



U i T

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

«Grønn stat» - implementering av miljøledelse ved NTNU

Bjørn – Håkon Solberg

Masteroppgave i STV-3906 Strategisk ledelse og økonomi (MBA) mai 2017



Forord

Denne oppgaven er siste del av mitt studie Master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved UiT Norges arktiske universitet.

Studiet har vært lærerikt og interessant og har gitt ny innsikt og tilnærminger som kommer til nytte i arbeidslivets mange muligheter og utfordringer.

Å skrive masteroppgave har vært en krevende prosess, men også en berikelse i form av ny kunnskap og større forståelse for komplekse oppgaver som samfunnet må løse.

Takk til min veileder Tor Arne Morskogen for faglige råd og innspill.

Takk til familie, kollegaer og venner for gode ord og støtte underveis.

Sist men ikke minst – takk til min Synnøve for at du er akkurat den du er!

Tromsø, 15.05.2017

Bjørn-Håkon Solberg

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Introduksjon.....	1
1.1.1	Problemstilling og avgrensninger.....	2
1.2	Oppgavens oppbygning	4
2	Konseptet og konteksten	5
2.1	Miljøledelse – ide og konsept.....	5
2.1.1	Innledning:	5
2.1.2	Miljøledelse - metodikk	5
2.1.3	Målsettinger og føringer for miljøarbeid ved universiteter.....	6
2.2	Konteksten – Universitets- og høyskolesektoren i Norge	7
2.2.1	Struktur og organisering.....	7
	NTNU	8
2.2.2	8
3	Teoretisk tilnærming	9
3.1	Innledning.....	9
3.2	Det rasjonelle perspektivet	10
3.2.1	Tilkobling – det optimistiske scenarie	11
	Intensjoner og motiver	12
	Innføring og bruk	12
3.3	Ny-institusjonelt perspektiv (myteperspektiv)	13
3.3.1	Dekobling – det artistiske scenarie.....	14
	Intensjoner og motiver	15
	Innføring og bruk	15
3.3.2	Oppsummering av forventninger til funn.....	16
4	Forskningsdesign og metode.....	19
4.1	Innledning.....	19

4.2	Forskningsdesign	19
4.2.1	Utvalget	20
4.2.2	Datainnsamling	21
5	Presentasjon av empiri og analyse	23
5.1	Innledning	23
5.1.1	Beskrivende analyse	23
	Historikk – miljøledelse i offentlig sektor	24
	Innføring og bruk av miljøledelse	26
	NTNU	26
	Praksis og måloppnåelse	29
5.2	Forklarende analyse	31
5.2.1	Hvilke intensjoner og motiver lå bak innføringen av miljøledelse?	32
5.2.2	Hvordan ble miljøledelse innført og tatt i bruk ved NTNU?	35
6	Avslutning	38
	Referanseliste	41

1 Innledning

«Det offentlige sitter i en nøkkelposisjon som samfunnets største arbeidsgiver, største forbruker og premissetter for andre..Offentlig sektor skal gå foran som et godt eksempel både som tilrettelegger, rolleskaper og som miljø- og klimabevisst sektor.» Klimameldingen 2012 om offentlig sektor sin viktige rolle i reduksjon av klimautslipp. (St.meld. nr.21 (2011-12) :175)

1.1 Introduksjon

Denne oppgaven omhandler statlige virksomheters samfunnsansvar knyttet til miljø- og klimautfordringer. Ved å se på en offentlig utdanningsinstitusjon –NTNU- og deres adoptering, implementering og bruk av konseptet miljøledelse forsøker jeg å få et innblikk i hva som påvirker valg og tiltak som gjøres når det kommer til miljø- og klimautfordringer ved statlige virksomheter.

Miljøledelse kan enkelt forklares som forholdet mellom en virksomhet og miljøet.

Virksomhetens ledelse må være bevisst sitt miljøansvar og handle i tråd med dette for å bevare ressursgrunnlaget for fremtidige generasjoner. Med dette kan det legges til rette for en bærekraftig utvikling. (Westermann & Andreassen, 2012)

Miljøledelse har naturlige koblinger til den overordnede idestrømmen Corporate Social Responsibility (CSR) Idestrømmen CSR omtales på norsk som bedrifters samfunnsansvar (Kvalnes, 2012) og defineres ifølge EU kommisjonen (2001) som «A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis» i (Dahlsrud, 2006). Jeg vil i det følgende bare bruke begrepet samfunnsansvar i omtalen av idestrømmen.

Tiltak og forståelse av miljø- og klimautfordringer er viktige elementer i utøvelse av samfunnsansvar. Verdenssamfunnet har anerkjent at vi som mennesker påvirker klimaet gjennom våre handlinger. Dette har resultert i internasjonale klimaavtaler der landene forplikter seg til å iverksette tiltak for å nå de mål som er satt for å sikre et bærekraftig samfunn. På nasjonalt plan har dette resultert i konkrete mål for hva Norge skal oppnå. Vi

som nasjon skal blant annet jobbe mot å være karbonnøytrale innen 2030. (St.meld. nr.21 (2011-12))

Jeg er i likhet med mange opptatt av de utfordringer vi står overfor når det gjelder klima og miljø og hvordan vi skal løse dette. TNS Gallup sin årlige undersøkelse om nordmenn og klima «Klimabarometeret» viser at respondentene oppfatter klimaendringer som den nest største utfordringen Norge som nasjon sto overfor i 2015. Det er bare den ekstraordinære flyktningsituasjonen som vurderes som mer utfordrende da undersøkelsen ble foretatt i 2015. (Gallup, 2015)

Jeg ble derfor interessert i hva som styrer utviklingen av miljøpolitikken i det offentlige og særlig innenfor universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) som jeg er tilknyttet. Det offentlige har et selvpålagt særlig ansvar for å gå foran og være tilrettelegger og rolleskaper når det kommer til miljøtiltak og fremstå som en miljø- og klimabevisst sektor. (St.meld. nr.21 (2011-12)) Er det slikt i praksis eller er det bare en god tanke som er vanskelig å omsette i handling?

1.1.1 Problemstilling og avgrensninger

For å søke flere svar om statlige virksomheter og deres utøvelse av samfunnsansvar har jeg valgt å se nærmere på et universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og deres miljøpolitikk. I NTNU sin miljøpolitikk sies det; «NTNU har ambisjon om å ta miljøutfordringer på alvor. NTNU vil i større grad anvende forskning og kunnskap knyttet til miljø, som ledd i å forbedre driften ved NTNU som organisasjon. NTNU ønsker å fremstå som et foregangsuniversitet innen miljø..» (ntnu.no, 2006b)

Jeg har formulert følgende problemstilling som et forsøk på å belyse mine spørsmål:

Hva kjennetegner miljøpolitikken ved NTNU? Tilkobling eller dekobling?

For å belyse problemstillingen mener jeg det er viktig å se nærmere på historikk, interne og eksterne interessenter samt prosesser. Dette konkretiseres gjennom følgende forskningsspørsmål;

-Hvilke intensjoner og motiver lå bak innføringen av miljøledelse?

-Hvordan ble miljøledelse innført og tatt i bruk ved NTNU?

Forståelse for hvordan adoptering og implementering av organisasjonsideer foregår i organisasjoner er nyttig for å forstå de faktiske hendelser over tid. Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness, and Røvik (2015) viser hvordan organisasjonsteoretiske perspektiv kan gi forskjellige innfallsvinkler til hvordan idestrømninger vil bli adoptert, mottatt og hvilke effekter de kan gi. Vi snakker da om henholdsvis instrumentelt-, kultur- og myteperspektivet. (Christensen et al., 2015) Dette har også vært en vanlig måte å forklare og forstå implementering på, med fokus på perspektivene top-down, bottom-up eller kombinasjoner av disse. (Røvik, 2007) Jeg vil i min oppgave fokusere på det instrumentelle perspektiv og myteperspektivet. En forventet effekt i lys av det instrumentelle perspektiv er *tilkobling* - ideen blir tatt i bruk som forventet. Forventet effekt i lys av myteperspektivet er *dekobling* – ideen blir først og fremst tatt i bruk gjennom prat, men gir ikke nødvendigvis utslag i tilsvarende endringer i praksis. Teoretiske perspektiv og forventet utfall blir derfor en sentral del i å belyse problemstillingen i oppgaven.

Litteraturen knyttet til konseptet miljøledelse og implementering/praksiser av dette fremstår som relativt begrenset. Vi kan se litteratur med koblinger mellom miljøledelse og økologisk økonomi samt kretsløpsøkonomi. Men lite av dette kobles opp mot organisasjons- og ledelsesteori. (Sandvær, 2013) Miljøledelse knyttes gjerne til verktøy, standarder og styringssystemer ved institusjoner. Eksempel på dette er ISO-1400 kvalitetssikringssystem, Miljøfyrtårn sertifiseringsordning, miljøplaner og miljøstyringssystem i den enkelte organisasjon samt nasjonale veiledere for miljøledelse fra offentlige myndigheter. Tilnærmingen i disse tar ofte et praktisk utgangspunkt i hvordan dette bør utøves. (Westermann & Andreassen, 2012)

En mer teoretisk tilnærming finner vi i den overordnede litteraturen rundt samfunnsansvar og implementering/praksiser. Hovedfokus i litteraturen på dette området er i hovedsak koblet til bedrifters samfunnsansvar. Det foreligger relativt lite litteratur rundt offentlige virksomheter og samfunnsansvar. Ahmad (2012) ser på hvordan universiteter kan være pådrivere for tiltak innenfor samfunnsansvar. Han viser til blant annet til manglende forskning på forholdet mellom samfunnsansvar og universiteter og at dette bør være et fokus for fremtidig forskning. Metha (2011) viser til at universiteter med sin kunnskap og ansinitet i samfunnet kan være pådrivere for samfunnsansvar og bruke dette som et konkurransefortrinn. Moon (2004) viser til at det offentlige spiller en rolle i samarbeid med bedrifter og som pådriver for tiltak relatert til samfunnsansvar. Han viser også til at samfunnsansvar bør være interessant også for offentlige institusjoner i sitt virke. Det er i tillegg skrevet mastergradsavhandlinger om

samfunnsansvar og implementering av dette knyttet til selskaper med statlig eierskap – også kalt hybride organisasjoner. (Abrahamsen & Røvik, 2009; Gudmundstuen, 2013; Luthen, 2009)

På bakgrunn av dette mener jeg det foreligger et understudert fenomen som hittil er lite belyst. Ved å se på miljøledelse ved et universitetet over et tidsrom kan det være med på å belyse hvordan man utviser samfunnsansvar i statlig sektor innenfor miljø og miljøutfordringer.

Gitt oppgavens omfang er det nødvendig å foreta avgrensninger til hva som skal inngå i studien. Jeg har derfor fokusert på å belyse problemstillingen gjennom et singlecasestudie av en virksomhet, NTNU med avgrensninger knyttet til tidsperioden 2005 – 2010. Studien baserer seg på dokumentstudier hvor hovedfokus er miljøledelse med særlig fokus på miljøtiltak innenfor satsningsområdet transport. Jeg vil i all hovedsak bruke eksempler relatert til dette satsningsområdet der dette er relevant for oppgaven. Mer detaljert informasjon om case og fremgangsmåte finnes i metodekapittelet.

1.2 Oppgavens oppbygning

Jeg har i oppgavens første del introdusert bakgrunnen for mitt valg av tema og problemstillingen. Kapittel 2 gir en forklaring til konseptet Miljøledelse og metodikken knyttet til innføring og bruk av konseptet. Beskrivelsen av konteksten universitets- og høyskolesektoren gir en kortfattet introduksjon av sektoren samt virksomheten NTNU som er mitt forskningsobjekt. Kapittel 3 viser jeg til min teoretiske tilnærming og de perspektiv jeg har valgt å bruke, henholdsvis det rasjonelle perspektiv og myteperspektivet. Disse blir presentert med sine hovedtrekk og egenskaper samt forventninger om funn. Kapittel 4 gir et innblikk i forskningsdesign og metode som er benyttet i oppgaven. I kapittel 5 er en presentasjon av empiri og analyse med en beskrivende- og en forklarende analyse. Kapittel 6 avslutter oppgaven og oppsummerer funn sett i lys av problemstillingen og forslag til videre forskning.

2 Konseptet og konteksten

2.1 Miljøledelse – ide og konsept

2.1.1 Innledning:

Som tidligere nevnt kan miljøledelse enkelt forklares som forholdet mellom en virksomhet og miljøet. Virksomhetens ledelse må være bevisst sitt miljøansvar og handle i tråd med dette for å bevare ressursgrunnlaget for fremtidige generasjoner. Med dette kan det legges til rette for en bærekraftig utvikling. (Westermann & Andreassen, 2012)

Miljøledelse i staten bygger på prosjektet «Grønn stat» som ble etablert i 1998 og avsluttet i 2001. Prinsipper og metodikk i prosjektet er hentet fra de internasjonale miljøstandardene ISO 14001 og EMAS og er bygd opp rundt faser i et miljøledelsessystem som går i sykluser. (miljodirektoratet.no; standard.no) Basert på erfaringene fra prosjektet ble det besluttet at alle statlige virksomheter innen 2005 skal ha etablert system for Miljøledelse basert på en felles metodikk og anbefalte prosesser. (Miljøverndepartementet, 2003)

2.1.2 Miljøledelse - metodikk

Metodikken for miljøledelse er beskrevet i sine forskjellige faser under. Dette er idealmodellen for hvordan miljøledelse bør utføres i statlige virksomheter og vil i det videre bli omtalt som idealmodellen. Hovedfasene er i rekkefølgen:

-Innledende kartlegging:

- Virksomheten skal samle oversikt over hvordan man påvirker det ytre miljø
- Ha oversikt over relevant regelverk
- Eksisterende rutiner og prosedyrer samt hva som eventuelt mangler i forhold til miljø
- Skape arenaer for ideer og tiltak samt prioritering av disse
- Klargjøre ansvarsfordeling
- Avdekke kompetansebehov
- Gi et grunnlag for å sette konkrete mål

-Miljøpolicy og operative mål:

- Danne grunnlag for en overordnet og langsiktig strategi knyttet til miljøarbeid
- Fastsettes og forankres i øverste ledelse
- Forpliktelse for løpende forbedring og forebygging
- Skriftlig nedtegnet og kjent blant medarbeidere
- Tilgjengeliggjort for allmennheten
- Etablere operative mål innenfor satsningsområdene som er tallfestet og tidfestet

-Handlingsplaner og gjennomføring:

Utarbeide handlingsplaner som viser hvilke tiltak som skal gjennomføres og hvilke operative mål de skal dekke. De enkelte handlingsplaner skal synliggjøre ansvarsfordeling.

