

**HVA KJENNETEGNER DE  
ARBEIDSINKLUDERINGSBEDRIFTENE SOM ER  
MEST KONKURRANSEORIENTERTE?**

En kvantitativ studie av 55 arbeidsinkluderingsbedrifter

TOVE ANDERSEN FRIKSTAD

VEILEDER

Robert Helland-Olsen

**Universitetet i Agder, 2021**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

# INNHold

INNHold.....	2
FIGURLISTE.....	5
FORORD.....	6
1 SAMMENDRAG.....	7
2 INNLEDNING.....	8
2.1 Innledning til tema og problemstilling.....	8
2.1.1 Sentrale begreper i oppgaven.....	9
2.1.2 Litt historikk om arbeidsinkluderingsbedriftene (tidligere attføringsbedrifter).....	11
2.1.3 Konkurransetsetningsreformen og endringer i tiltaksstrukturen.....	11
2.1.4 Veien videre for «konkurransorienterte» arbeidsinkluderingsbedrifter.....	14
2.1.5 Politikk, eller har NAV et ønske om videre konkurranseutsetting av skjermede tiltak?.....	15
2.2 Utdyping/presisering av problemstilling.....	18
3 TEORI.....	20
3.1 Innledning.....	20
3.2 Organisasjonsteori.....	20
3.2.1 Hva er en organisasjon?.....	20
3.2.2 Ulike retninger og forståelse av organisasjonsteori.....	21
3.2.3 Organisasjonsdesign og Galbraiths modell.....	21
3.2.4 Begrunnelse for valg av Galbraiths modell.....	23
3.2.5 Strategi.....	24
3.2.6 Struktur.....	24
3.2.7 Prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk.....	25
3.2.8 Belønningssystemer/-kultur.....	26
3.2.9 Strategisk personalforvaltning.....	26

3.3	Strategisk ledelse .....	27
3.3.1	Definisjon av strategisk ledelse.....	27
3.4	Ulike modeller for strategisk ledelse .....	27
3.4.1	The classical planning model .....	27
3.4.2	The businesslike strategic management model .....	27
3.4.3	The visionary strategic planning model .....	28
3.4.4	The foresight- based strategic management model .....	28
4	METODE .....	29
4.1	Begrunnelse for valg av undersøkelsesdesign .....	29
4.2	Beskrivelse av undersøkelsesdesignet .....	29
4.2.1	Kort beskrivelse av mine svaralternativer/målenivå: .....	29
4.2.2	Hvordan måles den uavhengige variabelen? .....	31
4.2.3	Hvem er det som skal undersøkes? .....	31
4.2.4	Test av spørreundersøkelsen før utsending .....	32
4.2.5	Anonymitet.....	32
4.3	Diskusjon .....	32
4.3.1	Metodevalg og design .....	32
4.3.2	Reliabilitet og validitet .....	34
5	RESULTATER OG DRØFTNG AV FUNN .....	36
5.1	Innledning til resultater og drøftinger av funn.....	36
5.2	Nøkkeltall fra 2020 hos de 55 konkurranseorienterte arbeidsinkluderingsbedriftene... .....	37
5.2.1	Omsetning i arbeidsinkluderingsbedriftene .....	37
5.2.2	Prosentvis andel omsetning fra de skjærmede tiltakene .....	39
5.2.3	Omsetning i arbeidsinkluderings-konsern.....	40
5.2.4	Ordinært ansatte .....	41
5.2.5	Tiltak .....	42

5.2.6	Økonomiske resultater.....	46
5.2.7	Næringer/fagområder i arbeidsinkluderingsbedriftene .....	47
5.2.8	Arbeidsinkluderingsbedriftens/konsernets geografiske beliggenhet.....	48
5.2.9	Formidlingsresultater i AFT-tiltaket .....	49
5.3	Strategiske valg om konkurranseutsetting.....	51
5.4	Struktur .....	54
5.4.1	Organisasjonens omstillingsevne .....	54
5.4.2	Konsernorganisering .....	56
5.5	Prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk .....	59
5.6	Belønningssystemer/-kultur.....	62
5.7	Kompetanse/HR.....	64
6	OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER.....	67
6.1	Konkurranseorienterte bedrifter .....	67
6.2	Nøkkeltall .....	67
6.3	Strategiske valg.....	69
6.4	Struktur .....	69
6.5	Nettverk .....	69
6.6	Belønningssystemer.....	70
6.7	Kompetanse/HR.....	70
6.8	Kjennetegn hos de mest konkurranseorienterte arbeidsinkluderingsbedriftene .....	70
7	LITTERATURLISTE .....	72
	VEDLEGG 1: Spørreundersøkelse i Survey Xact .....	76
	VEDLEGG 2: Tiltaksplasser, driftsinntekter og antall ansatte for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter (2018/2019).....	86

## FIGURLISTE

Figur 1:	Galbraiths stjernemodell .....	22
Figur 2:	Årlig omsetning i arbeidsinkluderingsbedriftene i 2020 (Mill NOK) .....	37
Figur 3:	Prosentvis andel omsetning fra tiltakene AFT/VTA i mill. NOK og indeks.....	39
Figur 4:	Årlig omsetning i 28 konsern i 2020 (Mill NOK) .....	40
Figur 5:	Antall ordinært ansatte .....	41
Figur 6:	Antall plasser i AFT-tiltaket i prosent og indekstall .....	42
Figur 7:	Antall plasser i VTA-tiltaket i prosent og indeks .....	43
Figur 8:	Antall plasser i anbudsutsatte tiltak i prosent og indeks .....	45
Figur 9:	Årsresultatet i mill NOK i 2020 .....	46
Figur 10:	Næringsområder hos arbeidsinkluderingsbedriftene i 2020 .....	47
Figur 11:	Bedriftenes/konsernets plassering i forhold til befolkningstetthet .....	48
Figur 12:	Formidlingsresultater i prosent i AFT-tiltaket i 2020.....	49
Figur 13:	Strategiske valg om konkurranseutsetting.....	51
Figur 14:	Funn om organisasjonens omstillingsevne.....	54
Figur 15:	Antall arbeidsinkluderingsbedriften som er en del av et konsern.....	56
Figur 16:	Er konsernsjefen også daglig leder av arbeidsinkluderingsbedriften?.....	56
Figur 17:	Når skjedde siste strukturendringen?.....	57
Figur 18:	Har arbeidsinkluderingsbedriften planer om strukturendring i løpet av de neste år?.....	57
Figur 19:	Nettverk i og rundt arbeidsinkluderingsbedriftene.....	59
Figur 20:	Belønningssystemer i arbeidsinkluderingsbedriftene.....	62
Figur 21:	Kompetanse/HR i arbeidsinkluderingsbedriftene.....	64

## **FORORD**

Denne Masteroppgaven er slutten på en lærerik, reise som har vart i 4,5 år. Det har vært noen utfordringer på grunn av pandemi, både personlig og på samfunnsnivå. Det har vært lite fysisk kontakt med universitetet, men dette har også ført til nye digitale kunnskaper om kommunikasjon.

Studiet har uten tvil gitt meg mange gode verktøy som kan brukes i min jobb som mellomleder i Varodd Arbeid og Inkludering AS.

Jeg har jobbet i arbeidsinkluderingsbransjen i 18 år, og det var en viktig motivasjon at denne oppgaven kunne gi meg enda mer forståelse og kunnskap om bransjen.

En stor takk rettes til min leder Tor Arve Monan som har gitt meg gode faglige innspill og råd til oppgaven, og arbeidsgiver for å ha lagt forholdene til rette for hele studiet.

En takk rettes også til min veileder Robert Helland-Olsen for innspill og diskusjoner underveis.

Takk til 67 respondenter for interessante data og funn.

Og til slutt rettes en takk til mine arbeidskollegaer, for både støtte og gode faglige innspill.

Kristiansand 02.12.21

Tove Andersen Frikstad

# 1 SAMMENDRAG

Temaet i denne oppgaven er konkurranseutsetting i arbeidsinkluderingsbransjen.

Tradisjonelt har bransjen fått overført offentlig midler direkte fra NAV i form av tilskudd, men i 2014/2015 ble det gjennomført en reform der regjeringen konkurranseutsatte en betydelig del av de skjermede tiltaksplassene. Dette har ført til at flere private aktører og noen få frivillige aktører, i tillegg til arbeidsinkluderingsbedrifter, nå leverer tjenester i de konkurranseutsatte arbeidsmarkedstiltakene, som før kun var forbeholdt for skjermede virksomheter.

Etter denne store endringen, er markedssituasjonen i arbeidsinkluderingsbransjen betydelig endret. På den ene siden er bransjen en del av et konkurranseutsatt marked, der flere aktører konkurrerer om de samme tjenestene for NAV. På den andre siden er de skjermede tiltakene, som gjennom stadig strengere regelverk, forblir mer skjermet og regelstyrt.

Målet med denne oppgaven er å analysere hva som kjennetegner de arbeidsinkluderingsbedriftene som er mest «konkurranseorienterte».

Ved å anvende et kvantitativt forskningsdesign, bestående av en spørreundersøkelse til daglige ledere i arbeidsinkluderingsbedriftene, har det framkommet funn som er analysert ved hjelp av den teoretiske stjernemodellen til Galbraith om organisasjonsdesign.

Hovedfunnene av analysen viser at de 55 bedriftene som er «konkurranseorienterte», er ulike i størrelse, men de har et tjenestetilbud til NAV som er ganske likt, representert med de to skjermede tiltakene, i tillegg til konkurranseutsatte tiltak. Når det gjelder omfanget av kommersiell virksomhet, er det funn og bakgrunnsdata som tyder på at arbeidsinkluderingsbedriftene i løpet av de siste 10-12 årene har en lavere gjennomsnittlig omsetning, der hovedårsaken er reduksjon av produksjon av varer og tjenester.

Funn viser at lederne har god tro på at bedriftene og ansatte er endringsdyktige. Lederne mener at nettverksbygging med politikere er viktig, og de mener at bransjeforeninga er et viktig nettverk. I tillegg mener lederne at jobbkonsulentene/veilederne har riktig kompetanse for å nå bedriftenes mål, men det er manglende kompetanse når det gjelder anbudsskriving hos flere av arbeidsinkluderingsbedriftene. De fleste av bedriftene vil delta i anbudskonkurranser i egen regi, og det er sterk enighet om at AFT-tiltaket ikke bør konkurranseutsettes.

## 2 INNLEDNING

### 2.1 Innledning til tema og problemstilling

Arbeidsinkluderingsbransjen har i de senere årene endret seg mye. Tidligere leverte bransjen tjenester til NAV i en rekke ulike arbeidsmarkedstiltak for personer med nedsatt arbeidsevne. Arbeidsinkluderings- og vekstbedrifter ble forhåndsgodkjente, og de ulike tiltakene var rammestyrte fra stat og kommune, og tiltakene var forbeholdt de skjermede virksomheter. Før 2000-tallet var det lite fokus på resultatoppnåelse, og først etter NAV-reformen i 2005, der arbeidslinja (flere i jobb-færre på stønad) ble et viktig tema, har resultatkravet om formidling til jobb økt. I stadig større omfang har NAV omdisponert midler fra faste tiltaksplasser til konkurranseutsatte tiltaksplasser i perioden fra 2005-2014, og i 2014/2015.

Arbeidsinkluderingsbransjen har de siste 6-7 årene blitt betydelig mer preget av konkurranse. Samtidig som primærvirksomheten fortsatt er «Attføring og/eller varig tilrettelagt arbeid» eller skjermede tiltak (Tiltaksforskriften, 2021), har mange arbeidsinkluderingsbedrifter deltatt i anbudskonkurranser. I denne oppgaven er det spesifikt anbudskonkurransen om tiltakene Avklaring og Oppfølging som omtales, selv om arbeidsinkluderingsbedriftene også driver andre tiltak som anskaffes med konkurranse, men i mye mindre omfang.

Noen arbeidsinkluderingsbedrifter har vunnet konkurranser i første anbudsrunde i 2015/2016, og tapt i neste runde etter 4 år. For andre arbeidsinkluderingsbedrifter, er det helt motsatt. Noen arbeidsinkluderingsbedrifter har ikke vunnet noe.

Mange arbeidsinkluderingsbedrifter har erfart at det kreves kompetanse i organisasjonen både til anskaffelse og drift av konkurranseutsatte tiltak.

Målet med denne oppgaven er å analysere de arbeidsinkluderingsbedriftene som er mest offensive når det gjelder å drive med konkurranseutsatte tjenester. Hva er det som kjennetegner bedriftene?

I tillegg til å analysere variabler knyttet til strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer, personal- og kunnskapsforvaltning, er det spesielt de tre hovedtrekkene: størrelsen på bedriften, innholdet i tjenesteleveransene til NAV, og omfanget av kommersiell virksomhet i form av produksjon av varer og tjenester, som skal analyseres.



### **2.1.1 Sentrale begreper i oppgaven**

Innenfor arbeidsinkluderingsbransjen og NAV, er det en rekke ulike begreper som anvendes. Mange av begrepene som brukes har fått nye begreper de siste årene. Det er imidlertid ulik praksis i bransjen om begrepsbruk, i tillegg til at lovverket inneholder mange «foreldede» begreper.

I denne oppgaven er det mange henvisninger og sitater, noe som gjør at bruken av begreper heller ikke her er konsekvent. I dette kapittelet er noen sentrale begreper forklart.

#### **NAV:**

NAV er en forkortelse for Arbeids- og velferdsetaten. NAV er en statlig etat med ansvar for trygdeordningene, arbeidsformidling og kommunal økonomisk sosialhjelp. I denne oppgaven er NAV bestiller og kunde av en rekke arbeidsmarkedstiltak, der arbeidsinkluderingsbransjen er leverandøren.

#### **Arbeidsinkluderingsbransjen/skjermede virksomheter/forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter:**

Arbeidsinkluderingsbransjen, som også omtales som skjermede virksomheter, eller forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter, er en samlebetegnelse på en gruppe bedrifter som har som hovedformål å hjelpe personer med nedsatt arbeidsevne tilbake i det ordinære arbeidslivet, eller å tilby varig skjermet og tilrettelagt sysselsetting i en bedrift utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Det finnes to typer skjermede virksomheter, henholdsvis vekstbedrifter og attføringsbedrifter (i dag arbeidsinkluderingsbedrifter) (NOU 2012:6, 2012, s. 19).

#### **Skjermede tiltak:**

Arbeidsmarkedstiltak er arbeidsmarkedstiltak som kun kan leveres av en skjermet virksomhet eller en forhåndsgodkjent tiltaksbedrift. De skjermede tiltakene som tilbys er **AFT** (arbeidsforberedende trening) og **VTA** (Varig tilrettelagt arbeid). Tiltaksarrangør mottar statlig tilskudd i form av en fast, månedlig sats per godkjent tiltaksplass. Satsen fastsettes av departementet (Tiltaksforskriften, 2021).

### **Vekstbedrifter:**

200 vekstbedrifter er organisert i ASVL (arbeidsgiverforening for vekst- og attføringsbedrifter) og er spredt over hele landet. Bedriftene er i stor grad eid av det offentlige, og samfunnsoppgaven deres er å gjøre arbeid mulig for alle, der folk bor. Bedriftene yter bistand til personer som trenger hjelp til å finne sin vei i arbeidslivet. Enten det er på en tilrettelagt arbeidsplass (VTA), eller gjennom jobb i en annen bedrift (ASVL, 2021).

### **Konkurransetsatte- / anbudsutsatte tiltak:**

Konkurransetsatte tiltak er arbeidsmarkedstiltak som anskaffes med regelverk fastsatt i, eller i samsvar med lov om offentlige anskaffelser. Tiltakene som arbeidsinkluderingsbedriftene konkurrerer om, er i all hovedsak Oppfølgings- og Avklaringstiltaket (Tiltaksforskriften, 2021).

### **Arbeidsinkluderingsbedrifter:**

Arbeidsinkluderingsbedrifter er bedrifter som er organisert som aksjeselskaper hvor majoriteten av aksjene er eid av kommuner eller fylkeskommuner. Bedriftene jobber med en rekke ulike arbeidsrettede tiltak og målgrupper av personer i tett samarbeid med NAV. Bransjeforeningen Arbeid & Inkludering, i NHO Service, er fagutviklings- og interesseorganisasjonen for 120 arbeidsinkluderingsbedrifter. Hvert år gjennomfører disse bedriftene mer enn 40.000 tiltak på vegne av NAV (Arbeid & Inkludering, 2021a). **Det er disse bedriftene som skal undersøkes og analyseres i denne oppgaven.**

### **Målgruppen til arbeidsinkluderingsbedrifter:**

I NAV sitt regelverk er målgruppen til arbeidsinkluderingsbedriftene personer som har rett til å motta arbeidsavklaringspenger, og som i tillegg har en midlertidig nedsatt arbeidsevne (Nav, 2021). Disse personene kan få tilbud om å delta i AFT-tiltaket, eller i et av de konkurransetsatte tiltakene Oppfølging eller Avklaring. VTA-tiltaket er for personer som mottar varig uføretrygd, og har behov for arbeid i en skjermet virksomhet (Tiltaksforskriften, 2021). Personer som deltar i ulike arbeidsmarkedstiltak, kalles for tiltaksdeltakere eller jobbsøkere.

