Organizations: Implementation, Benefits, and Challenges. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(1), 83-101.

- Huse, M. (2007). *Styret - Tante, barbar eller klan?* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*: FT Prentice Hall, Pearson Education Limited.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-369.
- Knudsen, G., & Woxholth, G. (2004). *Stiftelsesloven med kommentarer*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lorentzen, H. (2008). Stiftelsen som skreddersøm. *Minervanett papirutgaven* (21. oktober 2008). Retrieved from <http://www.minervanett.no/stiftelsen-som-skreddersm/>
- Lorentzen, H. (2010). Stiftelsens pris - vil pengeutdelende stiftelser trå til for å finansierer et ekspansivt, profesjonelt og markedsorientert kulturliv? *Aftenposten*.
- Lotteri- og stiftelsestilsynet. (2014). *Årsrapport 2014* Retrieved from Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/2d7c30ab2fd441bc9b3540989a3aea0e/aarsrapport2014ls.pdf>
- Mara, C. M. (2000). A Strategic Planning Process for a Small Nonprofit Organization - A Hospice Example. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(2), 211-223.
- Marlin, D., Geiger, S. W., & Ritchie, W. J. (2013). The Hospital Foundation Strategy and Performance Relationship. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(4), 427-441.
- Marshall, M. N. (1996). The key informant technique. *Family Practice*, 13(1), 92-92.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- McHatton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011). Results fro a Strategic Planning Process - Benefits for a Nonprofit Organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 233-249.
- Medley, B., & Akan, O. H. (2008). Creating Positive Change in Community Organizations - A Case for Rediscovering Lewin. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(4), 485-496.
- Miles, J., & Gilbert, P. (2005). *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., & McHough, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative science Quarterly*, 30(2).
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational Strategy in For-Profit, nonprofit, and Governmental Organizations. *nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-204.

- Mosley, J. E., Maronick, M. P., & Katz, H. (2012). How Organizational Characteristics Affect the Adaptive Tactics Used by Human Service Nonprofit Managers Confronting Financial Uncertainty. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(3), 281-302.
- Moxley, D. P. (2004). Factors Influencing the Successful Use of Vision-based Strategy Planning by Nonprofit Human Service Organizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 107-132.
- Mulhare, E. (1999). Mindful of the Future: Strategic Planning Ideology and the Culture of Nonprofit Management. *Human Organization*, 58(3), 323-330.
- Nevin, J. R. (1974). Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand: A Validation Study. *Journal of Marketing Research*(August), 261-268.
- Norsk Regnskapsstiftelse. (2008). *NRS(F) God regnskapskikk for ideelle organisasjoner*. Retrieved from <http://www.regnskapsstiftelsen.no/regnskap/regnskapsstandarder/nrsf-god-regnskapskikk-for-ideelle-organisasjoner/>.
- NOU 1998:7. (1998). *Om stiftelser - utredning fra Stiftelseslovutvalget oppnevnt ved kongelig resolusjon 28. juni 1996* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1998-7/id141252/>
- NOU 2014:4. (2014). *Enklere regler - bedre anskaffelser. Forenkling av det norske anskaffelsesregelverket* Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2014-4/id761768/>
- Odom, R., Y., & Boxx, R., W. (1988). Environment, planning, processes, and organizational performance of churches. *Strategic Management Journal*, 9(2), 197-205.
- Ordahl, S. L. (2006). *Stiftelser som offentlig organisasjonsmodell*. (Mastergradsoppgave, Universitetet i Oslo), Ordahl, S. L., Oslo.
- Ot.prp.nr.62 (2005-2006). (2006). *Om lov om endringer i lov 16. juli 1999 nr. 69 om offentlige anskaffelser*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-62-2005-2006-/id188139/>.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Poister, T. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(Issue supplement), 246-254.
- Poister, T., Pitts, D. W., & Edwards, L. H. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522-545.
- Poister, T., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1993). *Making democracy work: Civic Traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Reid, M. F., Brown, L., McNerney, D., & Perri, D. J. (2014). Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation. *Strategy and Leadership*, 42(3), 31-39.