-Måling og rapportering:

Resultater av tiltak må være målbare og kunne brukes som et verktøy for å se endringer på de satsningsområder der tiltak iverksettes. Måling kan også være en motivasjonsfaktor for forbedringer. Rapportering på indikatorer gjør at man også kan sammenligne statlige virksomheter mot hverandre.

-Kontinuerlig forbedring:

Basert på resultater fra måling og rapportering skal den enkelte virksomhet iverksette tiltak dersom man avviker fra de mål som er satt.

(Miljøverndepartementet, 2003)

2.1.3 Målsettinger og føringer for miljøarbeid ved universiteter

I tildelingsbrev til landets universiteter for 2006 legges følgende føringer for innføring av miljøledelse;

«Alle statlige etater og virksomheter skal innen utgangen av 2005 ha innført miljøledelse som en integrert del av organisasjonens styringssystem. Miljøledelse er et verktøy for å øke bevisstheten om miljøkonsekvensene av en virksomhet og sette i gang et systematisk arbeid for å endre virksomheten i en miljøvennlig retning.

Innføring av miljøledelse er en dynamisk og kontinuerlig prosess. Det skal foretas en årlig revisjon av miljøledelsesarbeidet hvor det legges til rette for kontinuerlige forbedringer, jf. veilederen T-1426 Miljøledelse i staten fra Miljøverndepartementet. På www.gronnstat.no er det samlet veiledninger, verktøy og relevante eksempler i forbindelse med innføring av miljøledelse.» (regjeringen.no, 2005)

Om rapportering sies det blant annet at, institusjonene skal rapportere om miljø og miljøledelse på grunnlag av;

- Eventuelle egenformulerte delmål og Institusjonens resultatmål
- Utvikling på enkeltområder med resultater. Ved avvik skal det rapporteres om hvilke tiltak man iverksetter for å nå målene.

Det skal også gis en redegjørelse for det arbeid man har iverksatt med å integrere miljøledelse som en del av styringssystemene og de resultater man har oppnådd med særlig fokus på satsningsområdene;

- Innkjøp
- Transport inkludert IKT
- Energi
- Avfallshåndtering

(regjeringen.no, 2005)

I de påfølgende årene til og med 2008 er krav og rapportering knyttet til miljø og miljøledelse en del av tildelingsbrevene til universitetene.

2.2 Konteksten – Universitets- og høyskolesektoren i Norge

2.2.1 Struktur og organisering

Universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) består som navnet tilsier av universiteter og høyskoler i Norge. Disse er underlagt Kunnskapsdepartementet (KD) som ledes av kunnskapsministeren. Det har de senere år vært flere fusjoner i sektoren og den består nå av 8 universiteter og i tillegg et utvalg offentlige og private høyskoler. (NSD)

Universitetene er i utgangspunktet forvaltningsorganer med sektorpolitiske og lovpålagte oppgaver knyttet til utdanning, forskning og formidling. De har også egne styrer og finansieres i hovedsak gjennom statsbudsjettet. Departementets styring av universitetene skjer

i stor grad gjennom bruk av styringsmekanismer som lovreguleringer, finansiering og eierstyring. Eksempel på eierstyring kan være tilsagnsbrev med føringer og prioriteringer, faste møter og kontakt mellom departementet og universitetene utenom dette. (Rattsø & Sørensen, 2011)

Rattsø (2014) peker på de endringer som har vært innenfor offentlig sektor med inntreden av New Public Management og mer markedsorientert tilnærming. Han viser til at universiteter gjennom kvalitetsreformen har fått mer delegert ansvar, styrking av lokal ledelse, incentiver knyttet til output av forskning og undervisning samt strategiske satsningsområder.

Universitetene fremstår dermed i større grad som hybride organisasjoner som opererer både med forvaltning og forretning og med det økende grad av egne strategier, planer og beslutninger.

Organisering av universitetene kjennetegnes ofte av en klassisk organisering basert på hierarki med universitetsstyre/administrasjon – fakulteter – institutter og evt. andre enheter på de enkelte nivå. Både fakulteter og institutter kan ha egne styrever i tillegg til egne administrative enheter.

2.2.2 NTNU

NTNU er i dag Norges største universitet med i underkant av 40 000 studenter og 6900 ansatte. Hovedsetet ligger i Trondheim, i tillegg til campus på Gjøvik og Ålesund. NTNU disponerer til sammen 734 000 kvadratmeter med lokaler.

Den faglige organiseringen består av 9 fakulteter og 56 institutter. Rektor og rektors lederteam består av rektoratet med rektor og fire prorektorer for henholdsvis forskning, utdanning, nyskaping og faglig integrasjon samt to viserektorer med særlig ansvar for campus Gjøvik og Ålesund. I tillegg direktør for økonomi- og eiendom samt organisasjonsdirektør.

NTNU er et breddeuniversitet med fagtilbud innenfor en rekke fagretninger. Hovedansvaret for den høyere teknologiutdanningen i Norge ligger ved NTNU. I tillegg til studier på gradsnivå tilbys også etter- og videreutdanning ved NTNU.

Det som i dag kjennetegnes som NTNU ble startet i 1760 som Det Trondhiemske Selskap og har frem til i dag vært gjenstand for en rekke fusjoner og navneendringer. Dagens navn NTNU oppstod etter fusjonen mellom Norges Tekniske Høgskole, Den Allmennviteskapelige

Høgskolen, Vitenskapsmuseet, Det medisinske fakultet, Kunstakademiet i Trondheim og Musikkonservatoriet i 1996.

I 2016 fusjonerte NTNU med Høgskolen i Gjøvik, Høgskolen i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Ålesund. (ntnu.no)

3 Teoretisk tilnærming

3.1 Innledning

For å kunne belyse hva som skjer med konseptet miljøledelse når det innføres og overføres videre til virksomheten NTNU for implementering, er det relevant å trekke inn organisasjonsteori. Dette kan gi et rammeverk for å se forskjellige perspektiver for implementering og med det bedre forstå sammenhenger mellom tenkt- og faktisk utfall i organisasjoner. Den teoretiske tilnærmingen baserer seg i hovedsak på Christensen et al. (2015), Røvik (1998), Røvik (2007) og Blindheim og Røvik i Ottesen (2011)

Organisasjonsideer med tilhørende konsepter er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle ideer som kan spres mellom organisasjoner. Det betyr at ideer kan ta mange former på sin vei avhengig av hvor de kommer fra og hvordan de overføres. Ideer hentes ut/overbringes fra avsender gjennom dekontekstualisering og hentes inn/overføres gjennom kontekstualisering. Jeg skal ha hovedfokus på sistnevnte. Kontekstualisering er stadiet der ideer skal overføres til praksis i mottakerorganisasjonen. Dette gjøres ved adoptering og implementering. Røvik (2007) viser til at det allerede eksisterer en kontekst i organisasjoner og at nye ideer må inn i der det finnes roller, rutiner, formelle strukturer, prosedyrer samt at ideene må passe med eksisterende normer og kultur. I tillegg må ideer også være kompatibel med den identitet man har eller ønsker å fremstå med som institusjon mot omgivelsene. (Røvik, 2007) Det kan medføre at hvordan konseptet miljøledelse overføres og blir til praksis ved statlige virksomheter kan være forskjellig. I tillegg kan det også bety at innføring og bruk av konseptet kan endres over tid ved virksomheter.

Hvorfor organisasjoner adopterer nye organisasjonsideer er belyst av DiMaggio og Powell i Christensen et al. (2015) De skiller mellom;

-Tvangsmessig adoptering – gjennom lover, forskrifter eller pålegg tvinges organisasjoner til å ta i bruk nye ideer

-Normativt basert adoptering – gjennom fagfelts eller profesjoner sine felles normer, verdier eller kunnskaper skapes det en felles norm for hvilke ideer som bør tas i bruk

-Mimetisk adoptering – ved å etterligne organisasjoner som fremstår som suksessfulle og har anseelse tas ideer i bruk for å oppnå suksess. Dette skjer bevisst og planlagt eller mer tilfeldig uten mye forkunnskap

Røvik (1998) viser til at det finnes forskjellige overordnede organisasjonsmessige perspektiver for implementering. Jeg skal se nærmere på –Det rasjonelle perspektiv og - Myteperspektivet som legger til grunn forskjellige forklaringer til hva man kan vente som utfall når organisasjonsideer kontekstualiseres. Dette er forventninger om henholdsvis – Tilkobling og –Dekobling.

3.2 Det rasjonelle perspektivet

Det rasjonelle perspektiv er en del av den klassiske modernistiske og rasjonelle retningen innenfor organisasjonsstudier Røvik (2007) Denne kjennetegnes av ved en optimistisk tilnærming til oppgaver med tilhørende positivt fremtidig resultat. Dette ivaretas ved å utnytte de muligheter som ligger innenfor organisering og re-organisering av virksomheter. I tillegg ser man på tilføring av ny kunnskap, teknologi og utvikling av eksisterende organisasjon som verktøy som er tilgjengelig for ledelsen ved virksomheten. Man ser på organisasjonen som et redskap for å løse problemer og oppnå de mål som er satt av eiere og ledelsen. Målsettinger kan komme fra aktører utenfor organisasjonen – for eksempel fra et høyere nivå i byråkratiet. Ledelse er sentralt for å oppnå målsettinger og ledere sees på som instrumenter og administratorer for rasjonell problemløsning. Blindheim & Røvik i (Ottesen, 2011)

Christensen et al. (2015) viser til at for offentlig sektor vil den primære oppgaven være å løse oppgaver for samfunnet. Man forutsetter at ledelsen i organisasjonen handler med utgangspunkt i logiske konsekvenser. Det betyr at man basert på tilgjengelig kunnskap kan kjenne til de problemer som skal løses og de forventede og ønskede konsekvenser av de handlinger man iverksetter.

Basert på type utfordring/problem finner man verktøy og tiltak og implementerer disse for å sikre en effektiv organisasjon. Man forventer da at organisasjonen med sine enheter og

individer tar dette i bruk som beskrevet av ledelsen. Det betyr at man forutsetter at de ansatte også handler logisk og utfører handlinger og bruker verktøy slik det er tenkt fra ledelsens side. Det forventes rask tilkobling – praksisen blir tatt i bruk som forventet og de ansatte er lojale til de tildelte arbeidsoppgaver og verktøy som skal benyttes. Ansvar og beslutninger følger hierarkiet og organisatorisk plassering. I teoretisk sammenheng ser vi på dette som en top-down tilnærming der ledelsen eller de som har fått delegert ansvar er initiativtakere og pådrivere i de prosesser som følger implementering. (Røvik, 2007)

Styring, ledelse og endring er en naturlig del av det rasjonelle perspektivet og forventes å bidra til å løse problem og ivareta eiernes og lederskapets målsettinger om effektiv drift. Organisering og formell struktur gjenspeiler også i stor grad virksomhetens prioriteringer. Oppgaver og områder som betegnes som viktige vil kunne gjenkjennes ved å se på organisasjonskart, grad av ledelsesinvolvering og ressursfordeling gjennom budsjetter og ansatte. Det forventes også sammenfall av rolle i den formelle organisasjonen og hvilke oppgaver den enkelte medarbeider utfører. Blindheim & Røvik i Ottesen (2011)

3.2.1 Tilkobling – det optimistiske scenarie

I tråd med det rasjonelle perspektivet vil ledelsen ved virksomheten ha fokus på at man er en økonomisk aktør i samfunnet. Det innebærer at man gjennom effektiv drift sørger for å ivareta de oppgaver man er pålagt. Dette gjelder i særlig grad der disse er nedfelt gjennom lover og regler eller pålegg. Innføring av nye organisasjonsideer vil i mange tilfeller medføre endringer i virksomheten. Virksomheten møter disse endringer gjennom organisasjonsstrukturelle tilpasninger med tilhørende strategier, budsjett, opplæring og implementering av rutiner, regelverk og prosedyrer som i sum legger til rette for tilkobling. Blindheim & Røvik i Ottesen (2011)

Det optimistiske scenarie fokuserer på ideen som installasjon – ideen oppfattes som et ferdig produkt som i stor grad bare er å installere i organisasjonen. Røvik (2007) omtaler dette som instrumentell installasjon. For at ideen skal ha effektene som forespeilet vektlegges det å følge «oppskriften» for installasjonen. Dette kan være knyttet til organisering og strukturer i organisasjoner slik at man har kontroll på hvem som gjør hva i henhold til innføringsprosedyrene som følger ideen. Røvik (1998)

Evalueringer er viktig for å sikre at man har gjort de riktige tingene og når målsettingene med implementeringen. Dersom man opplever avvik kan man gjennom justeringer og tilpasninger komme nærmere ønsket resultat.