### **2.1.2 Litt historikk om arbeidsinkluderingsbedriftene (tidligere attføringsbedrifter)**

De fleste arbeidsinkluderingsbedriftene, ble dannet på 1960 tallet, og de startet opp som produksjonsbedrifter. Fokuset var produksjon og derigjennom sysselsetting av mennesker som av ulike årsaker hadde havnet utenfor arbeidslivet. Med begrepet attføring tenkte man tidligere tilbakeføring til arbeid, uten å være opptatt av om jobben var i det ordinære arbeidslivet.

Først i begynnelsen av 2000-tallet endret fokuset seg gradvis fra produksjon, og verdiskapning internt, til formidling av personer ut til ordinær jobb.

NAV som kunde/bestiller kom som nevnt tidligere med tydeligere resultatkrav i de arbeidsrettede tiltakene. NAV sine resultatkrav i alle de skjermede tiltakene har økt gradvis de siste årene. Det er spesielt formidlingskravet i tiltakene som har blitt betydelig skjerpet. Med formidlingskrav menes det krav om at personer skal formidles ut i jobb i det ordinære arbeidslivet. Arbeidsinkluderingsbedriftene har målkrav på antall formidlet både til jobb og utdanning. Målkravet settes i % av de som har gjennomført tiltaket.

Bransjen har blitt kritisert for å være produksjonsbedrifter som opererer i markedet i konkurranse med ordinære bedrifter, og for å være opptatt av egen bunnlinje, enn å få mennesker ut i jobb. Det har blitt hevdet at det er en tendens til «innlåsing» av mennesker, og at man bruker for lang tid i arbeidet. Begrepet inkluderingskompetanse er et fagområde som er i kraftig utvikling i bransjen. Metodene som bransjen tidligere benyttet i sitt arbeid med å formidle ut personer, er «train then place». Det vil si at arbeidssøkere første er internt i arbeidsinkluderingsbedriften, for å trenes opp til å fungere i et ordinært arbeidsliv etter endt opplæring. Seinere tids forskning har vist at metoden «place then train» som betyr at jobbsøkerne raskest mulig utplasseres i ordinær bedrift, for så å få opplæring og trening der, gir bedre resultater både til jobb og i brukertilfredshet. Supported Employment (SE) er den metodikken som får stadig sterkere tilslutning, gjerne sett i sammenheng med metoden Individual Placement and Support (IPS). NAV vektlegger i stadig sterkere grad denne metoden i forbindelse med ulike anbud (Spjelkavik, 2014 s.306-325).

### **2.1.3 Konkurransetsetningsreformen og endringer i tiltaksstrukturen**

Etter flere år med stadig økende andel av mennesker på passive ytelser, satte daværende arbeids- og sosialminister Robert Eriksson i 2014 ned et ekspertutvalg, som ble ledet av Sigrun Vågeng, direktør i SIFO- Statens institutt for forbruksforskning. Utvalget skulle

gjennomgå etaten NAV. Målet var å avbyråkratisere etaten til beste for brukerne og å hjelpe flere fra trygd til arbeid. Ekspertutvalgets rapport ble offentliggjort våren 2015, og inneholdt en rekke forslag til endringer i NAV for å få flere i jobb (Regjeringen, 2015). Etter en kort politisk behandling, innførte Arbeids -og sosialdepartementet 21.12.15 en ny forskrift om arbeidsmarkedstiltak, der blant annet to tidligere skjermede tiltak ble anbudsutsatt (Tiltaksforskriften, 2021). Tiltakene som ble konkurranseutsatt, var et avklaringstiltak og et oppfølgingstiltak. (Leikvoll & Herning, 2017). Samtidig som disse to tidligere skjermede tiltakene ble konkurranseutsatt, kom det et nytt skjermet tiltak, nemlig arbeidsforberedende trening (AFT). Dette tiltaket er forbeholdt arbeidsinkluderingsbedriftene.

Resultatet av anbuds konkurransen for de to tiltakene som ble konkurranseutsatt i 2015/2016, var at mange nye private kommersielle aktører vant anbud, og antall tjenesteleverandører ble kraftig redusert. Med kommersielle aktører menes det leverandører som ikke er hverken offentlige eller ideelle. De største kommersielle aktørene som vant anbud var: Din Utvikling (AS), Oppfølgingsenheten Frisk, Nordic Academy, AS3 og Adecco. Disse 6 store aktørene vant anbudskontrakter for 1,7 milliarder kroner i 2016, og over 2 milliarder kroner hvis de fikk et års opsjon til (3+1 år) (Leikvoll & Herning, 2017, s. 23).

Arbeidsinkluderingsbedriftene vant ca. halvparten av anbudene.

**Målene med konkurranseutsettinga** er oppsummert i en evalueringsrapport fra Proba (Proba, 2017, s. 1):

- En forenkling av regelverket for arbeidsmarkedstiltakene
- Økt mangfold av leverandører og dermed større valgfrihet for brukerne
- Økt kvalitet i det samlede tiltakstilbudet som en følge av konkurranse og flere leverandører

Målet om økt mangfold i leverandørmarkedet veide tungt når NAV utformet anskaffelsesprosedyren i konkurransen i 2014. Et av virkemidlene for å nå dette målet var å velge en anskaffelsesprosedyre uten prekvalifisering, noe som innebærer at mange nye leverandører kunne delta og bli vurdert. Det var viktig for NAV å sørge for at arbeidsinkluderingsbedriftene ikke fikk noen fordel i konkurransen, ved at de kunne vise til tidligere gode resultater i disse tiltakene. I tildelingskriteriene ble kvalitet vektet høyere enn pris i konkurransene (Proba, 2017).

I sin sluttevalueringsrapport fra i 2018 etter den første anbudskonkurransen, konkluderer Proba med følgende når det gjelder leverandørmangfold:

Det var mange potensielle leverandører som deltok i konkurransene om å levere de nye tiltakene. I den forstand kan vi si at det var et leverandørmangfold i konkurransen. Det deltok en rekke private/kommersielle aktører som før ikke kunne levere tiltakene, men svært få nye ideelle/frivillige. Årsakene til det siste er trolig at deres formål, metoder og målgrupper ikke passer inn i leveransen av de klart spesifiserte tjeneste til NAV. Når det gjelder resultatet av konkurransene vil vi konkludere med at det ikke er oppnådd økt mangfold i betydningen antall leverandører, hverken nasjonalt eller på fylkesnivå, snarere tvert om. Det er blitt mangfold ved at mange nye kommersielle aktører er kommet inn og tatt en betydelig del av markedet, men ingen nye frivillige er kommet inn. Heller ikke i tiltakene for spesifikke målgrupper er noen ideelle organisasjoner kommet inn som ikke leverte liknende tiltak til NAV før reformen. Årsaken til at antall leverandører er lavere enn tidligere er dels ønsket om å ikke ha for små kontrakter, blant annet av hensyn til kvalitet, og dels at anskaffelsesregelverket på det tidspunktet begrenset NAVs muligheter sterkt når det gjelder å sørge for flere leverandører. Årsaken til at få eller ingen nye frivillige/ideelle organisasjoner er kommet inn på markedet, er trolig at tjenestene ikke passer inn i deres formål/målgrupper. (Proba, 2018, s. 77)

Når det gjelder NAV sitt mål om økt kvalitet som følge av konkurranseutsetting hevder Proba i 2019 følgende om resultatene oppnådd i oppfølgingstiltaket:

I 2015-2016 ble de arbeidsrettede tiltakene Arbeid med bistand og Oppfølging erstattet av et nytt anbudsbasert oppfølgingstiltak. Vi sammenlikner tiltaket før og etter denne reformen. Det har skjedd en del endringer i gjennomføringen og innholdet i tiltaket, som tyder på at tjenesten har fått bedre kvalitet for de fleste deltakerne. Vi finner at resultatene i form av overgang til jobb er en god del høyere i det nye enn de gamle tiltakene, men at det meste av forskjellen skyldes endringer i sammensetningen av deltakergruppa. Blant annet er det en lavere andel som har nedsatt arbeidsevne. Kontrollert for en rekke variabler finner vi fremdeles en viss positiv betydning av reformen. Årsakene til endringene i kvalitet ligger først og fremst i kravspesifikasjonen for tiltakene og NAVs oppfølging av leverandørene. Selve

konkurransesituasjonen kan også ha betydning, og var en utløsende faktor for utviklingen av en tydelig kravspesifikasjon. (Proba, 2019, s. 7)

Hvorvidt NAV har oppnådd sine mål med konkurranseutsettinga, skal ikke diskuteres i denne oppgaven. Det er heller ikke utgitt noen offentlig tilgjengelige rapporter om resultatet av hvem som vant anbudskonkurransene i 2019/2020, men det foreligger tall hos bransjeorganisasjonen Arbeid & Inkludering, som viser at arbeidsinkluderingsbedriftene har økt sin markedsandel vesentlig i Avklaringstiltaket. Der man i 2015/2016 hadde 46% markedsandel i avklaringstiltaket, er tilsvarende tall i 2021 64%. I Oppfølgingstiltaket har markedsandelen sunket fra 37% til 33%, noe som i all hovedsak er en nedgang i antall tiltaksplasser totalt. Viktigste årsak til nedgangen i antall tiltaksplasser, er at NAV siden 2017 har drevet med et oppfølgingstiltak i egen regi (e-post fra Arbeid & inkludering).

#### **2.1.4 Veien videre for «konkurranseorienterte» arbeidsinkluderingsbedrifter**

Mange av arbeidsinkluderingsbedriftene har som nevnt tidligere deltatt i anbudskonkurransene for Avklaringstiltaket og Oppfølgingstiltaket både i 2015/2016, og senere i 2019/2020. Noen bedrifter har valgt å delta i egen regi, mens andre har valgt å samarbeide med andre arbeidsinkluderingsbedrifter. Noen bedrifter har vunnet anbud, og andre har ikke vunnet. Arbeidsinkluderingsbransjen har de siste årene fått mye erfaringer i forhold til hva som kreves av både kompetanse i anbudsskriving, og drift av de to siste konkurranseutsatte tiltakene, og eventuelt andre konkurranseutsatte tiltak. Denne erfaringen danner et grunnlag for å gjøre viktige strategiske valg i forhold til framtidige anbudskonkurranser.

Problemstillingen i denne masteroppgaven er å finne ut hva som kjennetegner de arbeidsinkluderingsbedriftene som er mest «konkurranseorienterte». Med konkurranseorienterte mener jeg de bedriftene som er motiverte og villige til å gjøre tilpasninger for å kunne delta i de fremtidige anbudskonkurransene. Disse tilpasningene handler først og fremst om strukturendringer i virksomheten, for å kunne bli godkjent som leverandør til de to skjermede tiltakene AFT og VTA, noe som er en arbeidsinkluderingsbedrifts hovedformål og primærvirksomhet. Et av kriteriene for å bli godkjent som leverandør av de skjermede tiltakene, og tilfredsstillende den nye tiltaksforskriften, sist endret 23.04.2021 (Tiltaksforskriften, 2021), er at bedriftene ikke kan levere anbudsutsette og skjermede arbeidsmarkedstiltak i samme juridiske virksomhet. Endringen i regelverket

gjør at bedriftene må legge til rette for at driften av de anbudsutsatte tiltakene må skje i en egen juridisk virksomhet.

Denne endringen innebærer i første omgang at NAV skal godkjenne strukturendringene og fordeling av verdier og oppspart kapital i den nye strukturen. Endringene i reglene, er laget først og fremst for å hindre kryss subsidiering mellom de ulike arbeidsmarkedstiltakene, og for at egenkapital/overskudd skal forbli i virksomheten og komme attføringsarbeidet og deltakerne til gode. Når godkjenninga er et faktum, etter en lang prosess med NAV, og bedriftene kan fortsette driften i den nye strukturen, handler de videre tilpasningene om ledernes tro og motivasjon for å organisere, utvikle og drifte flere ulike virksomheter i et konsern. I tillegg vil styrets- og eiernes vilje til å «investere» i å bygge opp en ny virksomhet, være avgjørende for å lykkes.

### **2.1.5 Politikk, eller har NAV et ønske om videre konkurranseutsetting av skjermede tiltak?**

Arbeidsinkluderingsbedriftene har i dag to skjermede tiltak, AFT og VTA. Bransjen fikk raskt gode erfaringer med AFT-tiltaket, og bransjeforeninga Arbeid & Inkludering, har flere ganger uttalt offentlig at det er mange fordeler med det «nye» tiltaket, som kom etter anbudsreformen i 2015/2016. I 2019 kunne man lese under overskriften «Stadig bedre resultater i AFT-tiltaket» følgende:

AFT (Arbeidsforberedende trening) er et tiltak som spesielt er tilpasset målgruppen fordi det gir sømløse tiltaksløp og er moderne i innhold og innretning. Tidligere ble folk sendt fra tiltak til tiltak med lange ventetider og byråkrati som konsekvens. AFT gjør at brukeren unngår dette, og vi ser at tiltaket begynner å virke godt. (Arbeid & Inkludering, 2019)

I artikkelen ble det skrevet at 4 av 10 kom i jobb i tiltaket allerede i 2018, som var første skikkelige driftsåret for tiltaket.

AFT-tiltaket er rettet mot personer som har behov for tilrettelegging i et skjernet arbeidsmiljø i en oppstartsfase, før man går over i arbeidstrening, og ansettelse hos bedrifter i ordinært arbeidsliv (Nav, 2021). Målkravet i tiltaket fra NAV, er 50% til jobb eller utdanning. AFT-tiltaket er nå regnet som hovedtiltaket til arbeidsinkluderingsbedriftene.

I november 2019 offentliggjorde Riksrevisjonen en rapport der det ble evaluert om NAV gjennom sin kontrollfunksjon sikrer at forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter disponerer statlige tilskudd i tråd med gjeldende forskrift om arbeidsmarkedstiltak (Forskrift om endring tiltaksforskriften, 2021). I rapporten ble det gjort to hovedfunn, der det ene funnet er at betydelige økonomiske verdier opptjent gjennom tilskudd til attføring og varig tilrettelagt arbeid følger i mange tilfeller ikke tiltaksbedriftene ved omorganisering til konsern. Verdiene kommer dermed ikke attføringstiltakene og deltakerne til gode, noe som er brudd på forutsetningene. Det andre funnet var at den årlige kontrollen av tiltaksbedriftene ikke er tilstrekkelig for å sikre at tilskuddene går til formålet, og at tiltaksforskriften følges slik den er beskrevet (Riksrevisjonen, 2019, s. 5).

Denne rapporten førte til at Arbeids- og sosialdepartementet i 2020 satte i gang et utredningsarbeid mot en mulig høring i Stortinget, der målet var anbudsutsetting av AFT-tiltaket. Bransjeforeninga Arbeid & Inkludering, som er en del av NHO service, engasjerte seg og jobbet både politisk og med andre fagorganisasjoner for å hindre at dette skjedde. I en publikasjon fra Lederne, som er en fagforening for ledere, teknikere, og merkantilt ansatte i norsk arbeidsliv, kunne man lese at regjeringa har utsatt prosessen med anbudsutsetting av AFT-tiltaket (Lederne, 2021). Et av argumentene til departementet, som ønsket anbudsutsetting, har vært at det er i strid med gjeldende EØS-regler, å tildele tiltakene til forhåndsgodkjente leverandører. Bransjeforeningene Arbeid & Inkludering og ASVL, sistnevnte er bransjeforening for vekstbedrifter, engasjerte egne jurister, og de kom med motsatt konklusjon. I forbindelse med denne prosessen, og for å møte noe av kritikken til Riksrevisjonens rapport, endret NAV rutinene til forhåndsgodkjenning av tiltaksbedriftene. Endringen skjedde i samarbeid med bransjeorganisasjonene (Lederne, 2021). NAV sin endring førte til en ny tiltaksforskrift i april 2021 (Tiltaksforskriften, 2021).

NAV har 02.12.20 også utarbeidet en ny veileder for godkjenningsordningen av AFT-tiltaket. Denne veilederen er som nevnt ovenfor utarbeidet etter dialog med bransjeorganisasjonene. Den nye veilederen gjør at omtrent alle tiltaksarrangørene av AFT og VTA, må godkjennes på nytt i 2021.

For å bli godkjent som tiltaksarrangør må virksomheten blant annet oppfylle følgende krav, direkte sitert fra tiltaksforskriften (Tiltaksforskriften, 2021):



- a. utføring eller varig tilrettelagt arbeid skal være tiltaksarrangørens primære virksomhet,
- b. overskudd skal forbli i virksomheten og komme utføringsarbeidet og deltakerne til gode,
- c. det skal ikke utbetales utbytte, og
- d. virksomheten kan ikke eie eller kontrollere annen forretningsvirksomhet.

Begrensningen gjelder ikke etablering og drift av salgsvirksomhet for å fremme omsetning av bedriftens produkter.