- Roos, G., Von Krogh, G., & Roos, J. (2010). *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sharp, Z., & Brock, D. M. (2010). Strategic invasion: response of the voluntary nonprofit to strategic processes. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(3), 321-339.
- Sharp, Z., & Brock, D. M. (2012). Implementation Through Risk Mitigation: Strategic Processes in the Nonprofit Organization. *Administration & Society*, 44(7), 571-592.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2014). Research Trends in Nonprofit Graduate Studies: A Growing Interdisciplinary Field. *nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 812-831.
- Siciliano, J. I. (1997). The relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 7(4), 387-403.
- Silva, N. E. (2011). *En stiftelse til besvær? En studie av allmennyttig og pengeutdelende stiftelse opprettet av en norsk kommune*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder, fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, institutt for statsvitenskap og ledelsesfag), Silva, N. E., Kristiansand.
- Stiftelsesforeningen. (2016). Anbefaling vedrørende god styring og ledelse av stiftelser. Retrieved from <http://stiftelsesforeningen.no/wp-content/uploads/2016/01/Anbefaling-god-ledelse-av-stiftelser.pdf>
- Stiftelsesloven. (2005). *Lov om stiftelser (stiftelsesloven)*. Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-59>.
- Stone, M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations. *Administration & Society*, 31(3), 378-423.
- Søyland, K. N. (2014). *Virkning av konkurranseutsetting for ideelle organisasjoner*. (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi og ledelsesfag), Søyland, K. N.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Throne-Holst, C. (2005). *Kapitalforvaltning i stiftelser særlig med henblikk på styrets rolle*. (Mastergradsoppgave, Universitetet i Oslo), Throne-Holst, Cathrine, Oslo.
- Trætteberg, H. D., & Sivesind, K. H. (2015). *Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet Vol. 2. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* Retrieved from <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Andre-rapporter/2015/2015-2>
- Tørnquist, A. (2005). *Forsvarlig kapitalforvaltning i stiftelser : Stiftelseslovens § 18 med flere*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Oslo), Tørnquist, A., Oslo.
- Venås, I. H. (2016, 4. februar). Ideelle tilbud er ønsket, men... *Vårt Land*. Retrieved from [http://www.verdidebatt.no/debatt/cat1/subcat2/thread11627228/-post\\_11627228](http://www.verdidebatt.no/debatt/cat1/subcat2/thread11627228/-post_11627228)
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks, London, New Dehli: SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.
- Øiulfstad, B. (2014). *Stiftelser – et mangfold av varianter fra allmennyttige til næringsdrivende formål*. Paper presented at the Stiftelsesforum - Sparebank1 SMNs konferanse for stiftelser, Trondheim.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv til respondentene

## Informasjon om masteroppgave

### *(Hvordan) drives strategisk ledelse i stiftelser?*

#### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en masteroppgave i en erfaringsbasert master innen strategisk ledelse og økonomi ved Norges arktiske universitet, Universitetet i Tromsø, institutt for økonomi og samfunnsfag.

Bakgrunnen for at vi ønsker å se nærmere på dette er at stiftelse som organisasjonsform er spesielt siden det ikke er noen eiere – formålet ”eier” stiftelsen, og de er etablert for å realisere formålet, ikke tjene penger eller hente ut utbytte. Samtidig befinner stiftelsene seg i omgivelser som er preget av konkurranse. Den foreløpige problemstillingen går ut på å undersøke i hvilken utstrekning ledelsen i stiftelser bruker strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres.

#### **Utvalg**

Vi skal undersøke stiftelser som driver helseformål. Dette gjør vi fordi vi kjenner denne typen stiftelser best. Vi fikk tilsendt en oversikt fra Stiftelsestilsynet, og gjorde et utvalg basert på følgende kriterier:

- Ulike typer helseformål
- Minimum 50 ansatte
- Geografi (Kort kjøreavstand fra Oslo – av praktiske hensyn)

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi har valgt kvalitativ metode med dokumentundersøkelse og semi-strukturert intervju – det vil si noen få spørsmål og mulighet til å snakke fritt.

Vi ber stiftelsene om dokumenter som gir et inntrykk av stiftelsen:

- Stiftelsens vedtekter
- Årsregnskap og årsrapporter for de siste fire år
- Strategidokument – dersom stiftelsen har utarbeidet dette

Vi gjennomfører deretter intervju med lederne i stiftelsene. Lederne ble kontaktet på mail og telefon i løpet av mars 2015. Intervjuene gjennomføres ved besøk på stiftelsene eller i andre egnede lokaler medio juni 2015. Et pilotintervju er planlagt gjennomført ultimo mai 2015 på videokonferanse. Intervjuene vil vare 1-2 timer, og vi ber om mulighet for oppfølgingsspørsmål på mail og telefon, eventuelt videokonferanse i ettertid. Spørsmålene vil handle om strategisk planlegging. Vi benytter oss av båndopptaker, og vil gjøre notater underveis.

**Hva skjer med opplysningene vi samler inn?**

Stiftelsene vil bli anonymisert i oppgaven – det vil si at vi ikke gir en beskrivelse som gjør stiftelsen identifiserbar, men den blir beskrevet på en måte som gir relevans for leseren.

Om ønskelig kan respondentene lese og gi tilbakemelding på materialet som omhandler deres stiftelse før oppgaven leveres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. Desember 2015. Alt innsamlet materiale vil da makuleres og slettes.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil innsamlet materiale om aktuell stiftelse slettes.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Frida Strøm,  
Line Kroken, eller  
Nils Magne Larsen (veileder)

Med vennlig hilsen

Line Kroken og Frida Strøm



## **8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide fagpersoner**

### **Spørsmålsguide eksperter**

#### **Del 1 - Innledning og informasjon (ca. 5 minutter):**

- a. Presentasjon av oss - navn, jobb, studenter UIT, Master i strategisk ledelse og økonomi
- b. Presentasjon av oppgaven - Strategisk ledelse i stiftelser med hovedfokus på stiftelser med helseformål, kvalitativ undersøkelse, intervju med fagpersoner, dokumentundersøkelse, intervju med ledere i stiftelser.
- c. Begrunnelse for hvorfor vi har forespurt denne fagpersonen - kunnskap om stiftelser, strategi og økonomi.
- d. Gjennomføring av intervjuet
- e. tidsramme
- f. Er det i orden at vi tar opp samtalen?
- g. Kan vi navngi deg som fagperson i oppgaven?