Det optimistiske scenarie har lite fokus på at ideer ikke er en fast fysisk gjenstand som er formbar. Som tidligere nevnt kan ideer endre seg ved uthenting/konseptualisering og i tillegg medføre at organisasjonen og selve ideen/konseptet kan endre seg i møtet mellom ide og organisasjon. Røvik (1998)

3.2.1.1 Forventninger om utfall knyttet til tilkobling:

Intensjoner og motiver

Innføring av miljøledelse er en tverrsektoriell instruks fra Miljøverndepartementet (MD) og Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD). Koordineringsansvaret for innføringen ligger hos Statens forurensningstilsyn (SFT). Kunnskapsdepartementet (KD) får oppdraget med å videreformidle instruksene til sine underordnede enheter. KD vil i tråd med bestillingen fra AAD/MD legge inn instruks om innføring av miljøledelse i tildelingsbrevene til NTNU. Dette følges deretter opp gjennom krav om årlig rapportering på dette området fra NTNU til KD. Motivasjonen for KD i det rasjonelle perspektivet vil være å bidra til at alle statlige virksomheter etablerer miljøledelse og med det bidrar til at regjeringens overordnede klimamål oppnås. Sett fra et lokalt rasjonelt perspektiv kan det være en motiverende faktor for KD at NTNU kan oppnå effektivisering og besparelser ved å innføre miljøtiltak. Dette kan igjen bety at en større del av bevilgningene til NTNU kan fordeles til kjerneoppgaver knyttet til utdanning, forskning og formidling.

Det forventes at ledelsen ved NTNU basert på styringsinstruks fra KD vil introdusere miljøledelse som beskrevet i «Veileder for miljøledelse». Motivasjonen vil antas å være å utføre dette på en måte som svarer til de forventninger som eierne til oppdraget har og dermed være med på å bidra til å løse et overordnet problem knyttet til miljøutfordringer. Det kan imidlertid være vel så stor motivasjon for NTNU til å effektivisere eventuelle eksisterende praksiser som kan knyttes opp mot miljøledelse og med det løse lokale problemer og oppnå bedre effektivitet.

Å unngå å følge opp styringsinstruksen om miljøledelse vil kunne medføre sanksjoner og tap av tillit/omdømme fra overordnet nivå og dette vil man forsøke å unngå.

Innføring og bruk

Basert på en innledende kartlegging vil NTNU ha oversikt over nåsituasjon, ha klargjort ansvarsfordeling samt avdekket kompetansebehov i organisasjonen ved innføring av miljøledelse. Med denne kunnskapen vil man etablere en overordnet og langsiktig strategi

som forankres i øverste ledelse. Strategien blir gjort kjent blant medarbeiderne samt omverden. NTNU skal ha tallfestede og tidfestede målsettinger knyttet til de enkelte satsningsområder og disse skal danne grunnlag for evaluering og eventuelle tiltak for forbedring eller forebygging. Prioritering/vektlegging av tiltak kan forventes å ha sammenheng med effekter og kostnadsbesparelser dvs. de tiltak som vurderes å gi størst økonomisk gevinst for NTNU kan forventes å bli prioritert.

Basert på den overordnede strategien og tilgang på informasjon utarbeides det konkrete handlingsplaner for å nå de mål man har satt seg. Det skal komme klart frem hvilke avdelinger/personer som har ansvar for gjennomføring av handlingsplanene. Det forventes at disse følger lojalt opp de tiltak som er foreskrevet. Det kan også bety at man etablerer nye stillinger/avdelinger eller reorganiserer nåværende formelle organisasjonsstruktur dersom det er hensiktsmessig for å oppnå målsettingene.

Resultatene av tiltakene i handlingsplanene blir rapportert og tilgjengeliggjort på fast basis som anbefalt i veilederen for miljøledelse. Operative mål evalueres mot målsettingene og er viktige virkemiddel for korrigeringer. Ved avvik iverksettes korrigerende tiltak for å nå de målsettinger man har satt seg. I sum er det å forvente at NTNU har tatt i bruk miljøledelse som foreskrevet og med det oppnådd de mål som er definert av virksomheten. Dette vil igjen være et positivt bidrag for å redusere skader på det ytre miljø.

3.3 Ny-institusjonelt perspektiv (myteperspektiv)

Det ny-institusjonelle perspektivet tar utgangspunkt i at alle organisasjoner har en plass som en del av et større samfunn og derfor blir påvirket av det som skjer i organisasjonens omgivelser. Å søke legitimitet fra omgivelsene er et primært mål i dette perspektivet. Dette kan gjøres ved å leve opp til gjeldende normer som kommer til uttrykk gjennom organisasjonsideer og oppskrifter som er det «rette» for å forme og drive virksomheter og løse oppgaver i en gitt tidsperiode. Samtidig ser man organisasjonen som en handlende aktør som selv kan være med på å påvirke samfunnet gjennom egne valg og handlinger. Det at mange virksomheter søker legitimitet gjennom felles organisasjonsideer og oppskrifter gjør at man ser trekk av at virksomheter blir mer og mer lik utad – vi kaller dette homogenisering.

Blindheim & Røvik i (Ottesen, 2011)

Implementering av organisasjonsideer sees i lys av det vi kaller myteperspektivet. Dette kjennetegnes ved at man blir eksponert for organisasjonsideer og informasjon om disse fra omgivelsene. Dette kan typisk være knyttet til konkrete konsepter med tilhørende organisering og oppskrifter på hvordan man løser oppgaver. Vi snakker her om institusjonelle omgivelser hvor det er etablert sosialt konstruerte normer for hvordan ting bør gjøres/løses på beste måte. Dette kan igjen oppleves som et press til at det forventes at man adopterer disse inn i organisasjonen for å skape legitimitet. Å ta inn nye organisasjonsideer gjør at det oppstår arenaer for endringer inad i organisasjonen. Endringer kan imidlertid være en potensiell trussel mot godt etablerte rutiner og praksiser som sikrer effektivitet og må vurderes mot dette. Dette gjør at det oppstår en forskjell mellom det som kommuniseres eksternt og det som faktisk foregår internt i virksomheten. Christensen et al. (2015)

3.3.1 Dekobling – det artistiske scenarie

Det artistiske scenarie baserer seg også på at det er viktig å gi uttrykk utad om at man er en moderne organisasjon som følger med i tiden. Dette kan uttrykkes gjennom ord, strategier og organisering av virksomheten. Men det trenger som tidligere nevnt ikke å gjenspeile de faktiske forhold knyttet til implementering og praksis. Selve ideen som skal implementeres kan vurderes som mindre effektiv for organisasjonen eller lite kompatibel med eksisterende verdier og normer - det oppstår en situasjon hvor man fortsetter å gjøre ting tilnærmet som før internt, samtidig som man kommuniserer utad at man har foretatt endringer i tråd med omgivelsenes forventninger. Man gjør da et skille mellom prat og praksis i organisasjonen. For å ivareta denne delte håndteringen av organisasjonsideen kreves det man kaller artistiske evner i organisasjonen. Ledere må håndtere å levere et tilstrekkelig bilde utad av en moderne organisasjon, samtidig som medarbeidere får fortsette med å løse oppgaver som før uten å bli forstyrret av nye ideer og konsepter. Vi kaller dette dekobling – praksisen blir bare delvis tatt i bruk (Røvik, 1998))

Dekobling krever at virksomheten gjennom ledelsen greier å fortolke hva som er et minimum av det samfunnet og eiere forventer innenfor samfunnsansvar. Dette gjør at man kan iverksette akkurat det som kreves for å opprettholde et akseptabelt nivå. I tillegg er det viktig å være bevisst på kommunikasjon utad og bruke dette aktivt for å ivareta bildet av en organisasjon som har samfunnsansvar på agendaen. Blindheim & Røvik i Ottesen (2011)

3.3.1.1 Forventninger om utfall knyttet til dekobling

Intensjoner og motiver

NTNU blir gjennom prosjekt «Grønn stat» og tildelingsbrev fra KD gitt oppgaven med å implementere konseptet miljøledelse. De blir pålagt å iverksette tiltak knyttet til innføring av miljøledelse i egen virksomhet. Christensen et al. (2015) kaller dette «tvangsmessig adoptering» der eksterne forhold legger føringer for motivasjonen for å innføre tiltak. NTNU kan risikere sanksjoner eller tap av omdømme dersom de ikke følger opp på et akseptabelt nivå knyttet til kravene om innføring av miljøledelse. I tillegg er samfunnsansvar en populær organisasjonside i tiden, noe som betyr at det kan være forventninger i samfunnet generelt om at NTNU gjør tiltak rettet mot miljøutfordringer. Med tanke på at NTNU har mest fokus på sine kjerneoppgaver utdanning, forskning og formidling er det grunn til å anta at kravet om innføring av miljøledelse samt andre krav på siden av kjerneoppgavene vil kunne virke forstyrrende på utførelsen av kjerneoppgaver dersom de får for stor plass i den daglige praksis. Man vil derfor kunne forvente at praksisområdet for kjerneoppgaver «skjermes» og at tiltak og handlinger knyttet til miljøledelse i mindre grad gir seg utslag i endrede praksiser eller organisering.

Innføring og bruk

Ledelsen ved NTNU vil introdusere miljøledelse som begrep basert på «Veileder for miljøledelse» gjennom styringsdokumenter og strategier/planer. Dette betyr at man etter en innledende kartlegging vil ha oversikt over nåsituasjon, ha klargjort ansvarsfordeling samt avdekket kompetansebehov i organisasjonen. Innsatsen og ressursene som brukes på dette vil være tilpasset forventninger fra omgivelsene. Dersom dette gjøres kun ved involvering av ledelsesnivået er det grunn til å tro at det kan være relevant informasjon og kunnskap fra lavere hierarkiske nivå som ikke fremkommer i den innledende kartleggingen.

Basert på denne kunnskap vil man etablere en overordnet og langsiktig strategi i universitetenes øverste ledelse. Denne gjøres tilgjengelig for medarbeiderne. Det kan være at dette gjøres med en begrenset ressursinnsats enn oppdragets opprinnelige omfang og karakter skulle tilsi. Motivasjonen for oppdraget trenger ikke være genuint knyttet til å løse miljøutfordringer, det viktigste her vil være å gjøre nok til at man unngår sanksjoner og oppnår et bilde utad om at man er på saken og at det gjøres noe. Det oppnår man gjennom å kommunisere utad på aktuelle arenaer om at miljøledelse er viktig for virksomheten og at man har planer og strategier for å jobbe med dette.

NTNU skal ifølge oppdraget ha tallfestede og tidfestede målsettinger knyttet til de enkelte satsningsområder og disse skal danne grunnlag for evaluering og eventuelle tiltak for forbedring eller forebygging. Her kan det forventes at man utarbeider målsettinger som ikke er for ambisiøse eller fremstår som lite konkrete, slik at man oppnår mål uten for stor grad av involvering av praksisfeltet eller kan velge bort å rapportere på målsettinger som går i negativ retning.

Basert på den overordnede strategien utarbeides det handlingsplaner for å nå de mål man har satt seg. Handlingsplanene kan medføre at det utarbeides skriftlige rutiner og prosedyrer rundt miljøledelse som tilgjengeliggjøres. Det skal fremkomme hvilke avdelinger/personer som har ansvar for gjennomføring av handlingsplanene. Disse er kjent med at de har fått tildelt ansvar. Dette trenger imidlertid ikke å bety endringer i rutiner og prosedyrer blant de ansvarlige. Dette utløses primært når man føler press fra omgivelsene på at man blir sett og målt på det man har fått ansvar for. Hvis ikke dette presset er tilstede vil man ikke se noen store endringer i praksis.

Ifølge oppdraget skal resultatene av tiltakene i handlingsplanene rapporteres og tilgjengeliggjøres på fast basis. Operative mål skal også evalueres mot målsettingene. Dekobling vil imidlertid medføre at man i liten grad kan forvente å ha oppnådd store endringer, da tiltak ikke nødvendigvis er iverksatt ved ansvarlige enheter. Lite konkrete eller manglende rapporteringer kan bli et forventet utfall på grunn av dette.

Ved avvik skal det ifølge oppdraget iverksettes tiltak for å nå de målsettinger man har satt seg. Her kan man forvente at det i liten grad rapporteres på avvik og at man derfor heller ikke iverksetter nye tiltak. Dette vil kunne endre seg ved press fra omgivelsene.

Sett i lys av myteperspektivet er det å forvente av NTNU har tatt i bruk miljøledelse gjennom prat – men praksis forblir i stor grad som før. Dette betyr at man bare delvis bidrar for å redusere skader på det ytre miljø.