Gjennom denne godkjenningsrunden vil NAV høste erfaring med en annen praktisering av regelverket. Med sikte på større variasjon og bedre kvalitet i arbeidsmarkedstjenestene, arbeides det også med sikte på å utarbeide en strategi for økt bruk av ulike typer aktører, herunder ideelle, som i dag har begrensede muligheter til å tilby arbeidsmarkedstiltak.

Det er en pågående debatt og diskusjon om hvordan man skal tolke reglene om offentlig anskaffelse og statstøtteordninger i forhold til begge de to skjermede tiltakene, og om konkurranseutsetting i seg selv vil forbedre kvaliteten på de tjenestene som leveres i de skjermede tiltakene. Som nevnt tidligere i dette kapittelet har bransjeforeningen Arbeid & Inkludering engasjert juridisk bistand for å vurdere om skjermede tiltak er i strid med regelverket. I tillegg er bransjeforeningen sterk uenig i at tiltakene bør konkurranseutsettes. Dette har kommet fram i ulike offentlige uttalelser, og et av dem er i et høringsvar til Nærings -og fiskeridepartementet i tilknytning til NOU 2020:13. I NOU 2020:13 skrives det om private aktører i velferdsetaten, og det drøftes blant annet konkurranseutsetting av AFT-tiltaket. Arbeid & Inkludering er imot konkurranseutsetting av AFT-tiltaket, og skriver blant annet i sin oppsummering:

På noen områder passer konkurranseutsetting. På andre områder passer ikke konkurranseutsetting. Arbeidsmarkedstiltak for personer med sammensatte utfordringer er et område hvor konkurranseutsetting passer langt dårligere fordi tilbudet til den enkelte følger skreddersøm og baseres på et tett samarbeid mellom tiltaksleverandører, Nav, andre hjelpeinstanser og lokalt arbeidsliv. (Regjeringen, 2021)

I dette høringsvaret er også rapporten fra advokatfirmaet Schjødt vedlagt for å styrke svaret med den juridiske vurderingen. Schjødt sin konklusjon er kort oppsummert:

Etter en gjennomgang av de momentene oppstilt av EU-kommisjonen, er det vår vurdering at NAV sin forvaltning av den statlige finansieringen av AFT og VTA i skjermede tiltaksbedrifter, ikke er en gjensidig bebyrdende kontrakt. Tiltaksordningen har i større grad karakter av å være ensidig statlig finansiering av en aktivitet.

(Regjeringen, 2021)

## 2.2 Utdyping/presisering av problemstilling

I denne oppgaven er målet som nevnt tidligere å analysere de arbeidsinkluderingsbedrifter som ønsker å gjøre nødvendige tilpasninger for å kunne delta i framtidige anbudskonkurranser (konkurransorienterte arbeidsinkluderingsbedrifter), og analysere de funnene som kjennetegner disse bedriftene.

**Analysen vil skje på følgende måte:**

1. Identifisere de konkurransorienterte bedriftene
2. Kartlegging og analyse av bedriftenes nøkkeltall
3. Analysere funn i forhold til Galbraiths stjernemodell

Det forutsettes at de bedriftene som i sin strategi har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i fremtidige anbudskonkurranser, er konkurransorienterte, noe som medfører at den **uavhengige variabelen** i oppgaven er «**konkurransorientering**». I del 2 i spørreundersøkelsen kommer følgende påstand som avdekker og identifiserer disse bedriftene:

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
Arbeidsinkluderingsbedriften/ konsernet har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i framtidige anbudskonkurranser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har respondentene krysset av i **4.Enig**, eller **5.Svært enig**, er de etter **min definisjon, konkurranseorienterte.**

Når det gjelder kartlegging og analyse av nøkkeltall og andre funn i bedriftene, blir empiriske data funnet ved hjelp av en spørreundersøkelse. I tillegg brukes data fra andre undersøkelser, bakgrunnsdata fra proff.no, og fra bransjeorganisasjonen Arbeid & Inkludering (se vedlegg 2). I analysen er den teoretiske modellen til Galbraith svært sentral.

## 3 TEORI

### 3.1 Innledning

I denne oppgaven og problemstillingen handler det om en bransje som må tilpasse seg stadig endrede regelverk, og et marked som preges av mer konkurranse. I oppgaven skal det analyseres hvordan de arbeidsinkluderingsbedriftene som vil delta i fremtidige anbudskonkurranser, er designet og organisert i dag. Det skal analyseres hvordan lederne ser på sin organisasjon med tanke på kompetanse, struktur, nettverk og belønningssystemer, og hvilke endringer i organisasjonen lederne ser for seg framover. Hvilke strategiske valg har ført bedriftene til der de er i dag, og hvordan henger de ulike elementer i organisasjonen sammen med valget om å delta i fremtidige anbudskonkurranser. Har bedriften riktig kompetanse for å være med i konkurranseutsatte tiltak, er et av de viktigste spørsmål som skal analyseres.

I teorikapittelet innledes det med organisasjonsteori, da denne teorien er selve grunnfundamentet for å beskrive hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14). Galbraiths modell er en modell for planlagt endring og organisasjonsdesign (Galbraith et al., 2002). Modellen er sentral i analysen av funnene i spørreundersøkelsen der spørsmål (påstander) er kategorisert i henhold til de 5 ulike hovedkomponentene i modellen. De empiriske funnene blir knyttet sammen med modellen og analysert. For å ytterligere forklare de empiriske funnene med teori, vil det også beskrives teori knyttet til strategi og strategisk ledelse.

### 3.2 Organisasjonsteori

#### 3.2.1 Hva er en organisasjon?

Teoretisk kan man si at en organisasjon er et sosialt system som er satt sammen i et bevisst system for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Begrepet *sosialt* viser at kjernen i organisasjonen består av mennesker. Når vi skal studere en organisasjon, må vi skaffe oss en innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen. Ordet *system* er det andre sentrale ordet som inngår i definisjonen av en organisasjon. System forklarer at det er mennesker som samhandler og samarbeider for å oppnå bestemte mål. Deretter er formuleringen *bevisst konstruert*, som betyr at organisasjonen er konstruert på en måte som er tilpasset målet, og er den mest effektive måten å løse oppgavene på. Siste viktige ordet i definisjonen er *mål*, som

jo er årsaken til at organisasjonen i det hele tatt er opprettet. Kjernen i enhver organisasjon er oppgaveløsning for å nå bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16-17).

### **3.2.2 Ulike retninger og forståelse av organisasjonsteori**

Det finnes mange ulike retninger og forståelser for hvordan man skal forklare og forstå en organisasjon innenfor litteraturen. Alle organisasjoner har sine særegenheter i og med at det er snakk om ulike mennesker og ulike mål som skal oppnås. I boka til Bolman og Deal, hevdes det at det er viktig for ledere å se på organisasjoner gjennom ulike fortolkningsrammer. Med fortolkningsramme menes en mental modell, der man ser for seg ulike ting i hodet for å forstå, og for å få hjelp til å finne fram i et bestemt «terreng» (Bolman & Deal, 2018, s. 38).

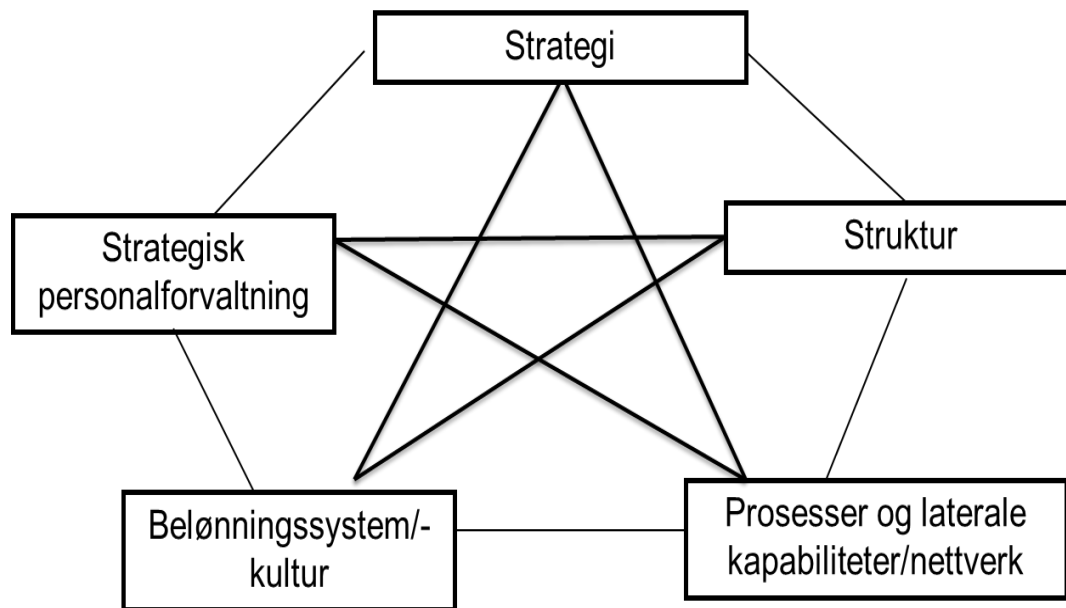
Det *strukturelle*-perspektivet støtter seg på sosiologi, økonomi og ledelsesforskning, og beskriver en rasjonell verden og vektlegger organisasjonens arkitektur, økonomi, planlegging, mål strukturer, teknologi, spesialiserte roller, samordning, formelle relasjoner, målesystemer og instruksjoner. *HR*-perspektivet som har røtter i psykologien betrakter organisasjonen som en utvidet familie, bestående av individer med behov, følelser, fordommer, talenter og begrensninger. *Jungel*-perspektivet betraktes som en arena, en konkurranse eller en jungel der ulike interesser kjemper om makten og om knappe ressurser. Kjøpslåing, forhandling, press, tvang og kompromissløsninger er fast innslag i hverdagen. I det *symbolske*-perspektivet blir organisasjonen framstilt som kulturer, drevet fram av ritualer, seremonier, fortellinger, helter, historie og myter mer enn av regler, politikk og ledelsesautoritet. Organisasjoner er også teater der skuespillere spiller sine roller i et vedvarende drama. (Bolman & Deal, 2018, s. 44 og 45).

I denne undersøkelsen kommer jeg ikke tett på de organisasjonen jeg studerer, og lederne får kun spørsmål som gir et overordnet bilde av organisasjonen. Oppgaven skal heller ikke belyse organisasjonens uformelle trekk, som beskriver organisasjonskultur og maktforhold, men mer se på de formelle trekk som beskriver valg av strategi, mål og organisasjonsstruktur. I tillegg vil oppgaven beskrive en del av omgivelsene til organisasjonene, der politiske føringer og endrede rammebetingelser gjør at organisasjonene må endres (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **3.2.3 Organisasjonsdesign og Galbraiths modell**

Organisasjonsdesign handler om bevisst handling rettet mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer, personal- og kunnskapsforvaltning for å skape en effektiv

organisasjon som gjør det mulig å oppnå forretningsstrategien. Organisasjonsdesign blir ofte forvekslet med organisasjonsstruktur. Resultatet av organisasjonsdesign er mer enn bokser og piler som beskriver organisasjonskartet. Stjernemodellen som er vist i figur 1 under, danner rammeverket til en holistisk modell som inneholder fem dimensjoner (Galbraith et al., 2002, s. 2-3)



Figur 1: Galbraiths stjernemodell

Teorien er at når alle hovedkomponentene i modellen er i likevekt og tilpasset til hverandre, fungerer organisasjonen effektivt. Strategien er hoved fundamentet, og de fire andre elementene i modellen må innrettes på en slik måte at de støtter opp om strategien. Når organisasjonen er i likevekt, eller når alle komponentene har tilpasset seg hverandre, er organisasjonen mest effektiv. Og når organisasjonen er mest effektiv er den dynamisk, noe som gjør det lettere å få til en planlagt endring. «Designing dynamic organizations», er tittelen på boka det skal refereres mye til i dette kapitlet. Modellen forklarer at organisasjonen skal tilpasses til de valgte strategiske overordnede retninger og mål (Galbraith et al., 2002).

Modellen beskriver en guide til de 4 ulike stegene i modellen, og når de ulike stegene skal brukes i en designprosess.

### **Designprosessen foregår i 4 ulike steg (Galbraith et al., 2002, s. 10-12)**

1. Legge rammene for designprosessen. Her må det spørres: Hvorfor må vi endre oss? Hvor må vi bevege oss? Hvordan ser det ut når vi kommer dit? Ledere må drive denne prosessen og legge rammene for noen valg. Det er vanlig å bruke verktøy som for eksempel SWOT analyser i denne fasen. Ulike analyser ender så ut i en valgt strategi.
2. Designe organisasjonen. Det som skal komme ut av denne prosessen, er svarene på spørsmålene: Hva er det vi skal endre? Hvordan skal vi komme oss dit? I denne fasen går man igjennom de fire områdene i modellen i figur 1: Struktur, prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk, belønningssystemer og strategisk personalforvaltning, og finner ut hvordan disse må innrettes.
3. Detaljutforming. Her lages det detaljerte planer og prosjekter som jobber med spørsmålene: Hvilke detaljer må ivaretas/håndteres? Hvordan virker alle brikkene sammen?
4. Iverksetting av nytt design. Her er må hele organisasjonen involveres, og det må kvalitetssikres hvordan endringen skal skje.

Som regel starter en designprosess eller re-designprosess med en gjennomgang av dagens strategi. Det kan startes med ulike triggere som for eksempel: oppstart av et nytt firma eller avdeling, planlagt vekst i firmaet, ny toppleder, endring i omgivelsene, endring i markedet, eller at organisasjonen ikke leverer som forventet. Ofte foregår endringene i de ulike fasene parallelt, og ikke i den rekkefølgen som er skissert over. Det som er viktig er å se hvor det er store gap mellom hva man har satt som mål, og hva man har i de ulike deler av organisasjonen (Galbraith et al., 2002).

#### **3.2.4 Begrunnelse for valg av Galbraiths modell**

I arbeidsinkluderingsbransjen har de siste 5-6 årene vært preget av mye endringer. Konkurransetsetting, og stadig endring i regelverk har vært et gjentakende tema. Den siste endringa, er at alle arbeidsinkluderingsbedriftene må godkjennes på nytt som leverandør til de to skjermede tiltakene AFT og VTA (se kap 4,3). Denne godkjenningen innebærer blant annet at mange har omstrukturert selskapet, slik at det kun er inntekter og drift knyttet til disse to tiltakene som skal være primærvirksomheten. Flere av bedriftene har hatt ulike konkurranseutsatte tiltak og/eller salgsvirksomhet som nå er i strid med de nye reglene, men NAV har satt fristen til ut 2021 for å få gjøre tilpasninger, og bli godkjent for 4 nye år.

I oppgaven skal de konkurranseorienterte bedriftene analyseres, og målet er å kunne beskrive hva som kjennetegner disse bedriftene i form av noen hovedtrekk. Er de forberedt på å tilpasse organisasjonen for å drive med konkurranseutsatte tiltak? Det spørres etter variabler som kan analyseres i tilknytning til de fem hovedelementene i Galbraiths stjernemodell. Galbraiths modell beskriver en designprosess. En fullverdig designprosess må i praksis foregå over en lenger tidsperiode, og denne oppgaven kommer ikke til å analysere en designprosess i praksis. I oppgaven skal det foretas en kartlegging på et gitt tidspunkt for å kartlegge bedriftenes nåsituasjon. Samtidig skal ledernes motivasjon og syn på endringsbehovet i organisasjon analyseres, sett i lys av de endringene som kreves for å drive med konkurranseutsatte tiltak. Oppgaven skal kun avdekke funn som i ettertid kan være med på å starte en designprosess. Ved å kombinere funnene i denne oppgaven, sammen med teorien som modellen beskriver, kan det forhåpentligvis inspirere til å ta i bruk Galbraiths modell for de fremtidige planlagte endringene i arbeidsinkluderingsbedriftene.

### **3.2.5 Strategi**

Strategibegrepet i Galbraiths stjernemodell omfatter selskapets visjon og misjon, i tillegg til kortsiktige og langsiktige mål. Strategien omfatter hvilke produkter og tjenesteområder bedrifter skal satse på, og ikke satse på. Den sier noe om konkurransefortrinn og posisjonering i markedet. I Galbraiths modell, er strategi hjørnesteinen i bedriftens designprosess, og den skal være et felles kriterium for beslutning. Hvis strategien og målene er uklare, og ikke forankret i bedriftens ledelse, skapes det forvirring og det blir umulig å foreta rasjonelle valg i organisasjonen (Galbraith et al., 2002, s. 3). I boken «Designing Organizations» skriver Galbraith at strategien dikterer hvilke aktiviteter som er de viktigste, og danner dermed grunnlaget for et design som også innebærer uunngåelige avveininger i organisasjonsdesignet, der noen aktiviteter må begrenses (Galbraith, 1995, s. 12-13).