### **VI STARTER OPPTAK!**

#### **Del 2 - Innledende spørsmål (ca 10 minutter):**

- a. Hvilke egenskaper ved stiftelse som organisasjonsform vil du trekke spesielt fram og hva tenker du skiller stiftelser fra andre organisasjonsformer?
- b. Hvilke utfordringer mener du at stiftelser står ovenfor i dagens samfunn når de skal utøve sitt virke/formål (drifte organisasjonen)?

#### **Del 3 - knyttet til vår problemstilling og forskningsspørsmål (20 minutter):**

I denne delen spør vi fagpersonen hvilke tanker han/hun gjør seg omkring våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi lurer også på hva fagpersonen mener vi vil finne hos stiftelsene.

#### **Problemstilling:**

I hvilken utstrekning bruker ledelsen i stiftelser strategisk planlegging når de skal sørge for at stiftelsens formål realiseres?

#### **Forskningsspørsmål:**

- 1) Hvilke elementer i strategisk planlegging bruker ledelsen i stiftelser når formålet skal operasjonaliseres, og hvem er involvert?
  - o Hva tror du vil vi finne vedrørende problemstilling og forskningsspørsmål når vi går til stiftelsene?
- 2) Hvordan vurderer ledelsen nytteverdien av strategisk planlegging i stiftelser?
  - o Hvordan tror du stiftelsene stiller seg til nytteverdien av strategisk planlegging?
- 3) Opplever ledelsen i stiftelser at formålet og stiftelse som organisasjonsform hemmer eller fremmer strategisk planlegging?

#### **Del 4 - Avsluttende spørsmål (20 minutter):**

- a. Mener du stiftelser har like stor nytte av strategisk planlegging som andre organisasjonsformer?
- b. Mener du stiftelser kan utarbeide strategier ved hjelp av de samme verktøy/metodene som andre organisasjonsformer?

- c. Hvilke rolle tror du stiftelser vil spille i fremtiden?
- d. Hva mener du er årsaken til at noen stiftelser lykkes bedre enn andre?
- e. Hva mener du ville vært interessant å undersøke i stiftelser?

**Del 5: Avslutning (5 minutter):**

- a. Har du noe du vil legge til?
- b. Har du noen anbefalinger ift. aktuelle artikler og litteratur innen dette temaet ?

Takk for at du ville la deg intervjuet!

### **8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide respondenter**

#### **Spørsmålsguide Stiftelser**

##### **Del 1 - Innledning og informasjon**

- a. Presentasjon av oss - navn, jobb, studenter ved UiT, Master i strategisk ledelse og økonomi.
- b. Presentasjon av oppgaven - Strategisk ledelse i stiftelser med fokus på stiftelser med helseformål. Kvalitativ undersøkelse, intervju med fagpersoner, dokumenundersøkelse, og semi-strukturert intervju med ledere i stiftelser.
- c. Gjennomføring av intervjuet - tidsramme

#### **VI STARTER OPPTAK!**

##### **Del 2: Hoveddel**

Vedrører problemstilling og forskningsspørsmål uten at vi stiller spørsmålene direkte

##### **Forskningsspørsmål 1:**

- a. Hvilke egenskaper ved stiftelse som organisasjonsform vil du trekke spesielt frem?
- b. Hva tenker du skiller stiftelser fra andre organisasjonsformer?
- c. Hvilke utfordringer mener du stiftelser står overfor i dagens samfunn når de skal utøve formålet?

##### **Forskningsspørsmål 2:**

- a. Kan du si noe om hva formålet til deres stiftelse er?
- b. Hvordan jobber dere for å ivareta formålet?
- c. Hvordan organiseres dette arbeidet?
- d. Hvem deltar?
- e. Hvordan er strategiprosessen/prosessen med å operasjonalisere formålet?
- f. Hvordan ble dagens strategiplan utformet?
- g. Hvilke vurderinger (analyser) ble lagt til grunn for dagens strategi?
- h. Hvordan følges planene opp i det daglige?
- i. Hva mener du var de største utfordringene i dette arbeidet?

##### **Forskningsspørsmål 3:**

- a. Hvordan opplever du nytteverdien av å legge planer for å ivareta formålet?
- b. Hvilke ressurser tenker du at stiftelsen må ha tilgjengelig for å kunne drive strategisk planlegging?

##### **Del 3: Avslutning**

Har du noe du vil legge til?

Vi takker for intervjuet!