3.3.2 Oppsummering av forventninger til funn

Forsknings spørsmål	Instrumentelt perspektiv	Myteperspektiv
<p>Hvilke intensjoner og motiver lå bak innføringen av miljøledelse ved NTNU?</p>	<p>-Et nasjonalt problem knyttet til miljøutfordringer skal løses med bidrag fra NTNU. Innføring av miljøledelse blir etablert som svaret på utfordringen.</p> <p>-Ønske om å bidra til problemløsning nasjonalt/lokalt samt opprettholdelse av tillit og omdømme i forhold til høyere nivå i byråkratiet gjør at oppdraget effektueres som bestilt.</p> <p>-En rasjonell tilnærming med fokus på lokal effektivitet og økonomisk lønnsomhet for NTNU vil påvirke de mål og tiltak som planlegges. Det kan forventes at løsning av lokale problem prioriteres.</p>	<p>-NTNU blir pålagt å innføre miljøledelse som tiltak for å løse problemer knyttet til nasjonale miljøutfordringer gjennom tvangsmessig adoptering.</p> <p>-Ovennevnte i kombinasjon med at omgivelsene forventer fokus på samfunnsansvar som en organisasjonsoppskrift i tiden gjør at oppdraget iverksettes.</p> <p>-Mål og tiltak vil planlegges på et akseptabelt nivå i forhold til interessenters forventninger. Ønsket om å skjerme kjernevirksomheten påvirker grad av endringer i praksis og organisering ved NTNU.</p>
<p>Hvordan ble miljøledelse innført og tatt i bruk ved NTNU ?</p>	<p>-Innføringen vil lykkes ved å følge oppskriften fra «Veileder i miljøledelse» kombinert med sterk ledelsesstyring og</p>	<p>-Innføringen vil bare delvis lykkes da det oppstår forskjeller mellom hva man sier man skal gjøre og det man faktisk gjør.</p>

	<p>implementering gjennom top-down tilnærming.</p> <p>-Det gjøres nødvendige grep fra ledelsen i forhold til organisering, formelle strukturer og ressurser. Strategier og planer med klare mål og måleindikatorer utarbeides og brukes aktivt.</p> <p>-De fordeles ansvar og etableres rutiner for å sikre gjennomføring av tiltak.</p> <p>-Evalueringer og kontinuerlig forbedringsarbeid brukes aktivt av ledelsen for å nå målsettinger</p>	<p>Oppskriften følges bare der det er hensiktsmessig. Ledelsesinvolvering avtar ettersom andre behov krever fokus.</p> <p>-Miljøledelse etableres som begrep primært i ledelsen ved NTNU gjennom strategier og planer. Praksisfeltet skjermes i stor grad. Mål og måleindikatorer tilpasses ambisjonsnivået og kan endres underveis.</p> <p>-Ansvar og rutiner utarbeides men iverksettes hovedsakelig når det oppstår behov for å synliggjøre resultater.</p>
<p>Bidrar miljøledelse til måloppnåelse av mål og strategier ved NTNU ?</p>	<p>-Det forventes måloppnåelse gjennom effektiv implementering og drift. Dette rapporteres på jevnlig basis i tråd med bestillingen fra KD. Ved avvik vil evalueringer og</p>	<p>-Det forventes liten eller bare delvis måloppnåelse da implementering og drift i hovedsak blir innført gjennom prat og ikke gjennom praksis. Rapporteringer vil kunne fremstå diffuse og</p>

	forbedringstiltak føre til måloppnåelse.	fraværende. Avvik trenger ikke å medføre endringer.
--	--	---

4 Forskningsdesign og metode

4.1 Innledning

Jeg har innledningsvis beskrevet problemstilling for oppgaven;

Hva kjennetegner miljøpolitikken ved NTNU? Tilkobling eller dekobling ?

og tilnærmingen med å belyse denne gjennom forskningsspørsmål knyttet til historikk, prosesser samt interesser.

Problemstillingen viser til teoretiske modeller om henholdsvis tilkobling eller dekobling som utfall av miljøpolitikk ved NTNU. For å kunne belyse problemstillingen er det nødvendig å ha data som kan gi grunnlag for en empirisk undersøkelse av de forhold som skal belyses. De empiriske undersøkelsene og forventninger knyttet til teori gir i sum muligheten for å diskutere og analysere problemstillingen. (Grønmo, 2004)

Problemstillingen tar utgangspunkt i teorier og min tilnærming er å teste disse i lys av funn fra empiriske undersøkelser. Dette gjøres ved en deduktiv tilnærming der formålet er å se hvilken av de teoretiske modellene som kan gi størst forklaringskraft i lys av de funn som mitt case inneholder. (Grønmo, 2004)

4.2 Forskningsdesign

Det finnes en rekke metoder for å samle inn data og med det etablere et forskningsdesign. Vi skiller primært mellom variasjoner av datatyper og variasjoner av kildetyper. Datatyper er henholdsvis kvalitative- og kvantitative data. Kildetyper regnes som aktører, respondenter og dokumenter. I et forskningsdesign vil man gjøre valg knyttet til bruk av datatyper og kildetyper og eventuelt der det er hensiktsmessig kombinasjoner innenfor disse. Kvantitative data er typisk mengder og tall som gjennom bearbeiding og kategorisering kan gi grunnlag for å besvare spørsmål og problemstillinger på et mer generelt nivå. Kvalitative data kjennetegnes

som mer ustrukturerte data i form av tekster (muntlig og skriftlig), bilder og lyd som blir gjenstand for tolkning. (Grønmo, 2004)

Jeg har som tidligere nevnt valgt å gjøre en undersøkelse relatert til et konkret case. Problemstillingen min har fokus på en virksomhet, NTNU og hendelser knyttet til innføring av miljøpolitikk ved virksomheten. Det er et mål å fortolke og analysere de funn jeg gjør knyttet til dette. Jeg vil derfor benytte et kvalitativt undersøkelsesopplegg.

Et kvalitativt undersøkelsesopplegg kan gjennomføres ved bruk av en av ovennevnte kildetyper eller en kombinasjon av disse. Kildetype aktør gjennom observasjon ble utelukket fordi studien omhandler ting i fortiden. Intervju med et utvalg respondenter er en mye brukt kildetype ved denne type studier. Ulempen også her er at min studie omhandler hendelser tilbake i tid.

God tilgang på skriftlige datakilder og den geografiske avstanden til forskningsobjektet NTNU gjorde at jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen som en dokumentanalyse basert på en kvalitativ innholdsanalyse. I retningslinjene for masteroppgaven til dette emnet STV-3906 er det også en oppfordring om å ta i bruk dokumenter som kilder da disse beskrives som lett tilgjengelig informasjon som i liten grad utnyttes av masterstudenter. (UiT, 2014)

Innholdsanalysen er en systematisk gjennomgang av innhold i ulike dokumenter med tanke på å finne relevant informasjon og bearbeide, systematisere og registrere denne slik at det gjør nytte som datagrunnlag i studien. (Grønmo, 2004) Jeg vil senere konkretisere dette og vise til hvordan dette ble gjort.

4.2.1 Utvalget

Denne studien baserer seg på singlecasestudie av en analyseenhet, NTNU. Casestudier kjennetegnes som intensive studier av en enhet og med et tilfang av forskningsdata som primært omhandler denne enheten. Casestudie med en enhet er spesielt tilpasset for å skape en helhetlig forståelse av akkurat denne enheten sett i lys av problemstillingen. Studiets univers blir dermed enheten som studeres. (Grønmo, 2004)

Utgangspunktet for oppgaven var at jeg ønsket mer kunnskap om hvilken rolle offentlig sektor spiller når det kommer til miljøutfordringer og hvordan løse disse. Dette er særlig interessant grunnet den selvpålagte rollen det offentlige har. (Miljøverndepartementet, 2012)

Jeg er selv ansatt og student ved et universitet og har derfor interesse for hvordan min sektor opptrer på dette området. På bakgrunn av dette valgte jeg å se nærmere på aktører i sektorfeltet universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) På grunn av begrensninger i oppgavens omfang og min tilnærming var det nødvendig å foreta en avgrensninger. Avgrensningen ble primært gjort på bakgrunn av variablene tilfang av data og historikk. NTNU er i dag Norges største universitet i antall studenter (ntnu.no) og har også historikk tilbake til 1999 når det gjelder vedtak om innføring av miljøledelse. (Michelsen, 2002) Det er også god tilgang på dokumenter som beskriver arbeidet med miljøpolitikk ved NTNU via åpne kilder. I tillegg er det interessant å se nærmere på NTNU grunnet deres ambisjonen om å fremstå som et foregangsuniversitet innen miljø. (ntnu.no, 2006b)

4.2.2 Datainnsamling

Kvalitativ dokumentanalyse baserer seg på innsamling, utvelgelse, gjennomgang og kategorisering av tekster som kan belyse problemstillingen.

Ved innsamling av data er det viktig å prioritere hvilke tema og typer av tekster man er ute etter. Dette henger nøye sammen med valg av problemstilling og forskningsspørsmål knyttet til denne. (Grønmo, 2004) I min oppgave er derfor tekster knyttet til de tematiske områdene miljøpolitikk, miljøledelse, samfunnsansvar, statlig sektor og virksomheten NTNU særlig relevante.

Tekstene som er innsamlet er uten unntak skriftlige kilder som er tilgjengelig ved søk i databaser og internett. Ingen av kildene har noen begrensninger i forhold til offentlighet og tilgjengelighet. Dokumentene er i stor grad knyttet opp til NTNU samt de sentrale aktørene relatert til innføring av miljøledelse i statlig sektor.

Når det gjelder typer av tekster og utvelgelse av hvilke tekster man skal bruke så er det relevant å vurdere tekster i forhold til henholdsvis normativ eller kognitiv tilnærming. Den normative tilnærmingen ser på tekster som beskrivelser av holdninger, intensjoner, krav og retningslinjer mens den kognitive tilnærmingen ses i lys av beskrivelser om hvordan ting faktisk var eller ble forstått. På samme måte kan tekster vurderes i forhold til om de beskriver fremtidige perspektiv eller ønsker når de ble skrevet, eller om de beskriver eller vurderer hendelser som tilhører fortiden. (Holme & Solvang, 1996) Disse perspektivene gjenspeiler også tekstene jeg har gjennomgått. Tekstene som inneholdt normative og fremtidsrettede tilnærming er typisk tekster av typen offentlige dokumenter som NOUer, styringsdokumenter mellom KD og NTNU samt strategier og planer for NTNU. Disse beskriver i stor grad

fremtidsscenarier og et planlagt utfall av disse. På samme måte har jeg brukt tekster som har en kognitiv og fortidsrettet tilnærming. Dette er typisk tekster fra årsmeldinger og rapporteringer fra NTNU, intervjuer med relevante kilder og interessenter samt evalueringer. Disse har et større fokus på å beskrive det som faktisk har foregått eller ikke foregått i tilknytning til mitt case.

En utfordring med å velge tekster er at utvalget kan bli påvirket av forskerens perspektiv. Dette kan medføre skjevhet i datautvalget og påvirke utfallet. (Grønmo, 2004; Holme & Solvang, 1996) Jeg har i mitt arbeid forsøkt å finne tekster som balanserer dette gjennom normativ/kognitiv tilnærming, fortids-/fremtidsperspektiv, kildenes perspektiv og opphav samt bruk av troverdige kilder i forhold til virkeligheten som fremstilles.

Ved gjennomgang av valgt datamateriale så er viktig å gjøre kildekritiske og kontekstuelle vurderinger. Ryghaug (2002) peker på viktigheten av å vurdere kildens relasjon til hendelser i forhold til tid og rom. Hvem skrev dokumentet og til hvilket formål ble det skrevet er også viktige vurderinger. Dette gir viktige opplysninger i forhold til kildens nærhet og troverdighet. Bruk av kilder med ulike formål og ulike tendenser er også en styrke for å se helhet i en hendelse. Ryghaug (2002) viser til at det er viktig å skille mellom form og innhold når man foretar analyser. Saklig form er nødvendigvis ikke det samme som sant innhold. Dette gjør at en viktig oppgave for samfunnsforskningen er å sammenligne det som sies med de faktiske hendelser.

I min oppgave har jeg i stor grad analysert dokumenter fra Storting og Regjering, departementer og offentlige virksomheter. Disse regnes som uproblematisk for bruk i dataanalyse og med spesielt god troverdighet. (Ryghaug, 2002) I tillegg er avisintervjuer med ansatte og andre interessenter knyttet til NTNU brukt for å få kilder med ulike formål og tendenser og dermed skape balanse i fremstillingene om hendelser. Hovedkilder for avisintervju har vært Universitetsavisa som utgis ved NTNU, men redigeres etter Redaktørplakaten og pressens Vær-varsom plakat. Dette er viktig i forhold til det kildekritiske aspektet. I tillegg har avisintervju fra lokalavisen Adresseavisen vært en viktig kilde i forhold til å forstå NTNU og problemstillingen i en samfunnsmessig kontekst. Disse tekstene er skrevet med et annet utgangspunkt og formål enn tekstene fra offentlige etater. Begge disse kildene vurderes som relevante i forhold til nærhet og troverdighet.

Utvelging og registrering av innhold er gjort ved å velge ut deler av tekster som kan belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Tekstene er i tillegg kategorisert i forhold til historisk tidslinje, forskningsspørsmålene og kobling mot teoretisk forklaringsmodeller som kan belyse problemstillingen.

5 Presentasjon av empiri og analyse

5.1 Innledning

Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere de funn som er gjort ved dokumentanalyse i sammenheng med min teoretiske tilnærming. Dette analyseres i tråd med min problemstilling;

Hva kjennetegner miljøpolitikken ved NTNU? Tilkobling eller dekobling ?

For å belyse problemstillingen mener jeg det er viktig å se nærmere på historikk, interne og eksterne interessenter samt prosesser. Dette konkretiseres gjennom følgende forskningsspørsmål;

-Hvilke intensjoner og motiver lå bak innføringen av miljøledelse?