### **3.2.6 Struktur**

Organisasjonsstrukturen viser hvor den formelle makten og autoriteten er. Strukturen omfatter bedriftens ulike områder og avdelinger, og det man ser på et typisk organisasjonskart. Det strukturelle designet er et resultat av valg som er gjort knyttet til arbeidsdeling, roller, funksjoner, produkter, forretningsområder, markeder osv. Man kan se på strukturen som en menneskekropp der strukturen utgjør skjelettet, og de ulike organisatoriske rollene kan bli sett på som musklene i en menneskekropp. Musklene skal utføre det fysiske arbeidet (Galbraith et al., 2002, s. 3). Når en leder velger en



organisasjonsstruktur, må denne tilpasses bedriftens strategi. Strukturen kan tilpasses med vekt på funksjoner, produktsegmenter, markeder, geografi og prosessene i bedriftene. Det er fordeler og ulemper med å vektlegge alle disse områdene når man velger en struktur. Nøkkelen er ifølge Galbraith å ha gode laterale prosesser i organisasjonen (Galbraith, 1995). Dessverre er det sjeldent at det finnes en struktur som passer perfekt til en forretningsstrategi. Lederne må hele tiden utvikle alternative måter å organisere på, der både teamorganisering og andre koordinerende prosesser i organisasjonen må vurderes som alternative løsninger til en stor endring av strukturen (Galbraith, 1995, s. 38-39).

### **3.2.7 Prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk**

I en organisasjon vil man oppleve at strukturen kan være et hinder for samarbeid, informasjon og beslutninger. Man får barrierer mellom forretningsområder, avdelinger og funksjoner. For å lette på disse barrierene, må man skape såkalte laterale kapabiliteter eller nettverk. Det kan dreie seg om matriseorganisering, team organisering eller andre former for samarbeid i organisasjonen. Hvis vi igjen ser på menneskekroppen som metafor for organisasjonsdesign, er disse nettverkene et bilde på blodet, lymfene og nervene som alle har som funksjon å overføre kunnskap og ressurser til steder der det trengs. Man snakker både om uformelle nettverk mellom for eksempel avdelinger eller ledere, eller mer formelle fora der det jobbes på tvers av fagområder og avdelinger (Galbraith et al., 2002, s. 3-4). Galbraith mener det er tre former av laterale prosesser. Den ene er uformelle eller frivillige prosesser som oppstår spontant. Den andre typen av laterale prosesser er formelle grupper og team, og den tredje typen er integratorene, eller lederne av gruppene.

De uformelle og frivillige prosessene er de minst kostbare, og de letteste å ta i bruk i en organisasjon. En leder kan legge til rette for slike aktiviteter gjennom eksempelvis å legge til rette for tverrfaglig arrangementer, konsekvent belønning og målingspraksis, samarbeid på informasjonsteknologiske plattformer og samlokalisering. Lederne som skal designe sine organisasjoner bør bruke tid og bli dyktige til å legge til rette for at ansatte engasjerer seg og frivillig setter i gang prosesser som bedriften har nytte av. Det er en økende trend at flere av de viktige prosessene skjer på et grasrotnivå på frivillig basis. Mer deling av informasjon på tvers i organisasjonene og utenfor organisasjonen gir rom for å ta i bruk disse prosessene for å fremme bedriftens strategiske mål (Galbraith, 1995, s. 47-55).

Når det er mer behov for å ta beslutninger, dannes det mer formelle team. Et team har ofte de samme funksjonene som rollene og funksjonene i den formelle strukturen, men de fungerer mer kraftfullt når det må handles raskt i bedriften. Gjennom teamarbeid former man en multidimensjonal organisasjon som skal gjøre bedriften mer fleksibel og respondere raskere på endringer hos leverandører, markeder, teknologi, myndigheter osv. Organisasjonen blir mer i stand til å håndtere omfattende kommunikasjon og samarbeid, og raskere reagere på eventuelle konflikter (Galbraith, 1995, s. 55-73).

### **3.2.8 Belønningssystemer/-kultur**

Galbraiths stjernemodell mener det er best at en organisasjon knytter de individuelle prestasjonene sammen med organisasjonens mål. Det kan være incentivsystemer eller belønningssystemer som enten belønner i form av heder og ære, eller i form av for eksempel bonuslønn. Hvis man etablerer et belønningssystem, som ikke relaterer seg til bedriftens mål, kan det skape frustrasjoner og målforskyvninger (Galbraith et al., 2002, s. 4). Det er en vanlig praksis i flere bedrifter å belønne ekstraoppgaver med både bonuslønn og andre former for belønning. Det kan være ansatte som påtar seg oppgaver som er utenfor den formelle rollen. Men Galbraith er tydelig på at belønningssystemene må være i samsvar med strukturen og de strategiske valgene bedriften har bestemt seg for (Galbraith, 1995, s. 14-15).

### **3.2.9 Strategisk personalforvaltning**

Strategien bestemmer hva slags kunnskaper, ferdigheter og praktisk erfaring en organisasjon trenger. Som leder er det viktig å sørge for å ha personer i organisasjonen som har riktig kompetanse. Man bør legge til rette for læring og utvikling, slik at medarbeidere føler de er kompetente, noe som igjen fører til god trivsel. Og når organisasjonen har behov for nye roller, er det viktig å avgrense rollene, og måle utvikling på nye medarbeidere (Galbraith et al., 2002, s. 4). Personalpolitikken i bedriftene må forvaltes og utføres på en måte som fører til at medarbeidere utvikler seg sammen med bedriftens strategiske valg. En fleksibel personalpolitikk gir fleksible ansatte. Team på tvers av funksjoner og fagområder krever ansatte som er generalister og som kan samarbeide med andre. En sterk satsing på personalressursene skaper organisatoriske sterke evner, som er viktig i alle organisasjoner (Galbraith, 1995, s. 15-16).

### **3.3 Strategisk ledelse**

#### **3.3.1 Definisjon av strategisk ledelse**

Det er ulike definisjoner på strategi i litteraturen, og i boka om strategisk ledelse til Flåten og Knudsen har man en definisjon som sier:

«Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som gir en fordel i omskiftelige omgivelser, gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser med sikte på å oppfylle interessentenes forventninger» (Knudsen et al., 2015, s. 44).

Paul Joyce har følgende definisjon:

In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations. (Joyce, 1999, s. 6)

Begge disse definisjonene mener jeg passer for arbeidsinkluderingsbransjen. Lederne i disse bedriftene skal håndtere, endre og lede komplekse organisasjoner med stor usikkerhet mot en fremtid med bedre effektivitet og kvalitet.

### **3.4 Ulike modeller for strategisk ledelse**

I en artikkel beskriver Paul Joyce fire ulike modeller for strategisk ledelse for offentlig sektor (Joyce, 1999, s.6-17):

#### **3.4.1 The classical planning model**

Dette er en modell der man har en rasjonell planleggingsmodell og opererer med resultatstyring og mål. I en slik modell har organisasjonen et eller flere overordnede mål, deretter stykkes det overordnede målet ned til delmål og handlingsplaner (årsplaner), som igjen kan måles og evalueres. Det er viktig at de strategiske målene er målbare og at de henger sammen med hovedformålet. Dette er nok den vanligste modellen å bruke i de fleste organisasjoner, men det er en fare for at planene forblir på papir og dokumenter hos ledelsen, og at de ikke involverer ansatte (Joyce, 1999, s. 6-10).

#### **3.4.2 The businesslike strategic management model**

I denne modellen skiller man mellom bestiller og utfører og man desentraliserer makt og myndighet. Det er personalet som er i frontlinja som skal ta de viktige beslutningene og på den måten også være ansvarlige for utvikling i bedriften. Man har fokus på brukerorientering og har en klar definert kjernevirksomhet. Svakheten her er at lederne blir for lite involvert, og

de blir holdt på en armlengdes avstand, men dette skal likevel balanseres med at kjernevirksomheten og målene i bedriften er tydelige (Joyce, 1999, s.11-14).

### **3.4.3 The visionary strategic planning model**

I denne modellen er det framtidvisjoner som er styrende. Man bruker bedriftens visjon og verdier og tenker at disse sier noe om hvordan organisasjonen skal oppføre seg for å nå sine strategiske mål. Hvilke aktiviteter må man sette i gang for å gå fra en tilstand til en ny tilstand. Man er også opptatt av kulturbygning i organisasjonen (Joyce, 1999, s. 14).

### **3.4.4 The foresight- based strategic management model**

Denne modellen bygger på en ide om veiledning av strategiske handlinger ved å bruke intelligens. Man skal forestille seg en fremtid, og deretter gjøre den realistisk. Denne formen for ledelse er assosiert med en form for intellektuell ledelse som engasjerer hjerte og sinn på menneskene i organisasjonen. Man ønsker å bygge samarbeidsallianser og ha fokus på kompetanse og kunnskap (Joyce, 1999, s. 14-17).

Joyce hevder at alle disse strategiske modellene kan være aktuelle å anvende i en organisasjon. Fordi en organisasjon stadig blir utsatt for konkurranse, og må forbedre seg kontinuerlig, mener han at man kan operere med ulike kombinasjoner av disse modellene (Joyce, 1999, s. 4).

Arbeidsinkluderingsbransjen i dag opplever at bransjen og konkurransen endrer seg mye. Dette forsterker at man som leder må ha ulike strategiske ledelsesmodeller løpende kontinuerlig, både på papir, elektronisk og i hodet sitt.

## 4 METODE

### 4.1 Begrunnelse for valg av undersøkelsesdesign

I oppgaven er det valgt å bruke et kvantitativt undersøkelsesopplegg for å besvare problemstillingen:

*Hva kjennetegner de AI-bedriftene som er mest konkurranseorienterte?*

Dette er en beskrivende og klar problemstilling, der målet er å analysere noen av arbeidsinkluderingsbedriftene ved hjelp av en spørreundersøkelse. En beskrivende problemstilling er ifølge litteraturen ofte avgrenset i tid, og skal si noe om en tilstand/et fenomen, på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015, s. 81).

Jeg har god kunnskap om bransjen som skal undersøkes, og det er et mål å kunne generalisere noen av funnene som gjeldene for bransjen. Målet om generalisering, gjør at det er naturlig å tenke at det er kvantitative data som skal benyttes i oppgaven (Jacobsen, 2015, s. 137).

Spørreundersøkelsen er laget i programmet Survey Xact, som er et internett basert system for spørreskjemaundersøkelser (Rambøll, 2021).

Spørreundersøkelsen er distribuert til 99 respondenter på e-post. Disse respondentene er daglige ledere/administrerende direktører for arbeidsinkluderingsbedrifter.

### 4.2 Beskrivelse av undersøkelsesdesignet

Hensikten med kvantitative studier er å samle inn data som lett lar seg analysere. Det er da viktig å presisere og kategorisere sentrale begreper eller variabler før man utfører undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 251). I spørreskjemaet er det flere ulike former for svaralternativer og målenivå.

#### 4.2.1 Kort beskrivelse av mine svaralternativer/målenivå:

##### Del 1:

Første del av spørreskjemaet er en kartlegging av bedriftene der det innledningsvis spørres noen få ja/nei spørsmål som gjelder strukturen i bedriftene. Dette kalles for nominalt målenivå, og kategoriserer respondentene i to ulike kategorier.

Det er kun ett spørsmål på **nominalt målenivå** der respondentene kan krysse av for mer enn ett svar. Dette er spørsmålet om hvilke næringer bedriftene driver med. Alle bedriftene har mer enn en næring, og mitt mål er å kartlegge hvilke næringer/fagområder

arbeidsinkluderingsbedriftene opererer mest i, og se om det er en utvikling i forhold til tidligere undersøkelser, eller om funnene samsvarer med samfunnet ellers. I dette spørsmålet er et alternativt svar «annet», som kan dekke inn for manglende svaralternativ.

I resten av den første delen, er svaralternativene på **metrisk målenivå**. I tillegg til å kunne gruppere respondentene i forhold til hverandre, kan man også rangere de nøyaktig i forhold til hverandre (Jacobsen, 2015, s. 256).

For å få svaralternativene mer **utfyllende**, er det valgt å ta med et noen åpne felt der respondenten blir bedt om å skrive annen relevant informasjon som ikke framkommer av svaralternativene. Dette feltet dekker også inn kravet om at svarkategoriene skal være **gjensidig utelukkende** (Jacobsen, 2015, s. 260 og 261). Flere av respondentene har benyttet seg av denne muligheten.

## **Del 2:**

I denne delen er spørsmålet for alle kategoriene formulert på følgende måte: **Er du enig eller uenig i følgende påstander?**

I oppgaven er det som beskrevet i kapittel 3, valgt å knytte teori om organisasjonsdesign som hovedteori/modell til problemstillingen. Det er tatt utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell, som er en modell med fem hovedkategorier som beskriver et organisasjonsdesign (Galbraith, 1995, s. 12). Påstandene i del 2 av undersøkelsen er kategorisert i hver av disse 5 dimensjonene i modellen (Se vedlegg 1- spørreundersøkelsen).

Kategoriene/dimensjonene er: Strategi, struktur, nettverk, belønningssystemer, og kompetanse/HR. Under hver av disse hovedkategoriene er det 5-6 ulike påstander med svaralternativer i følgende Likert skala:

**1.Svært uenig, 2 Uenig, 3.Verken enig eller uenig, 4.Enig. 5.Svært Enig.**

Slike spørsmål er vanlige i forskningen når man vil måle abstrakte begreper og kartlegge motivasjon (Jacobsen, 2015, s. 268 og 269). I dette tilfelle, er det i tillegg til å måle hvordan motivasjonen for konkurranseutsetting er, interessant å se om det er en sammenheng mellom motivasjonen for konkurranseutsetting og de andre delene av organisasjonen som støtter opp rundt dette strategiske valget. Det er da naturlig å knytte disse svarene (funnene) opp mot teori om strategi, strategisk ledelse, organisasjonsdesign og Galbraiths modell (kap.4.2.3).

#### 4.2.2 Hvordan måles den uavhengige variabelen?

Den uavhengige variabel i oppgaven er «konkurransorientering».

I del 2 i spørreundersøkelsen kommer følgende påstand:

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i framtidige anbudskonkurranser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Har respondentene krysset av i 4.Enig, eller 5.Svært enig, er de etter **min definisjon, konkurransorienterte.**

#### 4.2.3 Hvem er det som skal undersøkes?

I denne oppgaven undersøkes kun de arbeidsinkluderingsbedriftene som er medlem av bransjeforeningen Arbeid & Inkludering, som er aksjeselskaper, og som leverer tjenester i et eller begge av de skjermede tiltakene AFT og VTA.

Det er tatt utgangspunkt i en medlemsliste fra bransjeforeningen Arbeid & Inkludering i NHO service (Arbeid & Inkludering, 2021a). Lista inneholdt en oversikt over medlemsbedrifter med navn og e-postadresse til daglig ledere for 150 bedrifter. De siste års 5 års strukturendringer i bransjen har gjort at 115 medlemsbedrifter har økt til 150.

I oppgaven forutsettes det at de arbeidsinkluderingsbedriftene som har registrert seg med NACE kodene 88.993 (Arbeidstrening for ordinært arbeid) og/eller 88.994 (Varig tilrettelagt arbeid) i brønnøysundregisteret (Brønnøysundregistrene, 2021), leverer tjenester i de to skjermede tiltakene AFT eller VTA. Alle bedriftene som hadde andre NACE-koder, eller som er registrert som hovedkontorer, morselskaper, eiendomsselskaper, rene produksjonsbedrifter, eller annen virksomhet er tatt ut av utvalget. 2 av bedriftene er ikke registrert som AS. I tre tilfeller i medlemslista, er det registrert både e-post til daglig leder i arbeidsinkluderingsbedriften og konsernleder. Her ble det valgt å sende spørreundersøkelsen til konsernleder. I et tilfelle var bedriften inaktivt i proff.no. Dette firmaet er også tatt ut av

utvalget. 22 e-poster var registret på flere firmaer med NACE kodene 88.993 eller 88.994. Dette er fordi den daglige lederen, også har en rolle som konsernleder i disse firmaene.

Det endelige nettoutvalget ble 99 respondenter/daglige ledere med tilhørende arbeidsinkluderingsbedrifter. Oppsummert er det 22 respondenter som har rolle som både konsernleder og daglig leder, 3 er konsernledere, og de andre 74 er daglig ledere.

#### **4.2.4 Test av spørreundersøkelsen før utsending**

Det er alltid en risiko for at spørreundersøkelsen tar lenger tid enn det forskeren ønsker. Jeg hadde et ønske om at respondentene skulle bruke 8-10 minutter på undersøkelsen. For å teste tidsbruken, ble undersøkelsen sendt til en av respondentene i utvalget, som jobber i samme konsern som meg. Jeg fikk raskt tilbakemelding om at tidsbruken var riktig beregnet. Det ble samtidig gitt tilbakemelding om at spørreskjemaet fungerte teknisk bra. Det ble bedt om tilbakemelding på om noen spørsmål var uklare, ledende, flerdimensjonale eller uklare, noe som bør unngås i en spørreundersøkelse (Ringdal, 2013, s. 202-203). Det ble utført noen endringer basert på disse tilbakemeldingene. Det må nevnes at denne respondenten kjenner bransjen veldig godt, og det er foretatt en vurdering om at respondenten har god kompetanse til å vurdere om spørsmålene er relevante for problemstillingen.