-Hvordan ble miljøledelse innført og tatt i bruk ved NTNU?

Analysen gjøres i sammenheng med de fasene som mine forskningsspørsmål er knyttet til og gir en tilnærmet historisk tidslinje. Eksempler brukt fra mine funn kobles primært mot det tematiske satsningsområdet –Transport-

5.1.1 Beskrivende analyse

I denne delen av oppgaven ser jeg empirien i forhold til idealmodellen for innføring og bruk av miljøledelse slik den er beskrevet i Veileder for miljøledelse. Hovedfokus her er å se NTNU sine handlinger opp mot anbefalte faser i idealmodellen. (Miljøverndepartementet, 2003) Beskrivelsene er koblet mot forskningsspørsmålene. Jeg starter imidlertid med utgangspunkt i historikken for innføring av miljøledelse i offentlig sektor som et bakteppe til de funn som undersøkelsene fra NTNU gir.

5.1.1.1 Intensjoner og motiver for innføring av miljøledelse

Historikk – miljøledelse i offentlig sektor

OECD vedtok i 1996 anbefalingen C(96)39/FINAL “Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Government” der man anbefaler medlemslandene å utvikle og iverksette strategier for miljøtiltak ved alle offentlige enheter og i alle faser av enhetenes aktiviteter. Målsettingen er at man gjennom dette skal oppnå kontinuerlige forbedringer på dette området (min oversettelse) (OECD, 1996)

Basert på OECD sine anbefalinger ble prosjektet «Grønn stat» etablert. Dette ble gjennomført i perioden 1998 – 2001 og la grunnlaget for tanken om systematisk miljøarbeid i staten. Prosjekteiere var Miljøverndepartementet (MD) og Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD). Koordineringsansvaret for prosjektet lå hos Statens forurensningstilsyn (SFT). Man ønsket gjennom prosjektet å høste erfaringer for hvordan man på best mulig måte kunne integrere og ivareta miljøhensyn i statlige virksomheter. Redusert ressursforbruk og redusert miljøbelastning fra offentlig sektor var prosjektets overordnede målsetting. 10 statlige virksomheter var med i prosjektet, blant annet utdanningsinstitusjonen Norges Landbrukshøgskole (nå NMBA). Det legges opp til at man fokuserer på områdene; bygg, energi, innkjøp, transport, IKT, avfall og systematisk miljøarbeid. (Botheim & Vik, 2002)

I etterkant av prosjektet blir det også produsert og distribuert en veileder i miljøledelse til offentlige virksomheter. Denne skal kunne brukes som et praktisk verktøy for å etablere miljøledelsesystem i statsforvaltningen. (Miljøverndepartementet, 2003)

Etter at prosjektet er avsluttet blir det gjennomført en evaluering i regi av Statskonsult. Den viser at man har fått på plass forslag til tiltak og måleindikatorer for miljøtiltak, men også at det er utfordringer knyttet til miljøarbeid i de virksomhetene som har vært en del av prosjektet. Det poengteres i evalueringen at det er opp til den enkelte virksomhet selv å velge ambisjonsnivå for miljøledelsessystemet og prioritere hvilke tiltak man ønsker å prioritere. (Botheim & Vik, 2002)

Evalueringen peker på at de involverte virksomheter har opplevd at prosjektet ikke har hatt prioritet hos prosjekteierne MD og AAD og at det i liten grad har vært etterspurt resultater. De foreslåtte felles måleindikatorer for virksomhetene er med et unntak bare delvis tatt i bruk. Dette forklares med manglende relevans eller utfordringer knyttet til å etablere grunnlagsdata for målinger. Det har heller ikke vært knyttet incentiver eller tilskudd for deltakelse i

prosjektet. Suksessfaktorer er ifølge evalueringen motivasjon og vilje til å prioritere miljøtiltak i virksomhetene og blant de ansatte. Dette krever at man ser på hvordan dette feltet får sin plass i generelle regelverk for statlig sektor og at man legger opp til incentiver både for virksomheter og den enkelte ansatte for å prioritere miljøtiltak. (Botheim & Vik, 2002)

For det tematiske området –Transport- så blir dette betegnet som et vanskelig område å oppnå gode resultater. Dette begrunnes med at det å reise til og fra jobb med egen bil oppleves som et velferdsgode blant ansatte. I tillegg ser man at tjenestereiser med fly blir betegnet som en belønning som er et gode som følger med jobben for mange ansatte og at det derfor kan være utfordrende å få etablert videokonferanse som et alternativ for å redusere flyreiser. (Botheim & Vik, 2002)

St.prp. nr. 1 (2001-2002) (AAD, 2001) tar for seg en sektorovergripende miljøvernpolitikk der «Grønn stat» danner grunnlaget for en strategi med fokus på integrering av miljøansvar i statens drift. Bakgrunnen for strategien er erkjennelsen av at staten gjennom egen drift og gjennom etterspørsel av varer og tjenester kan påvirke miljøet.

Målsettingen med strategien er at miljøhensyn skal være integrert i statens drift. For å oppnå dette skal alle statlige virksomheter og etater innen 2005 ha innført miljøledelse som en del av sine styringssystemer. Dette kan i første omgang være et forenklet system som beskrevet i prosjektet «Grønn stat», men at man senere eventuelt går videre til et mer omfattende system som ISO 14001 eller EMAS. (Miljøverndepartementet, 2003)

Det vises også til at man legger opp til kunnskaps- og kompetansebygging for involverte parter gjennom tilpassede kursopplegg initiert av Regjeringen. (AAD, 2001)

En gjennomgang fra 2007 viser til at 50-60% av statlige virksomheter på det tidspunktet hadde etablert miljøledelsessystem i varierende omfang. Det slås også fast at det i liten grad har vært rapportert resultater fra de tiltak man har innført ved virksomhetene. Det henstilles om at dette gjøres og at de virksomheter som ikke har innført miljøledelse gjør dette. De virksomheter som i særlig grad bidrar til miljøkonsekvenser bes om å knytte seg til et tredjeparts sertifisert miljøledelsessystem som for eksempel ISO 14001 standarden eller den nasjonale sertifiseringen Miljøfyrtårn. Dette er alle systemer som krever at virksomhetene tilfredsstillt krav innenfor miljø og miljøledelse. (Miljøverndepartementet, 2007a)

St.meld.nr.34 (2006-07) «Norsk klimapolitikk» (Miljøverndepartementet, 2007b) følger også opp ovennevnte og har et eget kapittel om klimahandlingsplan for offentlig sektor med tiltak.

Innføring og bruk av miljøledelse

Overordnet ansvar

Som tidligere nevnt er det MD og AAF som har overordnet nasjonale ansvar for innføringen av en sektorovergripende miljøpolitikk i staten. Dette skal ivaretas gjennom innføringen av miljøledelse som en del av virksomhetenes styringssystem. Innføringen skal skje ved at departementer går foran og innfører miljøledelse. Dette iverksettes i 2002. Deretter vil et visst antall etater og virksomheter hvert år få oppdraget med å innføre miljøledelse slik at man i 2005 har nådd målet om full utbredelse. (Miljøverndepartementet, 2003)

Det enkelte departement blir gjort ansvarlig for å iverksette miljøledelse ved sine enheter. Kunnskapsdepartementet (KD) ivaretar dette gjennom tildelingsbrevene til universitetene. Det viser seg at fremdriftsplanen for innføringen ikke går som planlagt. For universitetene blir kravet om miljøledelse først fremmet i tildelingsbrevet fra 2006. (regjeringen.no, 2005)

NTNU

Innledning

Innføring av miljøledelse ble vedtatt av styret ved NTNU februar 2005.(ntnu.no, 2006c) Det er imidlertid interessant å observere at allerede i 1999 vedtar kollegiet ved NTNU å innføre miljøforbedringstiltak ved fakulteter på NTNU. Dette gjøres på eget initiativ og kan sees i sammenheng med et ønske om å utvise samfunnsansvar (Michelsen, 2002) Gjennomgangen av dette arbeidet fremkommer i rapporten over fra 2002 og viser at dette arbeidet har vært fragmentert og preget av liten grad av samlet koordinering for hele NTNU. Rapporten viser til at det ikke er sammenheng mellom de ambisjoner som ble vedtatt og de faktiske tiltak som er gjennomført. Det tegner likevel et bilde om at elementer fra miljøledelse har vært en del av NTNU sin historie frem mot 2005.

I perioden etter styrevedtaket i 2005 blir dette fulgt opp med etablering av prosjektgruppe, styringsgruppe og arbeidsgrupper knyttet til de enkelte satsningsområder innenfor miljøledelse – transport, avfall, energi og innkjøp. Disse gruppene er sammensatt av ledere, ansatte fra forskjellige fagfelt samt studenter. Arbeidet fra gruppene blir oppsummert og overlevert fra prosjektet i form av en høringsrapport våren 2006. Høringsrapporten viser

hvordan miljøledelse kan omsettes i praksis gjennom mål, strategier og handlingsplaner. Miljøledelse blir formelt organisert som en del av HMS arbeidet ved NTNU. Det tillegges den enkelte enhet i linjeorganisasjonen å følge opp de tiltak som NTNU til enhver tid har vedtatt knyttet til miljøledelse. Det fremkommer ikke noe informasjon i høringsrapporten om endring av organisering eller funksjoner i linjeorganisasjonen som følge av innføringen av miljøledelse. (ntnu.no, 2006b)

For å sikre at det er tilstrekkelig fokus på miljøledelse oppnevner rektor i 2006 et «Miljøutvalg» som skal være pådriver og støtte for linjeorganisasjonen i den kritiske fasen i overgangen mellom prosjektorganisering og miljøledelse som en del av den daglige drift. I mandatet til Miljøutvalget legges det ansvar for å lage en overordnet strategi og handlingsplaner for miljøledelse for hele NTNU. Det skal også defineres klare målsettinger knyttet til de enkelte satsningsområder. Miljøutvalget har i årene frem til 2010 eget budsjett som skal brukes til arbeidet rundt miljøtiltak. (universitetsavisa.no, 2010a)

Ser vi prosessene i lys av idealmodellen fra Veileder for miljøledelse så finner vi et mer detaljert bilde av hvordan NTNU har tilnærmet seg konseptet miljøledelse.

Innledende kartlegging

NTNU starter kartleggingen med å avgrense hvilke områder/enheter man skal kartlegge. I prosjektrapporten «Innføring av miljøledelse ved NTNU» (ntnu.no, 2006b) grunngrir man dette med at man har avgrenset den innledende kartleggingen til å se på felles infrastruktur da man vurderer at dette vil være områder med størst potensiale for å hente ut miljøgevinst. Det innebærer at man har fokus på områder knyttet til de teknisk/administrative områdene økonomi, teknisk avdeling og HMS. Kartleggingen ser på hvordan aktiviteter knyttet til disse områdene påvirker det ytre miljø. HMS seksjonen får ansvar for overordnet koordinering av arbeidet og det tilsettes også en prosjektleder i en tidsperiode ved seksjonen for å lede arbeidet. Miljøledelse blir også bestemt integrert som en del av HMS håndboken med retningslinjer og hjelpemidler. Det blir også gjennomført opplæring ved de nevnte avdelinger/områder som i første omgang er involvert – økonomi, teknisk avdeling og HMS. (ntnu.no, 2006b)

For kartleggingen av det tematiske området –Transport- vises det til at dette er komplisert område å skaffe seg oversikt over. For delområdet –Parkeringsfasiliteter- er det imidlertid mulig å tallfeste nåsituasjonen med eksakte tall. Her fremkommer det antall parkeringsplasser ved campusene samt hvor mange av disse som er henholdsvis gratis (2348)

og avgiftsbelagt (121). Tallmateriale som dette tolkes som svar på å ha et godt grunnlag for å sette konkrete mål for fremtiden.

Prosjektrapporten og opprettelsen av et miljøutvalg kan sees på som svar på noen av de premissene som følger innledende kartlegging i henhold til idealmodellen. Det er imidlertid ikke et utfyllende arbeid som er gjort da en del av premissene ikke er gjort rede for (lovverk, kompetanse) (ntnu.no, 2006b)

NTNU har i sitt oppstartprosjekt en viss grad av involvering av ansatte og studenter fra forskjellige fagmiljøer. Dette er i samband med arbeidsgrupper og der enheter har fått definert ansvar for å følge opp. Ved NTNU er prosjektperioden over i 2006. Kartleggingen for NTNU baserer seg i stor grad på overordnede driftsområder. For NTNU oppstår det en situasjon der man overfører ansvar til linjeorganisasjonen uten at det fremkommer noen særlig form for oppfølging eller ressurser. I tillegg viser det seg at Miljøutvalget som skal være en støttefunksjon i oppstartsfasen aldri kommer i gang med sine planlagte aktiviteter. Det betyr at ledelsen har delegert ansvar til et utvalg som ikke bidrar i noen særlig grad.

(universitetsavisa.no, 2010a) Det innebærer fravær av ledelse ved NTNU og sjansen for at miljøledelse får feste i praksisfeltet blir redusert.

Det kan også på generelt grunnlag stilles spørsmål ved den reelle involveringen av ansatte og studenter all den tid miljøledelse er et konsept på siden av kjerneaktivitetene utdanning, forskning og formidling som de fleste er sysselsatt med ved universitetene.