#### **4.2.5 Anonymitet**

Når undersøkelsen ble ansett som ferdig laget, ble norsk senter for forskningsdata kontaktet (NSD, 2021). Spørreundersøkelsen ble sendt på e-post til Simon Gogl 21.04.21, og det ble gitt bekreftelse på telefonen og e-post om at undersøkelsen var helt anonym. Det spørres ikke om noen personlige data, og e-post adressene slettes når undersøkelsen er ferdig. I Survey Xact ble det krysset av for anonym undersøkelse, noe som gjør at det heller ikke i løpet av de 20 dagene undersøkelsen er åpen, kan spores hvem som svarer hva på de ulike spørsmålene.

### **4.3 Diskusjon**

#### **4.3.1 Metodevalg og design**

Hovedgrunnen til valget av metode, er at jeg mener at jeg har en god forhåndskunnskap om temaet som skal belyses, og at oppgaven har en klar problemstilling. Det er også et ønske om å kunne generalisere enkelte funn som gjeldende for alle arbeidsinkluderingsbedriftene. Min lange erfaring i bransjen (18 år), bør gi et godt grunnlag for å vite hvilke spørsmål som har interesse for bransjen. Konkurransetsetting er noe som har pågått i bransjen i flere år, men det har økt mye i omfang de siste 6-7 årene. Temaet bør etter min mening ha stor interesse,



spesielt nå når NAV sitt regelverk gjør det vanskeligere å kunne drive med både skjermede tiltak og anbudsutsatte tiltak.

Alternativt kunne jeg ha valgt kvalitativ metode, noe som hadde gitt mer dybde i undersøkelsen, hos et færre antall med bedrifter. Men det ble vurdert som mindre aktuelt for å belyse denne oppgavens problemstilling. Det er et mål å kunne analysere en større del av bredden i bransjen, og da er det viktigere med empiriske data fra flere bedrifter.

Ved å bruke en tverrsnittsundersøkelse vil man kunne måle konkurranseorienteringsgraden i bransjen, og få fram enkelte sammenhenger mellom flere variabler. Det er imidlertid en stor fare for at en såpass omfattende spørreundersøkelse kan virke så fjern i forhold til forskeren, at respondentene svarer litt for tilfeldig. Og siden undersøkelsen er anonym, føler kanskje ikke respondentene på ansvaret om at de må være nøyaktige i svarene sine.

For at respondentene skal kunne utdype sine svar mer, inneholder undersøkelsen noen åpne kommentarfelt. Det ble presisert i feltene at det ikke må skrives personlige opplysninger for at undersøkelsen skal holdes anonym.

Selv om hensikten har vært å formulere spørsmål som er relevante og interessante for respondentene å svare på, er det alltid en fare for at noen synes det virket «innviklet» å svare på slike undersøkelser.

Helt generelt sier teorien at web-baserte spørreskjemaer krever respondenter som er ressurssterke og relativt interessert i problemstillingen. Det kan tenkes at det finnes noen bedrifter som ser på sin bedrift som en «underdog bedrift» i forhold til en slik undersøkelse, og av den grunn lar vær å svare. Dette representerer i så fall et skjevt utvalg, der kun de som føler seg «gode nok», svarer. I denne undersøkelsen er det vurdert slik at daglige ledere er ressurssterke og nok IKT-kyndige, og kjent med denne form for undersøkelse, noe som sikrer en god svarprosent (Jacobsen, 2015, s. 280).

Det største problemet til web-baserte undersøkelser er som nevnt over manglende nærhet og interaksjon til respondentene, noe som ofte fører til lav svarprosent (Jacobsen, 2015, s. 280 og 281). En annen svak side er at det er lett for respondentene å utsette og svare på undersøkelsen når e-posten kommer. Dette løser man med å sende ut purringer på e-post etter noen dager. Survey Xact sender da ut til respondenter som ikke har svart.

I denne spørreundersøkelsen ble det laget en tidsplan for utsendingen av e-post med tilhørende lenke til undersøkelsen 05.mai kl 15.00. I tidsplanen lå det at det skulle sendes 2

purre e-post etter henholdsvis 7 dager og 14 dager etter første utsendelse. En feil i programmet gjorde at respondentene fikk purringer etter 1 og 2 timer etter at undersøkelsen var sendt ut. Dette medførte en umiddelbar stressreaksjon, og det måtte sendes ut en mail til respondentene med beklagelse på det som hadde skjedd. I ettertid kan det virke som at denne ikke planlagte oppmerksomheten gjorde at svarprosenten ble så høy som 74,7% på første spørsmål, noe som tilsvarer 74 respondenter. Det faller av 7 respondenter i løpet av undersøkelsen, og hele 67 respondenter fullfører hele undersøkelsen, noe som tilsvarer 67,7% av 99 potensielle respondenter.

Det ble gitt en tilbakemelding fra en respondent som trodde undersøkelsen kun gjaldt for dem som var organisert i konsern. Det innledende spørsmålet i spørreundersøkelsen var: «Er arbeidsinkluderingsbedriften en del av et konsern», der respondenten skulle svare ja eller nei. Svarte respondenten nei, fikk man spørsmål om man hadde planer om strukturendringer. Respondenten sendte meg en e-post, og jeg kontaktet ham på telefon. I samtalen meddelte han blant annet at innledningen pekte i retningen av at jeg som forsker var mest interessert i de bedriftene som var organisert i konsern. Dette var overhodet ikke hensikten, og jeg kunne meddele ham at på dette tidspunktet viste svarene at fordelinga var 50/50 når det gjaldt konsern/ikke konsern.

I ettertid har jeg tenkt at dette spørsmålet kan oppfattes som følsomt. Bedrifter kan føle seg presset i en retning de ikke liker, enten fordi de må etablere en konsernstruktur for å bli godkjent som leverandør av AFT- og VTA-tiltakene, og/eller fordi de vil være med i fremtidige anbudskonkurranser.

#### **4.3.2 Reliabilitet og validitet**

Høy reliabilitet eller pålitelighet, innebærer at gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat, og høy validitet vil si at en måler det en vil måle (Ringdal, 2013, s. 103). Når det gjelder reliabilitet i undersøkelsen innebærer det at ved å sende ut undersøkelsen på nytt igjen, skal få de samme resultatene. Dette mener jeg vil være tilfelle hvis undersøkelsen sendes til de samme respondentene, innen et tidspunkt som ikke er så altfor lang fra første måling. Når det gjelder spørsmålene om struktur og nøkkeltall, er de mest sannsynlige stabile, mens der jeg måler på fremtidig motivasjon på konkurranseorientering, som er den uavhengige variabelen, vil en spørreundersøkelse på et mye senere tidspunkt (om noen år), kunne gi et helt annet resultat.

I forhold til validitet, er det valide resultater der det spørres om konkrete svar, slik som det gjøres i del 1 av spørreundersøkelsen. Der det spørres om svar på noe som er abstrakt eller teoretisk, som det delvis gjøres i del 2, som er påstander om man er enig eller uenig i noe, er det ikke alltid like lett å vurdere om påstandene er konkrete nok. Siden det er valgt å lage påstander som knytter seg opp mot en teoretisk modell, er det ikke mulig å oppnå perfekt operasjonalisering i disse påstandene. Det er derfor viktig og riktig og vise til hva teorien sier i alle funn. Jeg vil forsøke å ha en kritisk holdning til gyldigheten av mine empiriske funn, noe som også blir påpekt som viktig i litteraturen om metode (Jacobsen, 2015, s. 354).

## **5 RESULTATER OG DRØFTING AV FUNN**

### **5.1 Innledning til resultater og drøftinger av funn**

Det er valgt å ha et kapittel der både resultatene presenteres med figurer, og drøftinga av funnene gjøres samtidig.

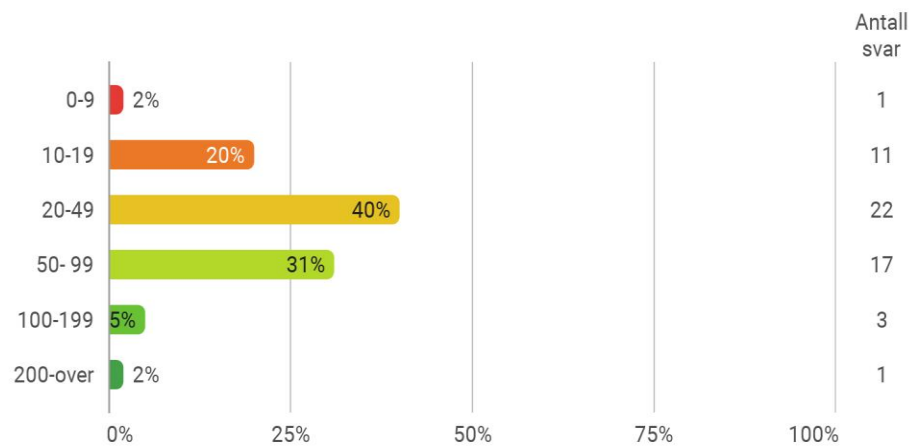
I de første kapitlene presenteres og drøftes funn av ulike nøkkeltall fra 2020 hos de 55 konkurranseorienterte arbeidsinkluderingsbedriftene. Disse funnene beskriver hvilke produkter og tjenesteområder bedriftene har satset på, og som er resultatet av tidligere strategiske valg. Enkelte funn om nøkkeltall drøftes i forhold til tidligere rapporter fra 2009.

I tillegg drøftes funn om nøkkeltall i forhold til nøkkeltall fra 2018 (driftsinntekter og antall ansatte) og 2019 (tiltaks plasser). Disse tallene er hentet fra proff.no og NAV sin statistikkavdeling (se vedlegg 2). I Excel-arkene i vedlegg 2, vises nøkkeltall for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter som har registrert seg med NACE kodene 88.993 (Arbeidstrening for ordinært arbeid) og/eller 88.994 (Varig tilrettelagt arbeid) i brønnøysundregisteret (Brønnøysundregistrene, 2021), og som leverer tjenester i et eller begge av de to skjermede tiltakene AFT og VTA. Disse 89 bedriftene kan sammenliknes med utvalget på de 99 arbeidsinkluderingsbedriftene som hadde muligheter til å delta i denne undersøkelsen.

Alle funn som presenteres, analyseres og drøftes i forhold til Galbraiths modell, men ikke alle funn drøftes like inngående. Figurene som presenteres er laget i analyseverktøyet til Survey Xact. Det er i all hovedsak frekvensanalyser og gjennomsnittsanalyser som blir presentert i figurene. I noen tilfeller anvendes indeksanalyser (Rambøll, 2021). Indeksanalyser blir presentert på bakgrunn av en skala fra 0 til 100, hvor den laveste verdien i skalaen blir regnet om til verdien 0, og den høyeste blir regnet om til verdien 100, og de mellomliggende verdiene blir regnet om forholdsmessig på denne skalaen. Denne analysen brukes i oppgaven til å sammenlikne størrelsen på de ulike tiltakene.

## 5.2 Nøkkeltall fra 2020 hos de 55 konkurranseorienterte arbeidsinkluderingsbedriftene

### 5.2.1 Omsetning i arbeidsinkluderingsbedriftene



Figur 2: Årlig omsetning i arbeidsinkluderingsbedriftene i 2020 (Mill NOK)

I figur 2 vises omsetningstall (årlig) for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene i 2020. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 6 ulike størrelses kategoriene. Figuren viser at 20% av bedriftene har en omsetning mellom 10 og 19 mill NOK, 40% har en omsetning på mellom 20 og 49 mill NOK, 31% har en omsetning mellom 50 og 99 mill NOK, og 5% har en omsetning på mellom 100 og 199 mill NOK i 2020. I ytterkantene av skalaen viser figuren at det er kun en bedrift som har en årlig omsetning under 10 mill NOK, og kun en bedrift som har en omsetning på over 200 mill NOK.

I en rapport fra Telemarksforskning i 2009, ble det utført en studie der 55 av 102 arbeidsinkluderingsbedrifter svarte på en spørreundersøkelse. Den gjennomsnittlige omsetningen var for de 55 bedriftene 61,3 mill NOK, og medianomsetningen 39,2 mill NOK. Ifølge bakgrunnsdata fra proff.no var gjennomsnittlig omsetning 57,3 mill kr for alle de 102 arbeidsinkluderingsbedriftene i 2009 (Møller & Sannes, 2009, s. 42).

Nøkkeltall fra 2018 viser at gjennomsnittlig omsetning for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter 44,5 mill NOK, og medianomsetning er på 33,0 mill NOK (se vedlegg 2).

Sammenliknes både tallene fra 2018 og funnene i denne oppgaven, med tallene fra 2009, er det grunn til å tro at det er lavere omsetning i arbeidsinkluderingsbedrifter i 2020 enn i 2009.

Den største endringen som har skjedd i bransjen, og som gjør at omsetningstallene er lavere nå enn i 2009, er at flere bedrifter har redusert eller lagt ned sine produksjonsavdelinger. Noen bedrifter har skilt ut produksjonsavdelingene til andre selskaper i konsernet, som ikke driver med de skjermede tiltakene. I tillegg har bedriftene tapt markedsandeler på konkurransenstilte tiltak som årlig tilsvarer en nedgang på ca. 600 mill NOK samlet for alle arbeidsinkluderingsbedriftene etter konkurranseutsettinga i 2015/2016 (Leikvoll & Herning, 2017).

Tar man hensyn til indeksreguleringer årlig fra 2008 (tallene fra rapporten i 2009 er hentet fra 2008), skulle gjennomsnittlig omsetning tilsvarende 61,3 mill NOK, i dag vært på ca. 76 mill NOK. En annen årsak til at gjennomsnittlig omsetning er lavere, er at flere tidligere ASVL bedrifter har blitt medlem i bransjeforeningen Arbeid & Inkludering, noe som har ført til en økning i antallet bedrifter i dag sammenliknet med i 2009. Tradisjonelt har ASVL bedriftene vært mindre enn arbeidsinkluderingsbedriftene (Møller & Sannes, 2009).

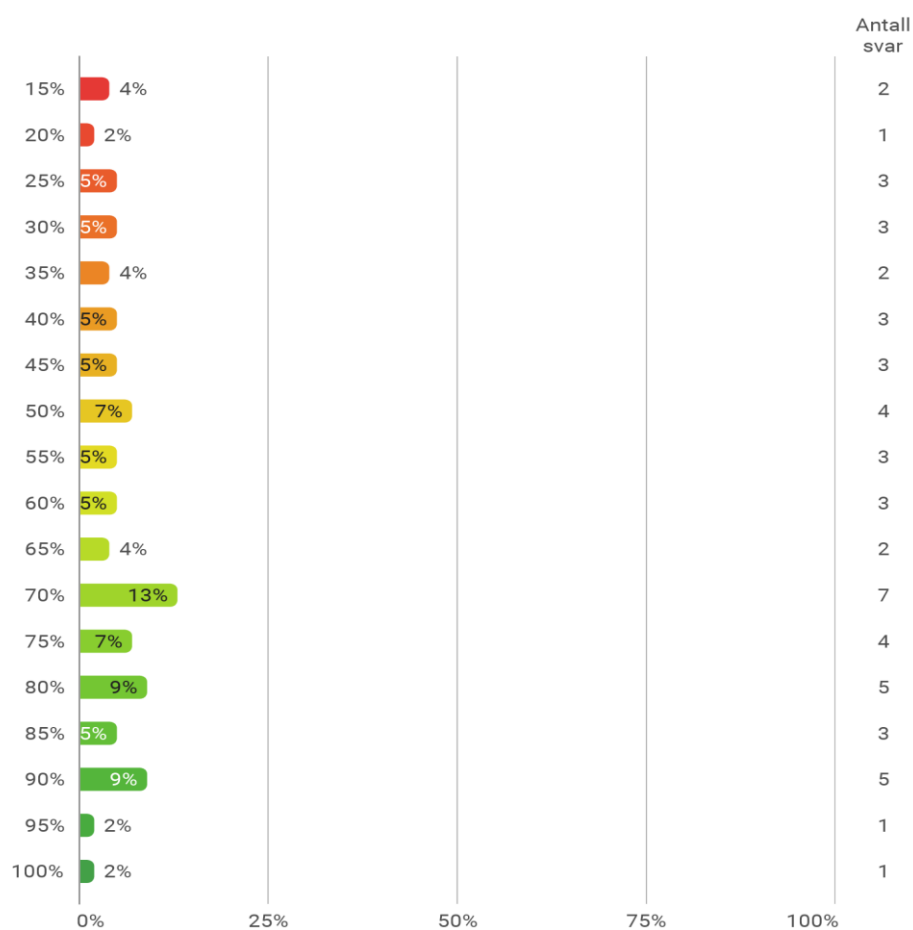
Men det har også vært en del fusjoner mellom arbeidsinkluderingsbedrifter og vekstbedrifter de siste årene, noe som fører til en økning i gjennomsnittlig omsetning.