Miljøpolicy og operative mål

Den nevnte prosjektrapporten «Innføring av miljøledelse» samt styrevedtaket om innføring av miljøledelse gir føringer for NTNU for miljøpolicy og delvis operative mål innenfor avgrensede områder. (ntnu.no, 2006b) Dette er i første omgang knyttet til de administrative avdelingene for drift, økonomi og HMS. Behandlingen og vedtaket i styret tyder på at policy og mål for disse er forankret i øverste ledelse ved NTNU. Gjennom årlige rapporteringer og revideringer skal NTNU også forplikte seg til å følge opp arbeidet. Prosjektrapporten inneholder forslag til operative mål innenfor de forskjellige avgrensede satsningsområdene. Det fremkommer imidlertid ikke noen overordnet strategi for miljøarbeidet ved NTNU. Dette arbeidet er lagt til Miljøutvalget som ikke leverer på dette. (universitetsavisa.no, 2010a)

For området –Transport- er hovedmålet «4.5 Mål – Redusere transportbruken mest mulig å gå over til mer miljøvennlig transport» med påfølgende delmål; «NTNU skal legge til rette for at ansatte og studenter velger miljøvennlig transport» (ntnu.no, 2006b)

Delområdet –Parkeringsfasiliteter- skal bidra til å nå de ovennevnte hovedmål og delmål. Her spesifiseres det et tiltak om avgiftsparkering for ansatte fra høsten 2006. Det sies imidlertid ikke noe om målsettinger for hvor mye man forventer at dette eventuelt vil gi seg utslag i reduksjon av biltransport og hvor mange ansatte man anslår vil velge bort bil til fordel for mer miljøvennlig transport. Tiltaket er dermed ikke kvantifisert og dermed heller ikke målbart når det kommer til måloppnåelse.

For et utvalg andre tiltak som for eksempel bruk av videokonferanse er det laget måleparameter som svarer på kravet om etablering av operative mål som er tallfestet og tidfestet. Informasjon om operative mål er tilgjengelig via ntnu.no for internt bruk og for omverden. NTNU har dermed delvis svart på idealmodellen beskrevet i «Veileder i miljøledelse» på dette punktet.

NTNU mangler en overordnet og langsiktig strategi for miljøarbeidet. Med et inaktivt Miljøutvalg er bindeleddet mot ledelsen fraværende og dermed er det fare for at forankringen for miljøarbeidet uteblir fra ledelsen. NTNU har på noen områder tall -og tidfestede målsettinger fra avgrensede områder som brukes i rapporteringer, men det er ikke i tråd med idealmodellens krav. (Miljøverndepartementet, 2003; ntnu.no, 2006b)

Praksis og måloppnåelse

Handlingsplaner og gjennomføring

Det fremkommer i NTNU sitt opprinnelige vedtak om innføring av miljøledelse en del forslag til konkrete handlingsplaner eller beskrivelser på mer detaljert nivå hvordan de enkelte miljømål skal oppnås fra styringsgruppen. For området «Transport» er det beskrevet tiltak relatert til økt bruk av videokonferanseutstyr, tilrettelegging for syklistene, samarbeid med lokalt busselskap om flere bussavganger og tidligere nevnte innføring av parkeringsavgift for ansatte. Det er i flere av tilfellene også synliggjort hvem som har ansvar for gjennomføring av det enkelte tiltak. Disse planene er ikke på et detaljert nivå og ikke utfyllende. (ntnu.no, 2006b)

For delområdet «Parkeringsfasiliteter» er det tillagt styret ansvar å bestemme hvilke satser som skal gjelde for ansattes parkeringsplasser. Tiltaket skal gjennomføres høsten 2006. Dette blir imidlertid ikke innført før i 2013. (Universitetsavisa.no, 2013)

NTNU sine handlingsplaner baserer seg på kartleggingen man gjorde ved oppstarten av arbeidet med miljøledelse og gjelder derfor bare deler av virksomheten.

Måling og rapportering

I perioden 2007-2009 er miljøledelse relativt fraværende i overordnede styringsdokumenter fra NTNU. Det blir rapportert årlig på miljøledelse som en del av HMS rapporteringen som inngår i Resultatrapporten fra NTNU. Rapporteringen er imidlertid begrenset og preget av generelle termer. Måling og rapportering slik det beskrives i idealmodellen vektlegger kvantitative måltall og rapportering/sammenstilling av disse for å måle utviklingen.

HMS rapporteringen er med unntak av tall for bruk av videokonferanse i liten grad koblet opp mot noen definerte handlingsplaner og gjennomføring av disse innenfor området «Transport». Et eksempel på dette er fra resultatrapporten 2008; «NTNU eier 66 kjøretøy. Teknisk avdeling arbeider kontinuerlig for å koordinere egne vareleveranser og transportoppdrag. Dette har ført til nedgang i antall transportoppdrag og kjørte kilometer fra 2007 til 2008.» (ntnu.no, 2009) Dette er et område som ikke var en del av de opprinnelige tiltakene i miljøpolicy for NTNU og derfor ikke spesifisert med tallfestede mål. Delområdet «Parkeringsfasiliteter» er ikke omtalt i rapporten, men det er på det rene at det ikke har vært foretatt noen beslutninger eller tiltak i forhold til innføring av parkeringsavgift for ansatte. Dette inntreffer på et langt senere tidspunkt. (Universitetsavisa.no, 2013)

Mangelen på rapporteringer for NTNU koblet til de opprinnelige målsettinger og bruk av generelle termer tegner et bilde av at miljøledelse innenfor temaområdet –Transport- ikke har medført store endringer i praksis eller gitt store effekter som følge av eventuelle endringer.

Kontinuerlig forbedring

Det fremkommer lite eller ingen informasjon i dokumentene fra NTNU om iverksetting av konkrete tiltak der man avviker fra de mål som er satt. Det kan ha sammenheng med at det i mange tilfeller blir rapportert på andre områder eller andre variabler enn de opprinnelige mål. I resultatrapporten fra 2008 vises det til flere områder hvor man viser til at potensialet for forbedringer er tilstede uten å koble noen konkrete forbedringstiltak til dette. Dette gjelder

for eksempel tiltaket under området –Transport- om å få flere til å benytte seg av videokonferanser hvor det slås fast at det har vært en viss forbedring, men at potensialet er større enn det som er tatt ut. Det følger ingen konkrete forslag til hvordan dette kan forbedres. (ntnu.no, 2009)

Våren 2010 legges det frem et klimaregnskap for NTNU for 2009 utarbeidet av en ekstern leverandør, firmaet Miljøsystemanalyse. Rapporten kvantifiserer klimafotavtrykket fra NTNU og fremstår som det første solide forsøket på å svare på et av de grunnleggende prinsipper for konseptet miljøledelse, å kartlegge nåværende/oppriinnelig status på et kvantitativt nivå. (ntnu.no, 2010) Dette kan sees på som en “restart” av arbeidet med miljøledelse – man rygger tilbake for å skaffe seg et bedre utgangspunkt og med det kanskje bedre mulighet for å sikre tilkobling som utfall.

I starten av 2010 tar den uavhengige Universitetsavisa opp temaet miljøledelse ved NTNU og ser på hva som har vært gjort på dette området siden 2005. Der blir leder for Miljøutvalget ved NTNU intervjuet. På spørsmål om arbeidet i utvalget sier han at det har vært gjennomført enkelttiltak som har gitt effekter. Men hovedoppgaven med å lage en samlet strategi og handlingsplan for miljøledelse ved NTNU har aldri kommet ordentlig i gang. Det blir også poengtert at interessen for arbeidet i organisasjonen har vært laber og at ledelsen ved NTNU aldri har tatt interesse for arbeidet og fremdriften til utvalget. (universitetsavisa.no, 2010a)

Som et svar til dette tar ledelsen ved NTNU selvkritikk og organisasjonsdirektøren erkjenner at fokuset på miljø og miljøarbeidet har vært fraværende i ledelsen. Det begrunnes med stort fokus på andre saker. Det loves imidlertid mer fokus på miljø og miljøarbeid i fremtiden. (Universitetsavisa.no, 2010c)

Disse artiklene sammen med rapporteringene i Resultatrapportene for NTNU i årene 2007-2010 gir et bilde av at miljøledelse i liten grad kan sies å ha fått stor innflytelse i ledelsen eller praksisfeltet ved NTNU.

5.2 Forklarende analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg se funn fra undersøkelsen i lys av de teoretiske perspektivene og de utfall som forventes innenfor disse. Analysen er disponert i forhold til

forskningsspørsmålene og forsøker å svare på problemstillingens fokus knyttet til tilkobling eller dekobling.

5.2.1 Hvilke intensjoner og motiver lå bak innføringen av miljøledelse?

Funn koblet mot instrumentelt perspektiv

Fra et instrumentelt perspektiv er erkjennelsen av at det foreligger et problem knyttet til miljøutfordringer en viktig forutsetning for å utløse handlinger. I dette perspektivet er nettopp problemløsning en kjerneoppgave for organisasjonen. (Christensen et al., 2015)

Både internasjonalt og nasjonalt er utfordringer knyttet til miljø et aktuelt tema i tidsperioden. Internasjonale klimaavtaler og nasjonale forpliktelser erkjenner at det foreligger problemer som må løses. (Miljøverndepartementet, 2007b) Mine undersøkelser knyttet til etableringen av prosjektet «Grønn stat» og St.prp. nr. 1 (2001-2002) som tar for seg en sektorovergripende miljøvernpolitikk i staten, kan forstås som en problemforståelse i tråd med instrumentelt perspektiv. Bakgrunnen for miljøpolitikken som etableres er erkjennelsen av at staten gjennom egen drift og gjennom etterspørsel av varer og tjenester kan påvirke miljøet og dermed bør iverksette tiltak. Det sies blant annet fra myndighetene;

«Staten har et stort potensiale til å påvirke miljøet, både gjennom egen drift og eget forbruk og gjennom påvirkning av produksjon av varer og tjenester. Statlige virksomheter bidrar til utslipp av klimagasser og miljøgifter, forbruk av ikke-fornybare ressurser, forurensende transport og avfallsgenerering.» (AAD, 2001)

For NTNU er det faktum at man allerede i 1999 på eget initiativ bestemmer at det skal innføres miljøforbedringstiltak et tegn på at det foreligger en problemerkjenning i organisasjonen knyttet til miljøutfordringer. Prosessen rundt innføring stopper imidlertid opp uten at det oppstår store endringer og effekter. (Michelsen, 2002) Når bestillingen fra KD om innføring av miljøledelse kommer i 2006 er det interessant om problemerkjenningen fortsatt har sin plass i organisasjonen eller om den problematiske prosessen etter vedtaket i 1999 har endret dette. I prosjektrapporten knyttet til pilotprosjektet i 2006 sies det; «NTNU har ambisjon om å ta miljøutfordringer på alvor. NTNU vil i større grad anvende forskning og kunnskap knyttet til miljø, som et ledd i å forbedre driften av NTNU som organisasjon. NTNU ønsker å fremstå som et foregangsuniversitet innen miljø...» (ntnu.no, 2006b) Jeg ser dette som et tegn på en problemerkjenning og en ambisiøs intensjon om å bli ledende på miljøledelse innenfor UH-sektoren i Norge.

Med erkjennelsen av et eksisterende problem er det i henhold til instrumentelt perspektiv nødvendig å etablere verktøy som kan bidra til å løse problemet. Basert på type utfordring/problem finner man de riktige verktøy og tiltak og implementerer disse for å sikre en effektiv organisasjon. (Røvik, 2007)

Etableringen av miljøledelse som verktøy og tiltak for statlige virksomheter for å løse miljøutfordringer kan sees i sammenheng med tilnærmingen det rasjonelle perspektivet vektlegger. Innføring av et felles konsept med en felles metodikk underbygger også det instrumentelle synet på organisasjoner som instrumenter der det er mulig å «installere» felles oppskrifter og få forventede effekter. Dette understøttes også i forhold til det optimistiske scenario om tilkobling. (Røvik, 2007)

Mine funn viser at det i tillegg til å skape en problemforståelse om miljøutfordringer også fra oppdragsgiverne vektlegges mulighetene for økonomiske besparelser for statlige virksomheter gjennom mer effektiv drift. (Miljøverndepartementet, 2003) Om bruk av videokonferanser sies det for eksempel; «Forsvaret har satset bredt på bruk av videokonferanser som en del av sin interne og eksterne møtevirksomhet..» og videre «I løpet av to år (2000/2001) ble reisebudsjettene redusert med 100 millioner kroner, samtidig som det ble investert 25 millioner kroner på videokonferanseutstyr.» (Miljøverndepartementet, 2003) Dette kan ha motiverende effekt og er i tråd med det rasjonelle perspektivets syn på effektiv og økonomisk drift som en av de viktigste oppgavene for å tjene samfunnet på best måte. Blindheim og Røvik i (Ottesen, 2011)

For NTNU vil det derfor være naturlig å anta at innføringen av miljøledelse også sees i lys av muligheten til økonomiske besparelser som en motivasjon og grunnlag for prioritering. Mine funn viser at man i oppstarten av arbeidet med miljøledelse peker ut både drifts- og økonomiavdelingen som en viktige aktører og at tiltak knyttet til mer effektiv drift ved NTNU får en sentral plass fra første stund i prosjektet. For eksempel vises det til at for energi- og vannforbruk spesifiseres det muligheter for konkrete besparelser; «Et nytt prosjekt ved teknisk avdeling «Forsyningsprogrammet» skal gå over 15 år og har som målsetting å redusere energi- og vannforbruket i NTNU med ca. 90 mill. kr.» (ntnu.no, 2006b) Et eksempel på en kombinasjon der man både kan oppnå miljøgevinster og økonomiske gevinster.