Tallene fra 2018 viser at 59 av 89 bedrifter hadde en omsetning under 50 mill NOK, noe som tilsvarer 66,3% av bedriftene. 24 av 89 bedrifter, tilsvarende 27%, hadde en omsetning på mellom 50 og 99 mill NOK (se vedlegg 2).

I denne undersøkelsen hadde 62% av bedriftene en omsetning på under 50 mill NOK i 2020, og 31% hadde en omsetning på mellom 50 og 99 mill NOK.

Disse tallene viser at de 55 bedriftene i denne undersøkelsen, har en omsetning som er høyere enn gjennomsnittet for de 89 arbeidsinkluderingsbedriftene i 2018.

## 5.2.2 Prosentvis andel omsetning fra de skjermede tiltakene



### Indeks



55

Figur 3: Prosentvis andel omsetning fra tiltakene AFT/VTA i mill. NOK og indeks

Min hypotese er at hovedårsaken til nedgangen i gjennomsnittlig omsetning hos arbeidsinkluderingsbedriftene de siste årene, skyldes nedgang i produksjonsvirksomhet. Denne hypotesen hadde jeg tenkt skulle forklares med funnet som vises i figur 3. Funnet her viser prosentvis andel omsetning fra de skjermede tiltakene i forhold til total omsetning. Funnet viser at indekstallet er 63, noe som i dette tilfelle er tilsvarende 63%. Spørsmålet i undersøkelsen var: «Prosentvis andel omsetning fra de skjermede tiltakene (AFT/VTA) av total omsetning i arbeidsinkluderingsbedriften». Intensjonen her var at respondentene skulle oppgi de offentlige inntektene til bedriften som kommer i form av tilskudd for disse to

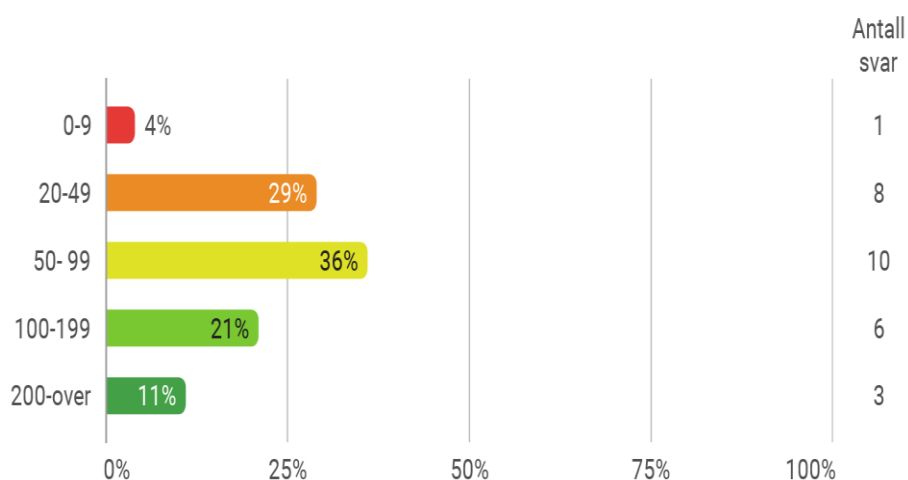
tiltakene. Resten av inntektene kommer da fra produksjon av varer og tjenester, og fra anbudsutsatte tiltak.

I en åpen kommentar ser jeg imidlertid at noen kan ha tolket denne påstanden til også å gjelde inntekter fra salg av varer og tjenester knyttet til tiltakene AFT og VTA, noe som ikke var min intensjon. Formuleringen i spørsmålet er noe uklar, men jeg velger å tro at de fleste har tolket det slik at dette gjelder andel offentlige inntekter eller tilskudd fra AFT- og VTA-tiltaket.

Uansett så viser funnet i figur 3, at 37% av inntektene kommer fra noe som ikke kan knyttes til de skjermede tiltakene. Det må i så fall være inntekter fra konkurranseutsatte tiltak, i tillegg til salgsinntekter fra produksjon.

I en rapport fra Econ Pöyry i 2009, kan man lese at for attføringsbedriftene utgjorde den gang salgsinntektene knyttet til salg av varer og tjenester (produksjon) i overkant av halvparten av samlede inntektene i 2008. Det var omtrent samme resultat som ble målt i 2003 (Econ Pöyry, 2009). Det har ikke lyktes å framskaffe tilsvarende tall for nyere tid, men det er faktum at flere arbeidsinkluderingsbedrifter har lagt ned produksjonsavdelinger, eller fisjonert ut denne delen i andre selskaper i de senere årene. Denne kunnskapen sammen med funnene i figur 3, indikerer at andelen av inntekter fra salg av varer og tjenester er redusert de siste 12 årene, noe som igjen har ført til en total nedgang i omsetning hos bedriftene i bransjen.

### 5.2.3 Omsetning i arbeidsinkluderings-konsern

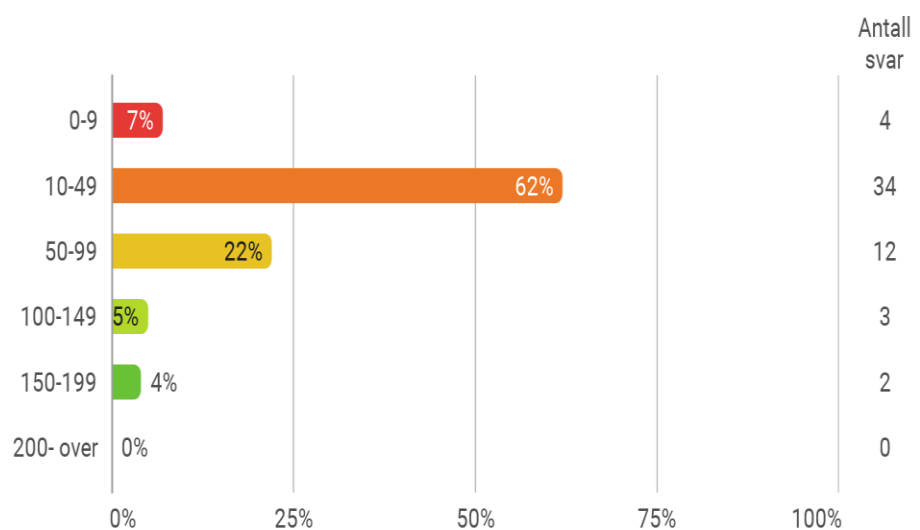


Figur 4: Årlig omsetning i 28 konsern i 2020 (Mill NOK)



I figur 4 vises omsetningstall for 28 arbeidsinkluderingskonsern. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 6 ulike størrelses kategoriene. Figuren viser at 4% har en omsetning på 0-9 mill NOK, og ingen bedrifter har mellom 10 og 19 mill NOK. 36% av konsernene har en omsetning på mellom 50 og 99 mill NOK, og 21% har mellom 100 og 199 mill NOK, og 11% har over 200 mill NOK i årlig omsetning. Siden de aller fleste konsernene er nylig dannet, er det lite grunnlag for å sammenlikne innenfor bransjen, men sammenliknet med årlig omsetning for de enkelte arbeidsinkluderingsbedriftene i figur 3, s.33, så viser figur 4 en forventet noe høyere omsetning for de 28 konsernene.

#### 5.2.4 Ordinært ansatte



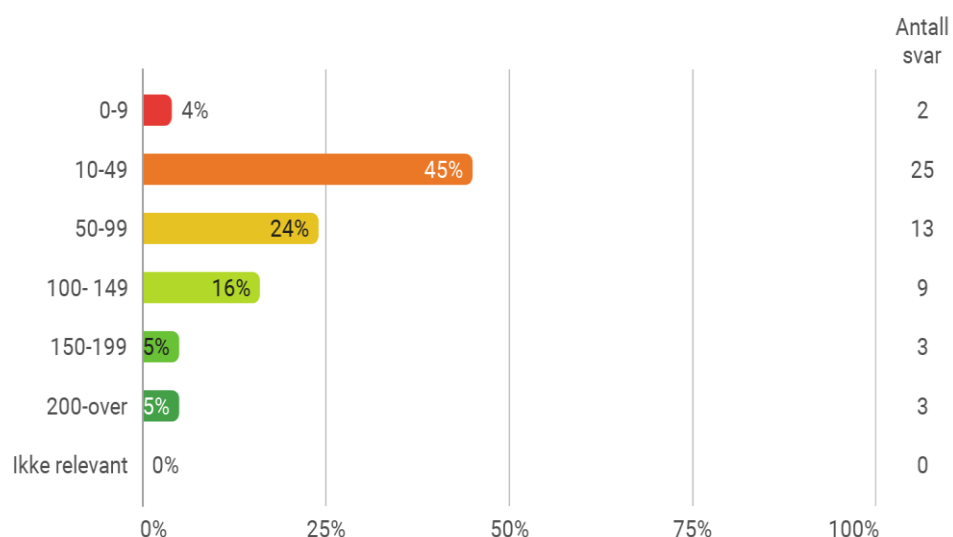
Figur 5: *Antall ordinært ansatte*

I figur 5 vises antall ordinært ansatte i de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 6 ulike størrelses kategoriene. Figuren viser at hele 62% av bedriftene har 10-49 ordinært ansatte, og 22% har 50-100 ansatte. Bare 5 bedrifter har mer enn 100 ansatte. I 2009 var det i gjennomsnitt 57 ordinære stillinger i de bedriftene som svarte på undersøkelsen til Telemarksforskning (55 bedrifter). 35 % av disse stillingene var knyttet til produksjonen, og 40% til attføring (Møller & Sannes, 2009, s. 43-45). I denne undersøkelsen er det ikke opplysninger om hvor de ansatte jobber i bedriften, men ordinære stillinger er et begrep som er kjent i bransjen, og det omfatter alle som ikke er ansatt i et tiltak.

Nøkkeltall fra 2018 viser at det var i gjennomsnitt 54,9 ansatte i 89 arbeidsinkluderingsbedrifter (se vedlegg 2). Det kan synes som om at antall ansatte i bedriftene har holdt seg forholdsvis høyere enn reduksjon i inntekter. Inntekter i forbindelse med tiltak er som regel forbundet med et høyere dekningsbidrag, dvs. få eller ingen varekostnader, slik som er tilfelle med inntekter i produksjon. Det er derfor rimelig å anta at det er flere ansatte i bedriftene per omsatt krone i 2020 enn i 2009. Det må også nevnes at det i de ulike tiltakene er krav fra NAV om hvor mange deltakere en jobbkonsulent skal ha oppfølging på. I VTA-tiltaket er eksempelvis kravet 1:5, noe som betyr at en jobbkonsulent følger opp 5 personer i tiltaket. Slik er det i alle tiltak, og dette forklarer også at antall ansatte holder seg på et høyere nivå, enn det reduksjonen i inntekter skulle tilsi.

### 5.2.5 Tiltak

#### Antall tiltaksplasser i AFT-tiltaket:



#### Indekstall



Figur 6: Antall plasser i AFT-tiltaket i prosent og indekstall

I figur 6 vises antall plasser i AFT-tiltaket for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 7 ulike størrelses kategoriene. En av kategoriene viser ikke relevant. I tillegg viser figuren indekstallet som er

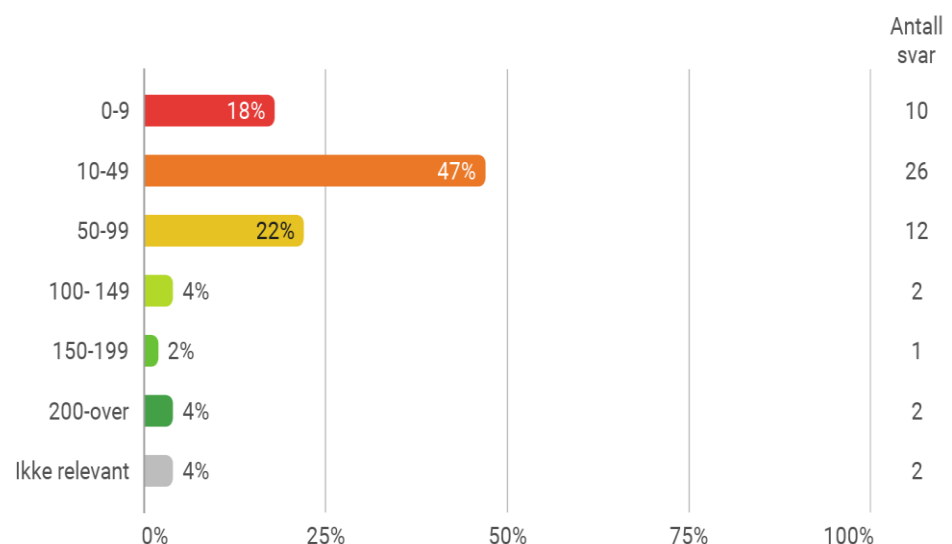
et veid gjennomsnitt for de 7 kategoriene. Indekstallet skal i denne oppgaven brukes til å analysere størrelsesforholdene mellom de ulike tiltakene.

AFT-tiltaket er kjernetiltaket til arbeidsinkluderingsbedriftene, og som figur 6 viser, har 45% av bedriftene 10-49 AFT-plasser, 24% har 50-99 plasser, og 16% har 100-149 plasser, 5% har 150-199 plasser og 5% har over 200 plasser, og 4% har 0-9 plasser. Ingen bedrifter har krysset av for ikke relevant, som er et alternativ å svare om man ikke har tiltaket. Resultatet i dette funnet er at alle de 55 bedriftene har AFT-tiltaket.

I Excel-arkene i vedlegg 2, vises antall tiltaksplasser i AFT for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter i 2019. Rapporten viser at 85 av 89 bedrifter har AFT-tiltaket, og gjennomsnittlig antall AFT plasser er 81,1. I Excel-arkene ser man også at 31 bedrifter har mellom 50-99 AFT plasser, noen som tilsvarer 34,8% (se vedlegg 2).

I denne undersøkelsen er det bare 13 bedrifter som har mellom 50-99 plasser, noe som tilsvarer 22%. Dette tyder på at de 55 bedriftene som har svart i denne undersøkelsen, har færre antall tiltaksplasser i AFT, enn gjennomsnittet for de 89 bedriftene i 2019. Den statlige rammen for antall AFT tiltaksplasser er ikke endret siden 2019, men det er stadig omfordelinger av plasser mellom de ulike bedriftene fra år til år.

#### Antall tiltaksplasser i VTA-tiltaket:



#### Indeks



53

Figur 7: Antall plasser i VTA-tiltaket i prosent og indeks

I figur 7 vises antall plasser i VTA-tiltaket for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 7 ulike størrelses kategoriene. En av kategoriene viser ikke relevant. I tillegg viser figuren indekstallet som er et veid gjennomsnitt for de 7 kategoriene.

Figuren 7 viser at 65% av bedriftene har under 50 tiltaksplasser i VTA. 2 bedrifter har ikke VTA-tiltaket. Det er så mange som 5 bedrifter som har mer enn 100 tiltaksplasser, og 2 bedrifter har mer enn 200 plasser. Det er noe uvanlig at arbeidsinkluderingsbedrifter har så mange VTA plasser. Tidligere var mange VTA plasser mer typisk for en ASVL bedrift.

At en arbeidsinkluderingsbedrift har mange VTA plasser, kan forklares med at det har vært endel fusjoner mellom arbeidsinkluderingsbedrifter og ASVL bedrifter i de siste årene. En av bedriftene kommenterer at de har 220 VTA plasser fordi de har tiltaksplasser for kommunen, noe som fører til deres høye antall.

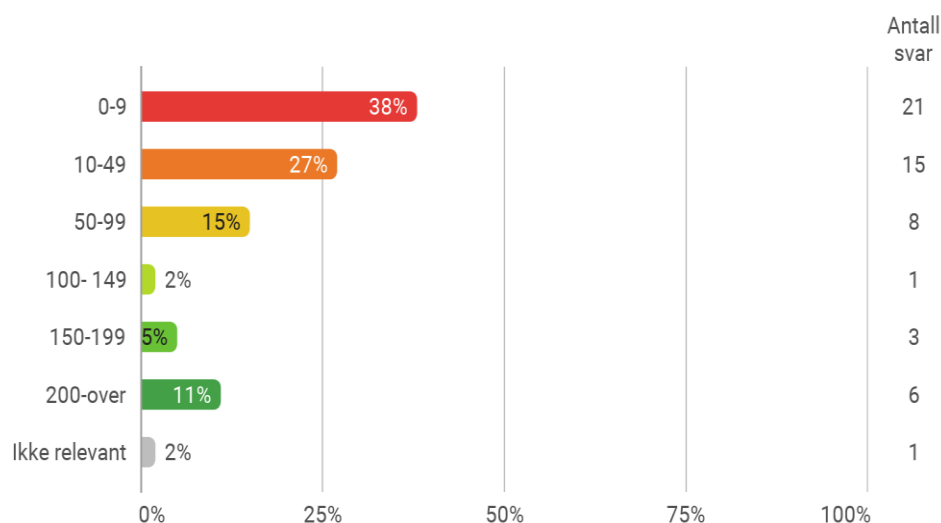
Det var et uventet funn at så mange som 96% av bedriftene i undersøkelsen har VTA-tiltaket.

I 2008 hadde kun halvparten av arbeidsinkluderingsbedriftene i undersøkelsen til Econ Pöyry VTA-tiltaket. Dette var 20 prosent flere enn i 2003. Økning fra 2003 til 2008 skyldtes at flere attføringsbedrifter i denne perioden startet opp med VTA-tiltaket, men også at vekstbedrifter ble kjøpt opp av attføringsbedrifter (Econ Pöyry, 2009). Denne trenden har fortsatt, og i tallene fra 2019 vises det at 72% av de 89 medlemsbedriftene har VTA-tiltaket (se vedlegg 2).

Funnene i denne undersøkelsen viser som nevnt før, at 53 av de 55 konkurranseorienterte bedriftene har VTA-tiltaket, så trenden er en økning i omfanget av VTA-tiltaket. I de siste årene har de statlige rammene for VTA-tiltaket økt, noen som også kan ha ført til at flere arbeidsinkluderingsbedrifter har fått tiltaket i sin tjenesteleveranse.

Når det gjelder størrelsen på VTA-tiltaket for de 55 bedriftene i denne oppgaven, viser funnet i figur 7 at 65% av bedriftene har under 50 VTA plasser. Dette er helt tilsvarende for de 66 bedriftene som har VTA-tiltaket i 2019 (se vedlegg 2).

## Antall tiltaksplasser i anbudsutsatte tiltak:



## Indeks



54

Figur 8: Antall plasser i anbudsutsatte tiltak i prosent og indeks

I figur 8 viser antall plasser i anbudsutsatte tiltak for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. Figuren viser prosentvis andel, og antall bedrifter slik de fordeler seg i de 7 ulike størrelses kategoriene. En av kategoriene viser ikke relevant. I tillegg viser figuren indekstallet som er et veid gjennomsnitt for de 7 kategoriene.

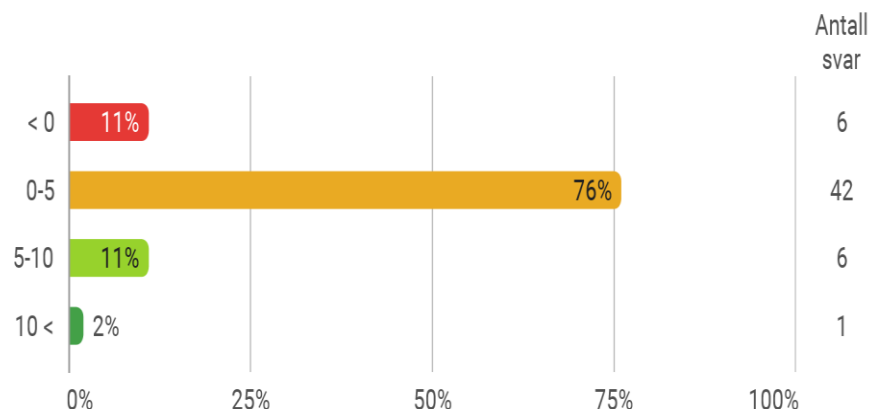
Når det gjelder anbudsutsatte tiltak viser figur 8 at det kun er en bedrift som svarer «ikke relevant», og det samsvarer med en åpen kommentar om at bedriften ikke har anbudsutsatte tiltak. I den minste svarkategorien 0-9 plasser er det så mange som 21 bedrifter. Det er overraskede mange som har så lave antall plasser. Jeg har sett på hva disse 21 bedriftene svarer om kompetanse på anbudsskriving. Sammenliknet med gjennomsnittet av alle 55 bedriftene, har disse et lavere resultat på kompetanse på anbudsskriving. De har 3,0 i gjennomsnitt mot 3,5 på alle bedriftene. Også på påstanden om at bedriften har kompetanse til å hevde seg i konkurranseutsatte markedet, har de et lavere resultat (3,7), enn alle samlet på 4,0 (se figur 21). Det er derfor grunn til å tro at de bedriftene som har så lave antall, kanskje jobber med tiltak som ikke har krevd så mye arbeid i anbudsskriving. En annen forklaring er at disse bedriftene kanskje er underleverandører til andre bedrifter, og av den grunn ikke trenger å ha så god kompetanse på anbudsskriving. Imidlertid kan det være andre

anbudsutsatte tiltak enn de som bransjen vanligvis konkurrerer om, som Avklarings- og Oppfølgingstiltaket.

Ved en sammenlikning av indekstallene på antall plasser for alle de tre ulike tiltakene, viser analysene at bedriftene i gjennomsnitt har noen færre plasser i VTA-tiltaket, enn i de anbudsutsatte tiltakene (indekstall på 28 og 26), mens AFT tiltaket er det største tiltaket, med et indekstall på 38. Indekstallene indikerer som nevnt før, størrelsesforholdet mellom tiltakene.

Ved en sammenlikning av størrelsesforholdet (indekstallene) mellom AFT- og VTA-tiltaket i denne undersøkelsen, med gjennomsnittstallene for de 89 bedriftene i 2019, der det var 81,1 plasser i AFT-tiltaket, og 47,9 plasser i VTA-tiltaket (se vedlegg 2), vises det at bedriftene i denne undersøkelsen har færre antall plasser i AFT-tiltaket i forhold til antall plasser VTA-tiltaket, enn det som er tilfellet for de 89 bedriftene i 2019.

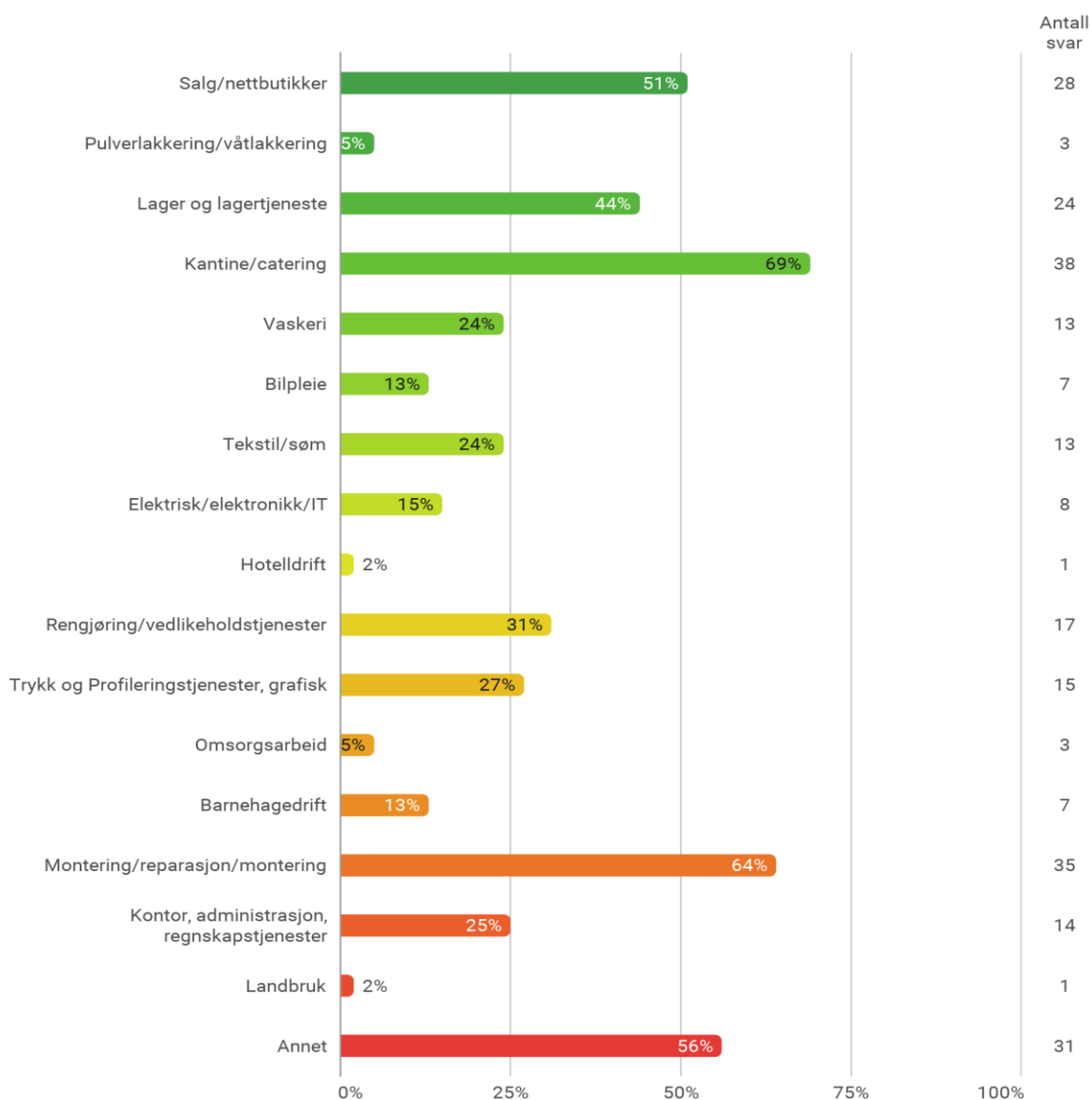
### 5.2.6 Økonomiske resultater



Figur 9: Årsresultatet i mill NOK i 2020.

Figur 9 viser årsresultatet (etter finansinntekter/kostnader) for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. Som figuren viser, hadde hele 89% av bedriftene et positivt årsresultat i 2020. 76% av bedriftene hadde et årsresultat på opptil 5 mill NOK. Kun 11% av bedriftene svarer at de fikk et negativt årsresultat i 2020. Det er en åpen kommentar som forklarer at pandemien har gjort at resultatet ble negativt. Tradisjonelt har bransjen hatt gode økonomisk resultater, og resultatene i 2020 viser at flertallet av disse arbeidsinkluderingsbedriftene driver økonomisk bra.

## 5.2.7 Næringer/fagområder i arbeidsinkluderingsbedriftene



Figur 10: Næringsområder hos arbeidsinkluderingsbedriftene i 2020.

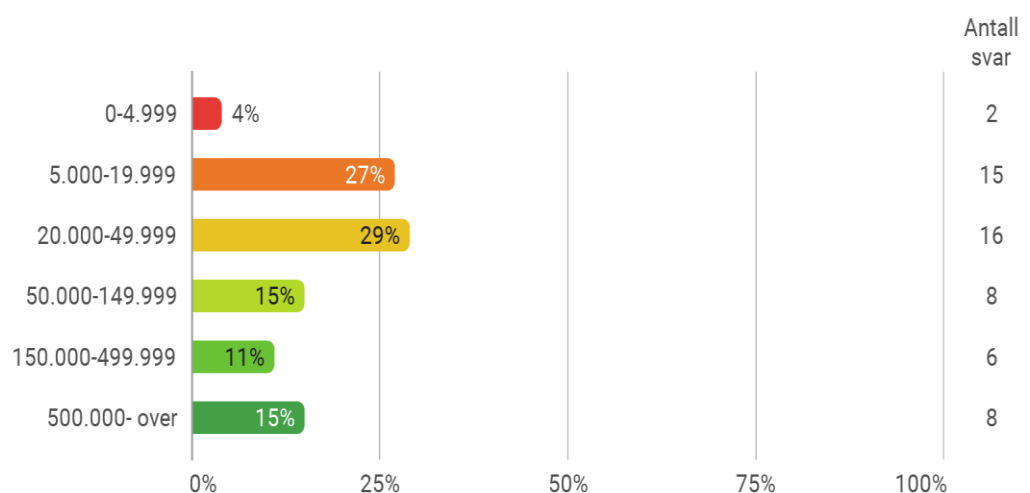
Figur 10 viser hvilke næringer arbeidsinkluderingsbedriftene driver med. Respondentene fikk beskjed om å krysse av for de næringene som gjelder for deres bedrift. Det betyr at de som har flere næringer krysser av for alt som passer av de ulike kategoriene.

Figuren viser at det er kantine/catering med 69%, og montering/repasasjon med 64%, og salg/nettbutikker med 51%, som er de tre største næringene/fagområdene bedriftene jobber med i sine produksjonsarenaer. Kategorien «Annet» er så stor som 56%. I tillegg ser jeg at det burde vært en kategori med industriell produksjon. Det er rimelig å anta at mange som

har krysset av for annet har mekanisk produksjon, eller annen industriell produksjon, siden dette har vært en stor andel av produksjonen i tidligere kartlegginger (Møller & Sannes, 2009). Funnene i denne undersøkelsen kan ikke direkte sammenliknes med funnene fra Telemarksforskning vedrørende næringsområder. I datamaterialet i rapporten fra 2009 var det 55 arbeidsinkluderingsbedrifter og 26 vekstbedrifter. Men siden det har vært fusjoner mellom disse to typer av bedrifter siden 2009, og funnene viser at VTA tiltaket er representert hos 96% av bedriftene i denne undersøkelsen, er det etter min mening sammenlignbart. Den viktigste grunnen til at man har interne produksjonsarenaer, er for å gi tilbud om tilrettelagte arbeidsplasser i VTA-tiltaket. I tiltaksforskriften står det at VTA-tiltaket skal tilby personer arbeidsoppgaver tilpasset den enkeltes arbeidsevne, noe som omfatter en skjermet og tilrettelagt arena (Tiltaksforskriften, 2021).

Både i 2009, i undersøkelsen til Telemarksforskning (Møller & Sannes, 2009), og i denne undersøkelsen er kantinevirksomhet det største området. Dette er sannsynligvis fordi de fleste bedriftene driver sin egen kantinevirksomhet. I tillegg er de fleste næringer som var representert i 2009 i skjermede virksomheter, også representert i de 55 bedriftene i denne oppgaven. Det er imidlertid en stor reduksjon i kontor/administrasjon, barnehagedrift og hotell drift, noe som trolig skyldes at flere arbeidsinkluderingsbedrifter har skilt ut disse virksomhetene i egne juridiske selskap.

### 5.2.8 Arbeidsinkluderingsbedriftens/konsernets geografiske beliggenhet

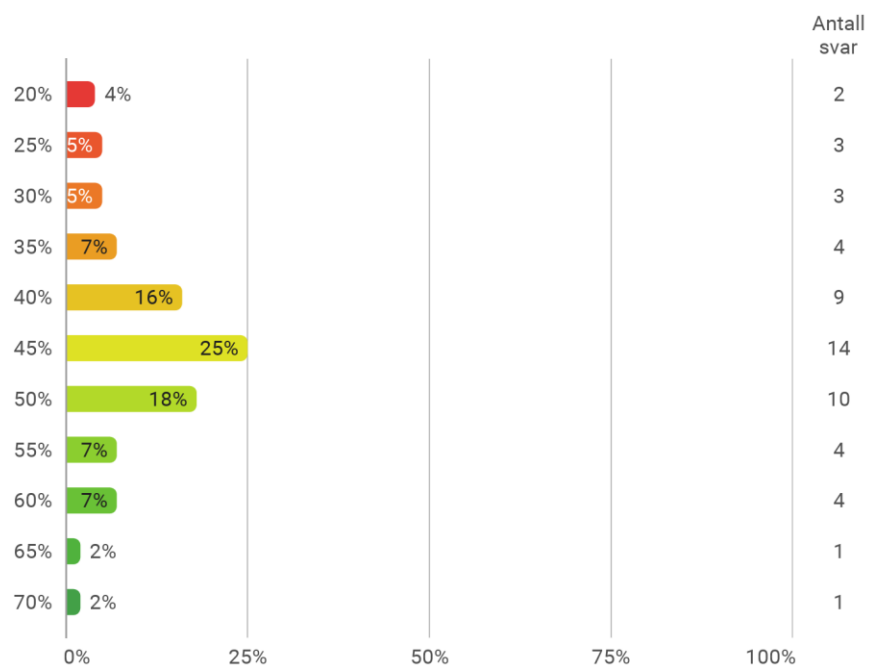


Figur 11: Bedriftenes/konsernets plassering i forhold til befolkningstetthet



Figur 11 viser hvor bedriftene er lokalisert i forhold til stedets befolkningstetthet. Resultatene i figur 11 viser at 60% av bedriftene er lokalisert i tettbygde strøk med færre enn 50.000 innbyggere. 11 av respondentene forklarer at deres bedrift er representert med lokasjoner i flere ulike kommuner, og noen respondenter har forklart at de i sitt svar legger sammen antallet innbyggere, hvis de er lokalisert på flere steder. Dette gjør at funnene i figur 10 må tolkes som summen av bedriftenes omgivelser, der det er flere lokasjoner i bedriften. Det er kjent at mange av arbeidsinkluderingsbedriftene er lokalisert i områder med få innbyggere, men det kommer ikke fram i dette funnet hvor mange ulike lokasjoner de enkelte bedriftene har. Spørsmålet var formulert slik: «Bedriften ligger i en kommune med innbyggertall», mens overskriften er: «Arbeidsinkluderingsbedriftens/konsernets geografiske beliggenhet», så det er rom for tolkning i dette spørsmålet. Det i alle fall et funn at flertallet av arbeidsinkluderingsbedriftene som analyseres i denne oppgaven ikke er lokalisert i de store byene i Norge, noe som også gjelder for hele bransjen. Medlemslistene som ligger på nettstedet til bransjeforeningen Arbeid & Inkludering, viser i tillegg at det er en stor spredning av bedriftene over hele landet (Arbeid & Inkludering, 2021a).