Funn koblet mot myteperspektivet

Fra et ny-institusjonelt perspektivet trenger det ikke å være noen opplevelse av et problem som må løses som ligger til grunn for å innføre nye konsepter. Det faktum at innføringen kommer som følge av tvangsmessig adoptering som forklart i Christensen et al. (2015) fra et høyere byråkratisk nivå, først OECD deretter en norsk versjon via AAD/MD formidlet via KD gjør at man kan stille spørsmål om hvilken reell motivasjon som ligger til grunn for å innføre miljøledelse i statlig sektor. Dette er interessant sett i lys av mine funn fra evalueringen av prosjektet «Grønn stat» som danner basis for konseptet miljøledelse der det viser at det blir reist kritikk for manglende engasjement og involvering fra de ansvarlige myndigheter AAD/MD. Det sies blant annet fra intervju med pilotvirksomheter; «Det har vært ulike forventninger til prosjektet. Pilotvirksomhetene opplever at arbeidet ikke har vært prioritert av AADs og MDs side og at resultater ikke har blitt etterspurt.» (Botheim & Vik, 2002) For NTNU vil det faktum at man må forholde seg til en tvangsmessig adoptering og at det kan være manglende engasjement fra oppdragsgivernes side, kunne kobles til manglende motivasjon for innføring av miljøledelse. Det er imidlertid ingen holdepunkter for dette i mine funn.

Det at samfunnsansvar i tidsperioden er en av de store megatrendene innenfor organisasjonsideer (Ditlev-Simonsen, 2011) gir et ytre press mot organisasjoner om å ta grep for å oppnå legitimitet i slik vi kjenner det i henhold til myteperspektivet. (Christensen et al., 2015) Dette kan være en medvirkende forklaring til motivasjon for innføring av miljøledelse ved NTNU. I styrevedtaket fra sak 38/06 om videre oppfølging av miljøledelse ved NTNU sies det også spesifikt fra styret; «..miljøtiltak – «grønne tiltak» - skal synliggjøres.» (ntnu.no, 2006d) Det kan være et tegn på at styret er opptatt av å synliggjøre miljøarbeidet og dermed oppnå legitimitet i omgivelsene.

Ved innføring av miljøledelse ved NTNU står virksomheten fritt for å definere mål og tiltak innenfor de tematiske områdene. (regjeringen.no, 2005) I myteperspektivet er det å forvente at man tilpasser mål og tiltak på et akseptabelt nivå i forhold til interessenters forventninger. Blindheim og Røvik i (Ottesen, 2011)

Det faktum at man i planleggingsfasen av innføringen retter fokus mot tiltak ved administrative enheter som økonomi, drift og hms støtter forventningen om at man skjærer kjernevirksomheten slik at de kan konsentrere seg om praksisområdet. (Christensen et al., 2015)

5.2.2 Hvordan ble miljøledelse innført og tatt i bruk ved NTNU?

Funn koblet mot instrumentelt perspektiv

Det forventes at kombinasjonen sterk ledelsesstyring, top-down implementering og innføring av miljøledelse i tråd med idealmodellen vil sikre innføring og bruk som forventet.

Ledelse er sentralt for å oppnå mål og ledere sees på som instrumenter og administratorer for rasjonell problemløsning. Blindheim og Røvik i (Ottesen, 2011) I «Veileder for miljøledelse» i staten sies det; «Ledere som selv går foran med et godt eksempel og som viser at miljø er et prioritert satsningsområde, bidrar til engasjement og forståelse i resten av organisasjonen» (Miljøverndepartementet, 2003) Ved NTNU ser vi koblinger mot dette i styrets målsettinger for implementering av miljøledelse, der det vises til; «Miljøledelse forutsettes integrert i organisasjonens styringssystem og ansvaret for det kontinuerlige miljøforbedringsarbeidet plasseres hos ledere på alle nivå i organisasjonen» (ntnu.no, 2006b)

Styrevedtaket 38/06 gir rektor fullmakt til å vedta mandat og oppnevne representantene i Miljøutvalget som skal være en strategisk ressurs og pådriver i implementering av miljøledelse ved NTNU. I beskrivelsen av utvalgets oppdrag heter det blant annet; «Utvalget skal gi råd til rektor i forhold til aktuelle miljøforbedringstiltak som går på tvers av fakultetene og avdelingene. Utvalget fremmer forslag til miljøtiltak som kan bidra til at NTNU blir mer miljøeffektivt. (ntnu.no, 2006a) Utvalget får en sentral rolle i utforming av miljøpolitikk. Det at rektor får sterk kontroll over sammensetningen og mandatet til utvalget svarer til forventningene om utnyttning av handlingsrom, sterk ledelsesstyring og top-down implementering. Dette er i tråd med forventninger knyttet til det instrumentelle perspektiv. Blindheim og Røvik i (Ottesen, 2011) (Christensen et al., 2015)

«Oppskriften» som følges for implementering av miljøledelse tar utgangspunkt i «Veileder i miljøledelse» (Miljøverndepartementet, 2003) Dette er i tråd med Røvik (2007) sin forklaring om instrumentell installasjon der ideer/konsepter oppfattes som et tilnærmet ferdig produkt som kan installeres i organisasjonen og dersom man gjør dette riktig vil man kunne se de forventede effekter. Planen for etablering av miljøledelse ved NTNU svarer på flere områder til hvordan prosessen knyttet til innføring bør være i henhold til «Veileder i miljøledelse» (Miljøverndepartementet, 2003) Arbeidet organiseres som et prosjekt i oppstarten og forankres i ledelsen ved NTNU gjennom styrevedtak og deltakelse fra direktører og ledere i styringsgruppen for prosjektet. Prosjektet involverer totalt ca. 25 personer, både ansatte og studenter og avsluttes med en prosjektrapport som sendes på høring til fakulteter og enheter

ved NTNU. Dette er i tråd med oppskriften om å involvere medarbeidere i arbeidet. Det tilbys også opplæring av ansatte som blir direkte berørt av tiltak knyttet til miljøledelse, personale ved drifts-, økonomi- og hms avdelingen. (ntnu.no, 2006a) (ntnu.no, 2006b)

Oppskriften legger vekt på at miljøledelse etter oppstartsfasen er et kontinuerlig arbeid som bør integreres i virksomhetenes styringssystemer. Det bør utarbeides strategier med operative og konkrete miljømål som tallfestes og tidfestes. Handlingsplaner bør utarbeides for å synliggjøre ansvar og rutiner og det vektlegges også viktigheten av å måle og rapportere resultater i oppskriften; «Resultatene av miljøinnsatsen må måles for å kunne vurdere om utviklingen går i riktig retning. Det gir også grunnlag for å synliggjøre resultater for allmennheten og internt i organisasjonen, og vil være en motivasjonsfaktor for arbeidet». (Miljøverndepartementet, 2003)

Mine undersøkelser viser at det etter styrevedtaket om videre oppfølging av miljøledelse ntnu.no (2006b) ikke blir utarbeidet en overordnet strategi eller handlingsplaner for miljøledelse ved NTNU. Miljøutvalget som har en nøkkelrolle i utviklingen av strategier og handlingsplaner kommer ikke i gang med et helhetlig arbeid. Dette påvirker viktige faktorer som utvikling av mål og måleindikatorer i tillegg til at ansvar og rutiner ikke blir ivarett slik oppskriften beskriver. (universitetsavisa.no, 2010a) Forventninger knyttet til etablering av strategier, planer, mål og måleindikatorer samt ansvar og rutiner innfris dermed ikke slik man kan forvente i henhold til innføring og bruk av miljøledelse sett fra et instrumentelt perspektiv. Blindheim og Røvik i (Ottesen, 2011)

Funn koblet mot myteperspektivet

Det forventes at innføring og bruk av miljøledelse i lys av myteperspektivet vil påvirkes av avstanden mellom de uttalte målsettinger og det man faktisk gjør. Det kan forventes at miljøledelse tas inn i gjennom språk og planer som symbolske elementer og at praksisområdet skjermes. (Christensen et al., 2015)

Undersøkelsen viser at styrevedtaket om innføring av miljøledelse viser klare og ambisiøse målsettinger for hva man ønsker at miljøledelse skal være ved NTNU. Det sies blant annet at; «Miljøbevissthet skal prege alle deler av universitetets virksomhet; undervisnings-, forsknings-, formidlingsaktivitet, drift og administrasjon» (ntnu.no, 2006b) Det er imidlertid lite som tyder på at praksisområdet blir involvert eller i stor grad påvirket av innføringen av miljøledelse. Den innledende kartleggingen fokuserer på involvering og tiltak knyttet til tekniske og administrative enheter. I det planlagte arbeidet med å ta i bruk miljøledelse ved

hele NTNU spiller «Miljøutvalget» en sentral rolle. De har et uttalt spesielt ansvar for å koble praksisområdet med bruk av miljøledelse ved NTNU. (ntnu.no, 2006a) Undersøkelsen viser at utvalget ikke får utarbeidet en overordnet strategi for hele NTNU og dermed ikke får koblet på praksisområdet. Lederen av utvalget uttaler blant annet; «Vi begynte å jobbe ut en strategi tidlig, men arbeidet ble ikke fulgt opp slik det burde. Av ulike årsaker falt det hele litt fra hverandre..» og videre «Det har til tider vært tungt og litt motløst å forsøke å skape en entusiasme rundt om i organisasjonen..» (universitetsavisa.no, 2010a)

Det at ansvar delegeres til Miljøutvalget og ikke følges opp kan også sees i sammenheng med antagelsen om at ledelsesinvolvering avtar ettersom andre behov krever oppmerksomhet i virksomheten. Røvik (2007) viser til at ledere vil kunne ta del i innføring av nye ideer, men at stadig endrede krav og behov med tilhørende ideer og konsepter gjør at man vil rette oppmerksomheten mot nye områder. Ved NTNU viser mine undersøkelser at koblingen mellom ledelsen og arbeidet med miljøledelse etter hvert blir fraværende. Lederen i miljøutvalget uttaler; «-Det er ingen fra sentralt hold som har vist oss noen spesiell oppmerksomhet. Verken styre, rektoratet, eller dekanmøtet har noen gang bedt oss om en orientering...» (universitetsavisa.no, 2010a) Ledelsen ved NTNU ved organisasjonsdirektøren sier i en kommentar om ledelsens manglende fokus; «..miljøarbeidet i tillegg har fått lide under at mange andre saker har krevd mer av ledelsens oppmerksomhet» (Universitetsavisa.no, 2010c) Miljøutvalget har dermed vært i drift i 4 år uten at det har vært noe formell kontakt mellom ledelsen og utvalget.

I tråd med myteperspektivet vil ledere love mer enn de kan holde ved innføring av nye ideer og de vil fokusere på å skjerme aktiviteter som er viktig for organisasjonens produksjon av vedtak, varer og tjenester. (Christensen et al., 2015) Det er derfor å anta at oppskriften for innføring av miljøledelse tilpasses og følges bare der det er hensiktsmessig. Mine undersøkelser viser at dette kan gjenkjennes knyttet til å skjerme kjerneaktiviteter og til å tilpasse innføring og bruk av oppskriften for miljøledelse. Dette vises gjennom fokus på tiltak knyttet til teknisk/administrative enheter og manglende bruk av mål- og resultatstyring for å svare på behovet om å kunne kvantifisere mål og resultater. (universitetsavisa.no, 2010a) Utydelige mål og vage rapporteringer gjør at det er vanskelig å følge den reelle utviklingen når det gjelder bruk av miljøledelse ved NTNU. (ntnu.no, 2009)

Konkrete eksempler på tiltak innenfor det tematiske området –Transport- som er foreslått iverksatt i den opprinnelige kartleggingen er innføring av parkeringsavgift og økt bruk av

videokonferanser for å redusere bruken av flyreiser. (ntnu.no, 2006b) I løpet av perioden 2005-2010 skjer det ingen endringer knyttet til innføring av parkeringsavgift eller reduksjon av flyreiser blant NTNU ansatte. (universitetsavisa.no, 2010b) Dette kan sees i sammenheng med at antagelsen om at tiltak, ansvar og rutiner utarbeides som symbolske handlinger, men iverksettes kun ved kontroll eller behov for å synliggjøre resultater. (Christensen et al., 2015) I forhold til parkering oppstår det etter hvert eksternt press på NTNU fra kommune og fylkeskommune som begge må sees på som sentrale interessenter til NTNU. Det stilles spørsmål om NTNU som en stor og viktig samfunnsaktør fortsatt kan belønne ansatte med gratis parkering og med det motarbeide overgangen til mer miljøvennlig transport. (universitetsavisa.no, 2007) Trondheim kommune innfører våren 2008 miljøpakken der reduksjon av CO₂ utslipp, begrensning av biltrafikk og tilrettelegging for mer miljøvennlig transport er viktige elementer og NTNU blir pekt ut som en viktig aktør som en av de største arbeidsplassene i kommunen. (Hvidsten, 2013; universitetsavisa.no, 2007)

Fylkeskommunen ved fylkesordføreren Tore O. Sandvik stiller også spørsmål ved NTNU sin miljøpolitikk når 3000 parkeringsplasser er tilgjengelige for ansatte helt gratis. Dette bidrar ikke til overgang til mer miljøvennlig transport. Han uttaler;

«-Det er sånn at alle som jobber ved både private og offentlige bedrifter og institusjoner i Midtbyen må betale stadig mer for å parkere. Det er riktig bilpolitikk. Samtidig er det gratis å parkere ved store statlige arbeidsplasser, spesielt ved Dragvoll. Det vet vi stimulerer til økt bilbruk» (nrk.no)

Rektor Torbjørn Digernes ved NTNU kommenterer saken om gratis parkering og sier følgende; «Fra min side synes jeg ikke det er spesielt interessant å diskutere. Hvis det er sånn at myndighetene vil introdusere det som en politikk, så må vi jo være med og diskutere det» (nrk.no)

Dette tyder på at allerede vedtatte miljøpolitiske tiltak knyttet til miljøledelse er tilsynelatende løst koblet til den faktiske virkeligheten ved NTNU. (ntnu.no, 2006b)

6 Avslutning

Jeg har med bakgrunn i ønsket om å vite mer om utøvelse av samfunnsansvar i statlige virksomheter knyttet til miljø- og klimautfordringer sett nærmere på konseptet miljøledelse.

Offentlig sektor har et selvpålagt ansvar om å være tilrettelegger, rolleskaper og fremstå som en miljø- og klimabevisst sektor. (Miljøverndepartementet, 2012) Innføring og bruk av Miljøledelse er et virkemiddel som kan bidra til dette.

For å søke svar på dette har jeg sett nærmere på en statlig virksomhet innenfor UH-sektoren, NTNU og deres innføring og bruk av miljøledelse sett gjennom problemstillingen;

Hva kjennetegner miljøpolitikken ved NTNU? Tilkobling eller dekobling?

Dette ble først belyst gjennom å se på intensjoner og motivasjoner for innføringen av miljøledelse. Styrevedtak med ambisjoner om å bli det ledende miljøuniversitet i landet, samt etablering av prosjektorganisasjon med deltakelse fra ledelse tegner et bilde av forankring og motivasjon for å starte dette arbeidet. Strukturelle grep med ansettelse av en egen prosjektleder og relativ bred involvering i oppstartsfasen kan også være tegn på at man har reelle intensjoner og motiver for å innføre miljøledelse. Det faktum at man også kan oppnå økonomiske besparelser ved effektiv drift vurderes også som en faktor som teller positivt i forhold til tilkobling i henhold til det instrumentelle perspektivet.

Det at miljøledelse blir introdusert gjennom et pålegg fra et høyere nivå i byråkratiet kan imidlertid stille spørsmål ved den reelle motivasjonen for å innføre dette. Det stilles også spørsmål om det faktum at dette er et oppdrag på siden av kjernevirksomheten til et universitet kan medføre at motivasjonen og engasjementet blir fraværende. Tiltak kan bli iverksatt som symbolske handlinger for å bevare legitimitet i omgivelsene.

Den innledende fasen har derfor miljøpolitikken ved NTNU trekk av både tilkobling og dekobling – men med hovedvekt på det rasjonelle perspektiv som forklaringsfaktor for motivasjon til innføring av miljøledelse.

Innføring og bruk av ble så belyst i en beskrivende og forklarende analyse. Gjennom å se nærmere på faktiske hendelser mot idealmodellen tegnes et bilde av avvik og mangler til innføring og bruk som anbefalt. Det oppstår fravær av ledelsesforankring og planlagte prosesser stopper opp. Dette gjør at overordnede strategier og planer for gjennomføring ikke blir etablert. Det er også mangler i forhold til måling, rapportering og kontinuerlig forbedringsarbeid. Praksisområdet (forskning, utdanning og formidling) er skjermet i arbeidet rundt miljøledelse. Alle disse funn gir assosiasjoner til myteperspektivet – det er ikke sammenheng mellom det man sier og det man faktisk gjør. Dette gjør at jeg oppfatter miljøpolitikken ved NTNU som ikke tilkoblet eller tatt i bruk som anbefalt.

Dersom jeg skulle foreslå videre studier på dette feltet er det flere ting som jeg opplever som interessant og relevant. Det ville først og fremst vært interessant å se studier over et lengre tidsperspektiv. I mine dokumentstudier fra NTNU ser jeg trekk av at miljøledelse har fått en ny vår og at det er mye større fokus i de senere år enn i perioden jeg har undersøkt. Dette kunne vært belyst mot Røvik sine teorier om at organisasjonsoppskrifter trenger lang tid på å sette seg i organisasjoner. Han beskriver dette som virusteori. (Røvik, 2007)

Miljø- og klimautfordringer blir i mange sammenhenger kalt «Wicked issues» (vanskelige tema) Det forklares som at det er vanskelig å se sammenhengen mellom det den enkelte gjør og virkningen av dette i det store bildet. Det hadde vært interessant å se på hvilke motivasjonsfaktorer som kan påvirke oss til å gjøre en innsats på dette området – enkeltindivid og organisasjoner. Mine studier har vist meg at det ikke nødvendigvis er enkelt å få gjort det man sier man skal gjøre.

Referanseliste

- AAD. (2001). *St.prp. nr.1 (2001-2002) For budsjetterminen 2002*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-1-2001-2002-/id137915/sec1>.
- Abrahamsen, C., & Røvik, K. A. (2009). *Kommunisert, men ikke praktisert? : en studie av forsøkene på å implementere Corporate Social Responsibility i Posten Norge*. (masteroppgave Masteroppgave). Retrieved from <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1944/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ahmad, J. (2012). Can a university act as a social corporate responsibility (CSR) driver ? An analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 77-86.
- Botheim, I., & Vik, G. (2002). *Grønn stat : evaluering av prøveprosjektet*. Retrieved from Oslo: <https://www.difi.no/sites/difino/files/r2002-01.pdf>
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2011). ISO 26000 som et virkemiddel for institusjonalisering av samfunnsansvar (CSR). *Magma*.
- Gallup, T. (2015). TNS Gallups Klimabarometer 2015. Retrieved from http://tns-gallup.no/globalassets/fra-webnodes/ekspertiseomrader/politikk-og-samfunn/klimabarometer/tns-gallups-klimabarometer-2015_presentasjon.pdf
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Gudmundstuen, A. (2013). *Samfunnsansvar i statlige aksjeselskaper : fra etikkversting til forbilde?* (masteroppgave), Høgskolen i Oslo og Akershus, Oslo. Retrieved from https://oda.hio.no/jspui/bitstream/10642/1679/2/Gudmundstuen_Anders.pdf
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. ed.). Oslo: TANO.
- Hvidsten, H. (2013). *Fra sykkelsti til miljøpakke*. (masteroppgave), NTNU. Retrieved from https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/268642/645447_FULLTEXT01.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforl.
- Luthen, S. (2009). *Bedrifters samfunnsansvar og statlig eierskap : regjeringens implementering av bedrifters samfunnsansvar i statlig eide selskaper*. (masteroppgave Masteroppgave), S. Luthen, Oslo. Retrieved from https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/15109/Masteroppgave_siri.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Metha, S. R. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) and Universities: Towards an Integrative Approach. *International journal of social science and humanity : IJSSH*, 1(4), 300-304.
- Michelsen, O. (2002). Innføring av miljøledelse ved NTNU - gjennomgang av status og mangler. Retrieved from <http://docplayer.me/463220-Innforing-av-miljoledelse-ved-ntnu-gjennomgang-av-status-og-mangler.html>
- miljodirektoratet.no. Miljøledelsessystemet EMAS. Retrieved from <http://www.miljodirektoratet.no/no/Tema/For-naringsliv/Miljoledelsessystemet-EMAS/>
- Miljøverndepartementet. (2003). *Miljøledelse i staten : prosjekt Grønn stat ; veileder*. Oslo: Miljøverndepartementet Retrieved from <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/md/bro/2003/0004/ddd/pdfv/178772-veileder-miljoledelse-i-staten.pdf>.
- Miljøverndepartementet. (2007a). *Miljø og samfunnsansvar for offentlige anskaffelser : handlingsplan 2007 - 2010*. (9788245704167). Oslo Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/FAD/Vedlegg/Konkurransopolitikk/samfan svar_off_ansk.pdf.

- Miljøverndepartementet. (2007b). *St.meld. nr.34 (2006-07) Norsk klimapolitikk*. Oslo: Departementet
Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/aa70cfe177d2433192570893d72b117a/no/pdfs/stm201120120021000dddpdfs.pdf>.
- Miljøverndepartementet. (2012). *St.meld. nr. 21 (2011-12). Norsk klimapolitikk*. Oslo: Departementenes servicesenter Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/aa70cfe177d2433192570893d72b117a/no/pdfs/stm201120120021000dddpdfs.pdf>.
- Moon, J. (2004). Government as a driver of corporate social responsibility: The UK in comparative perspective. *ICCSR Research Paper Series, 20*.
- nrk.no. (11.12.2007). Bort med bilen. Retrieved from <https://www.nrk.no/trondelag/bort-med-bilen-1.4265303>
- NSD. Database for statistikk om høgre utdanning. Retrieved from <http://dbh.nsd.uib.no/>
- ntnu.no. Om NTNU. Retrieved from <http://www.ntnu.no/om>
- ntnu.no. (2006a). Notat til styret fra rektor om Miljøledelse ved NTNU - videre oppfølging. Retrieved from http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.06.06web/38.06.pdf
- ntnu.no. (2006b). Prosjektrapport: Innføring av miljøledelse ved NTNU. Retrieved from http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.06.06web/38.06%20vedl.pdf
- ntnu.no. (2006c). Protokoll fra styrets møte 08.02.2005. Retrieved from <http://www.ntnu.no/styret/protokoll/2005/050208.pdf>
- ntnu.no. (2006d). Protokoll fra styrets møte 13.06.2006. Retrieved from http://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.06.06web/prot060614.htm
- ntnu.no. (2009). Resultatrapport 2008. Retrieved from http://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=9753bb53-5963-4348-b1aa-9399dc5a2b1b&groupId=10137
- ntnu.no. (2010, 19.05.2010). Klimaregnskap av NTNU sin virksomhet - overordnet resultat. Retrieved from http://www.ntnu.no/documents/10137/323403/klimaregnskap_NTNU_2009.pdf/69e872b8-1afd-4ec5-996c-bc12341a4856
- OECD. (1996). C(96)39/FINAL Recommendation of the Council on Improving the Environmental Performance of Government. Retrieved from <http://acts.oecd.org/Instruments/ShowInstrumentView.aspx?InstrumentID=43&InstrumentPID=40&Lang=en&Book=False>
- Ottesen, O. (2011). *Ledelse : å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Rattsø, J. (2014). Produktivitet i høyere utdanning. Retrieved from http://www.uhr.no/documents/Produktivitet_i_hoyere_utsdanning_J_rn_Ratts.pdf
- Rattsø, J., & Sørensen, R. (2011). *Statlige selskaper med sektorpolitiske mål : en evaluering av statlig styring*. Retrieved from Oslo: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/324e567c5135bea8c12578a800438332/\\$FILE/2011-14-2011-Ratts%C3%B8%20&%20S%C3%B8rensen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/324e567c5135bea8c12578a800438332/$FILE/2011-14-2011-Ratts%C3%B8%20&%20S%C3%B8rensen.pdf)
- regjeringen.no. (2005). *Statsbudsjettet for 2006 kap. 271 Universitet - Tildelingsbrev 2006 for Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet*. Retrieved from https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/brv/2006/0003/ddd/pdfv/270154-tildelingsbrev_konvertertntnu.pdf.
- Ryghaug, M. (2002). Å bringe tekster i tale – mulige metodiske innfallsvinkler til tekstanalyse i statsvitenskap. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 18(04)*, 303-327.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sandvær, M. (2013). *ISO 14001 - et steg mot bærekraft?* (masteroppgave), Universitetet i Nordland. Retrieved from http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/94651/Sandvaer_M.pdf

- standard.no. Miljøledelse - ISO 1400. Retrieved from <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring---iso-14000/>
- UiT. (2014). Retningslinjer for STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) 30 studiepoeng. Retrieved from [https:// Fronter.com/uit/links/files.phtml/5906f2827a921.1796431493\\$1058647630\\$/Arkiv_percent_2A/STV-3906+Masteroppgave+i+strategisk+ledelse+og+_percent_C3_percent_B8konomi+_percent_28MBA_percent_29/Retningslinjer+for+STV-3906+masteroppgave+MBA](https:// Fronter.com/uit/links/files.phtml/5906f2827a921.1796431493$1058647630$/Arkiv_percent_2A/STV-3906+Masteroppgave+i+strategisk+ledelse+og+_percent_C3_percent_B8konomi+_percent_28MBA_percent_29/Retningslinjer+for+STV-3906+masteroppgave+MBA)
- universitetsavisa.no. (2007). Antall parkeringsplasser skal ned. Retrieved from http://gamle.universitetsavisa.no/dok_460791e6d62291.89723857.html
- universitetsavisa.no. (2010a, 10.02.2010). Ikke gjort god nok miljøjobb. Retrieved from <http://www.universitetsavisa.no/campus/article37218.ece?device=pc>
- universitetsavisa.no. (2010b). Slapp miljøsertifisering. Retrieved from <http://www.universitetsavisa.no/politikk/article37167.ece>
- Universitetsavisa.no. (2010c, 10.02.2010). Tar selvkritikk for slapp miljøinnsats. Retrieved from <http://www.universitetsavisa.no/tema/article37223.ece>
- Universitetsavisa.no. (2013, 23.09.2014). Kom mai du skjønne avgift. Retrieved from <http://www.universitetsavisa.no/campus/article39929.ece>
- Westermann, E., & Andreassen, H. (2012). *Miljøfyrtårn: Lønnsomt, konkret, relevant og enkelt?* (masteroppgave), E. Westermann, Bodø. Retrieved from <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140298/Westermann.pdf?sequence=1>