### 5.2.9 Formidlingsresultater i AFT-tiltaket



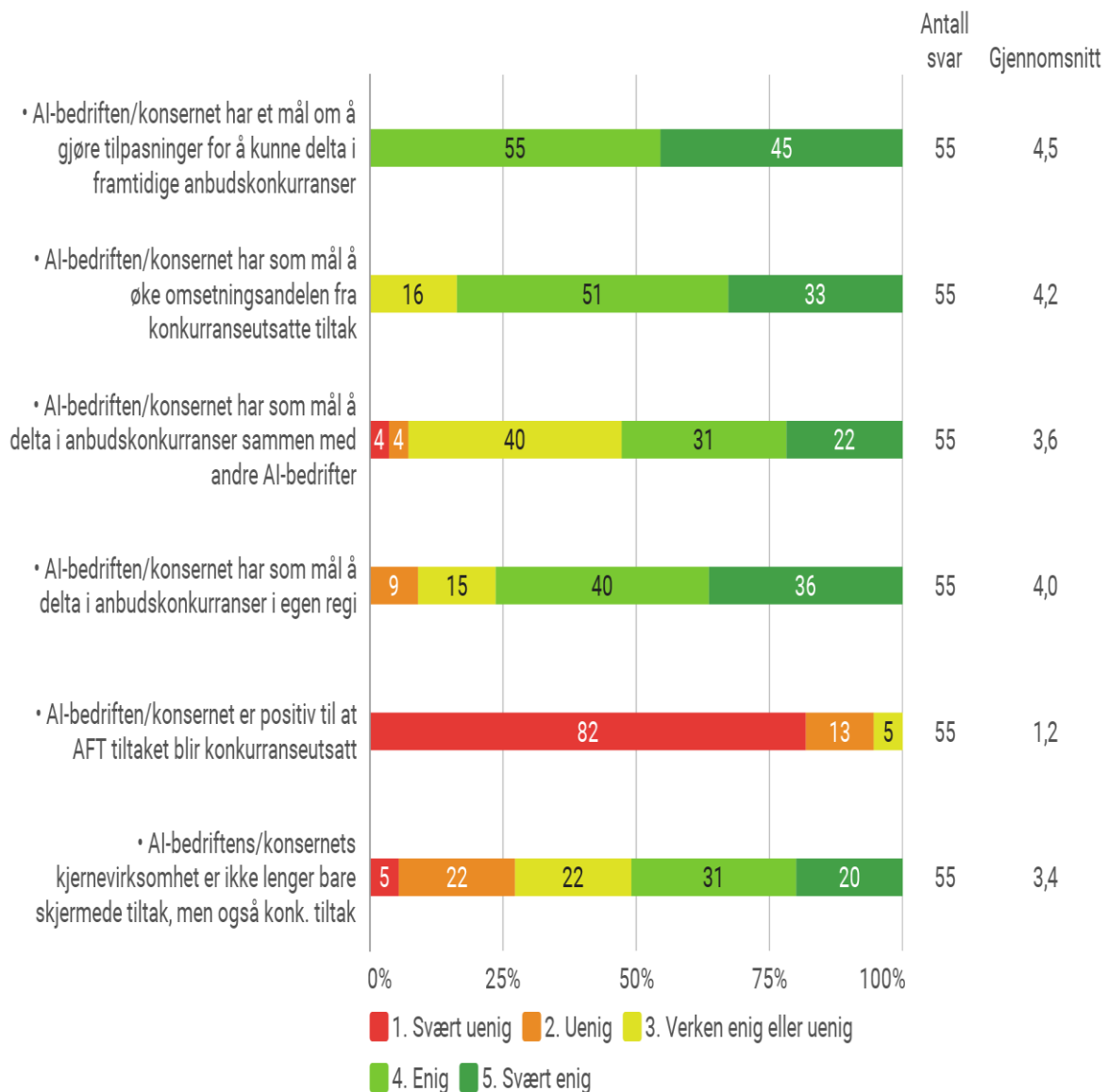
Figur 12: Formidlingsresultater i prosent i AFT-tiltaket i 2020

I figur 12 vises formidlingsresultatet for AFT-tiltaket for de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene. I formidlingsprosenten ligger det antall personer formidlet til jobb eller utdanning målt i forhold til antallet som avsluttes i tiltaket i samme periode. Disse tallene er for hele 2020. Respondentene har blitt bedt om å krysse av for nærmeste 5%. Hvis en bedrift har 38%, forventes det at respondenten har krysset av for 40%. Det er etter min vurdering større sannsynlighet for at respondentene runder opp, enn ned, om det er litt tvil.

Kravet fra NAV er 50% til jobb eller utdanning. Funnet viser at bare 20 eller 36% av de 55 bedrifter klarte dette måltallet i 2020. Figuren viser stor spredning i resultatene, og 2 bedrifter oppgav at de hadde kun 20% formidling. I rapporter laget av Arbeid & Inkludering, kan man lese at formidlingsresultatet for AFT i gjennomsnitt for hele bransjen i 2020 var 41,7% (Arbeid & Inkludering, 2021b). I figur 12 ser man at 77% av bedriftene har en formidlingsprosent på over 40%, noe som viser at de 55 bedriftene i denne undersøkelsen, har et bedre formidlingsresultat i 2020, enn gjennomsnittet i bransjen.

Resultatene for hele bransjen per september 2021, viser at formidlingsprosenten i AFT-tiltaket har økt til 49,1% (Arbeid & Inkludering, 2021c).

### 5.3 Strategiske valg om konkurranseutsetting



Figur 13: *Strategiske valg om konkurranseutsetting*

Figur 13 viser resultatet av ulike påstander om konkurranseutsetting. Respondentene har svart på påstander med 5 svarkategorier: 1. Svært uenig, 2. Uenig, 3. Verken enig eller uenig, 4. Enig, og 5. Svært enig. Figuren viser svarene i prosent i de ulike kategoriene, i tillegg til gjennomsnittstallet for alle respondentene, i hver påstand.

I figuren ser man at 55 bedrifter har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i fremtidige anbudskonkurranser (4,5), og derav øke omsetningsandelen fra konkurranseutsatte tiltak (4,2). 84% svarer at de er enige/svært enige i at de har som mål å øke omsetningsandelen fra de konkurranseutsatte tiltakene.

Galbraiths modell beskriver at det er behov for å re-designe organisasjonen i en rekke ulike tilfeller. Det kan være hvis bedriften starter et nytt selskap eller divisjon, når man ønsker vekst, ved lederskifte, når strategien er endret, når omgivelsene/markedet endrer seg eller man ikke oppnår de resultatene man har som mål å oppnå (Galbraith et al., 2002, s. 9-10). Endrede regelverk fra NAV, og økt satsing på anbudskonkurranser, krever etter min mening en re-design av organisasjonen. For arbeidsinkluderingsbedriftene betyr re-design i første omgang en strukturendring med dannelse av konsernstruktur og nye selskaper. I forhold til teorien i modellen fører denne endringen til at alle komponentene i modellen må tilpasses på nytt.

Når det gjelder påstanden om at bedriftene har som mål å delta i anbudskonkurranser sammen med andre arbeidsinkluderingsbedrifter, er gjennomsnittresultatet 3,6. Frekvensanalysen viser at 40% av bedrifter svarer verken enig eller uenig på dette spørsmålet. Det tolker jeg som at det er usikkerhet i forhold til viktigheten av å formalisere et samarbeide med andre arbeidsinkluderingsbedrifter. Store deler av bransjen holder på med omstrukturering i disse dager, og det er trolig viktigere for bedriftene å «komme i mål» med godkjenning av de skjermede tiltakene overfor NAV, enn å tenke på mulighetene for mer formalisert samarbeid med andre. Tilsvarende ble det et resultat 4,0 på påstanden om å delta i egen regi. Disse to funnene viser at er større sannsynlighet for at bedriftene vil delta i egen regi ved neste anbudskonkurranse, enn i et formalisert samarbeid med andre arbeidsinkluderingsbedrifter.

Påstanden om at kjernevirksomhet ikke lenger bare er de skjermede tiltakene, men også de konkurranseutsatte tiltakene, fikk et gjennomsnittlig resultat på 3,6. Her viser frekvensanalysen at det er stor spredning. At noe er kjernevirksomhet betyr nødvendigvis at det er det viktigste man driver med i firmaet. Dette spørsmålet gir rom for tolkninger. Det er helt klart at de skjermede tiltakene er kjernevirksomheten for en del av organisasjonen i den fremtidige firmastrukturen/konsernet, mens de konkurranseutsatte tiltakene vil være kjernevirksomhet for et annet selskap i konsernet. Påstanden er formulert til lederne, som i de fleste tilfellene også er ledere for hele konsernet, og funnet indikerer at her er det ulike meninger om hva som er kjernevirksomheten til en arbeidsinkluderingsbedrift.

Det er en unison enighet blant lederne om at det ikke er positivt hvis AFT-tiltaket blir konkurranseutsatt. Som jeg har nevnt tidligere i innledinga til oppgaven, har det vært politiske krefter som har hatt et ønske om dette, spesielt i de siste 2 årene. Bransjen har gjennom bransjeforeninga Arbeid & Inkludering vært aktive for å hindre at dette skjer. Det er

muligens et for opplagt funn at ingen ønsker konkurranseutsetting i AFT. Det krever åpenbart mindre innsats å få et fast månedlig tilskudd fra NAV, enn å måtte konkurrere hvert fjerde år for å sikre seg inntektene. Tilskuddet gir en forutsigbarhet for bedriften både økonomisk, og for å sikre seg en stabil kompetanse gjennom å gi ansatte en forutsigbarhet på mer enn 4 år av gangen, som et tilbud normalt varer.

Hvordan lederne av arbeidsinkluderingsbedriftene velger å jobbe med strategi fremover vil være avhengig av hvordan bedriftene velger organisasjonsstrukturen. Skal det være en egen konsernsjef som ikke samtidig har rolle som daglig leder i andre selskaper, eller skal det være egne daglige ledere i datterselskapene? I funnene er det slik at i 22 av 28 konsern, er konsernsjef også daglig leder i arbeidsinkluderingsbedriften, men hvordan dette organiseres fremover avdekker ikke oppgaven.

Uansett måte å løse dette på, både med tanke på organisering, lederroller, lokasjoner og samarbeid/nettverk i et konsern, mener jeg at topplederne må evne å se på hver organisasjon eller avdeling med ulike «brilleglass». Når man nå skal ha et skarpere skille mellom de skjermede tiltakene og deres aktiviteter, de anbudsutsatte tiltakene, eventuelle kommersielle salgs- og produksjonsaktiviteter, eiendomsselskaper osv, må sammensetningen av ulike mennesker og ulike mål som skal oppnås, kunne få likest mulig oppmerksomhet fra en leder. I boka til Bolman og Deal, hevdes det at det er viktig for ledere å se på organisasjoner gjennom ulike fortolkningsrammer. Med fortolkningsramme menes en mental modell, der man ser for seg ulike ting i hodet for å forstå, og for å få hjelp til å finne fram i et bestemt «terreng» (Bolman & Deal, 2018, s. 38).

I Galbraiths modell er strategien det som er viktigst å ha definert. I denne oppgaven viser funn at bedriftene driver både i skjermet sektor og i det konkurranseutsatte markedet. Mange driver også med produksjonsvirksomhet. Nøkkeltallene viser at bedriftene er ulike i størrelse, men ganske like i forretningsvirksomheten.

Noen arbeidsinkluderingsbedrifter er allerede godt i gang med drift av ny konsernstruktur, og flere har hatt samarbeid og nettverk med andre bedrifter i flere år. Behovet for endring og «ny strategi», vil være ulikt for de enkelte bedriftene, og det vil endre seg kontinuerlig.

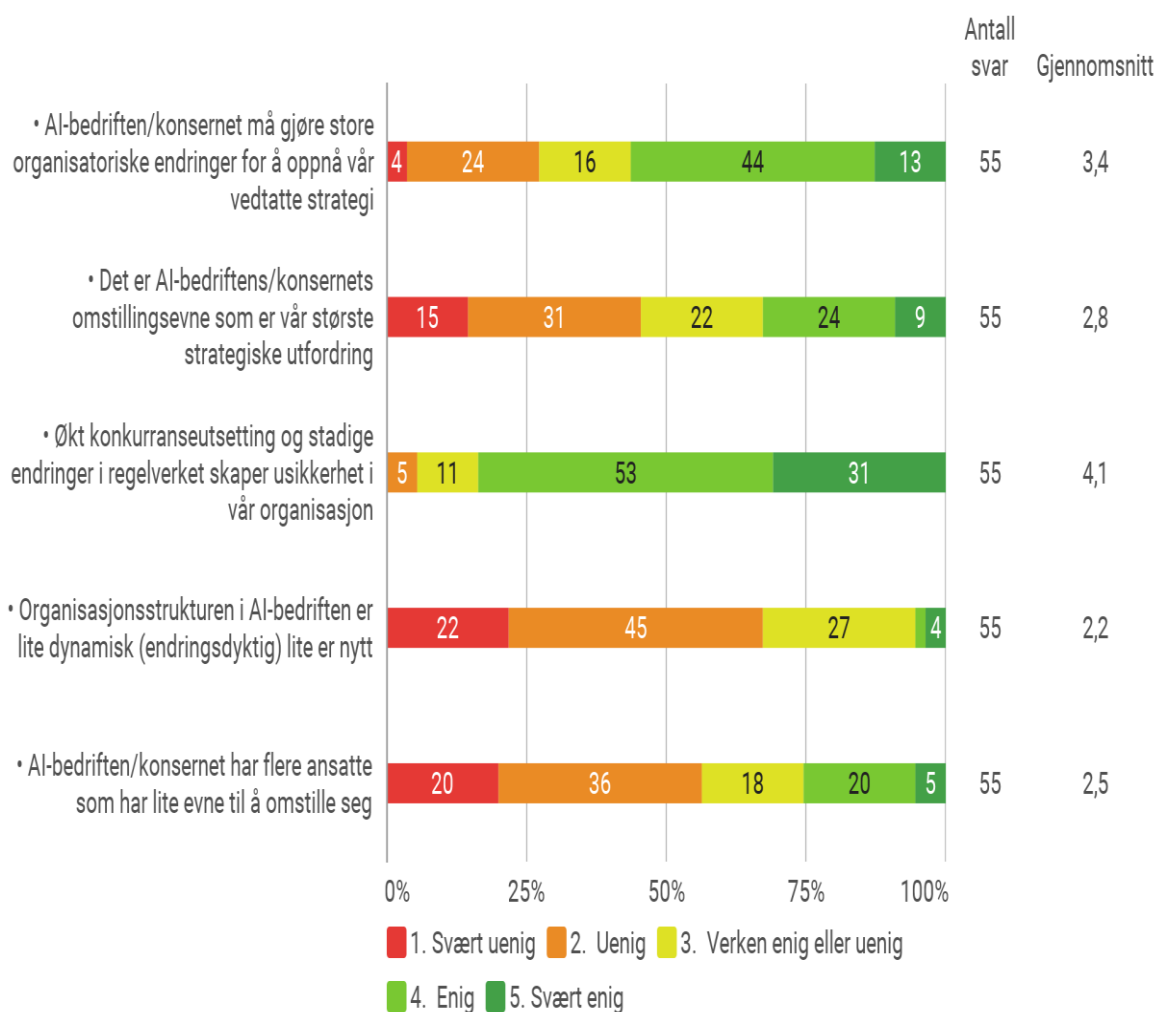
Teori om strategi sier at det er viktig for ledere i bedriftene å ha ulike strategiske ledelsesmodeller løpende kontinuerlig, både på papir, elektronisk og mentalt. I teorikapitlet kan man lese om 4 ulike modeller for strategisk ledelse. Den ene er en planleggingsmodell

hvor man opererer med resultatstyring og mål. I den andre modellen er bedriftens visjon og verdier de viktigste, og man tenker at disse sier noe om hvordan organisasjonen skal oppføre seg for å nå sine strategiske mål. I den tredje modellen skal man forestille seg en fremtid, og deretter gjøre den realistisk. I den siste modellen er fokuset på brukerorientering og man har en klart definert kjernevirksomhet. En organisasjon blir stadig utsatt for konkurranse, og må forbedre seg kontinuerlig. Forfatter mener at en leder kan operere med ulike kombinasjoner av disse modellene (Joyce, 1999).

I de neste kapitlene drøftes funn i forhold til de andre hovedkomponentene i modellen til Galbraith.

## 5.4 Struktur

### 5.4.1 Organisasjonens omstillingsevne



Figur 14: Funn om organisasjonens omstillingsevne

Figur 14 viser resultatet av ulike påstander om organisasjonens omstillingsevne.

Respondentene har svart på påstander med 5 svarkategorier: 1. Svært uenig, 2. Uenig, 3. Verken enig eller uenig, 4. Enig, og 5. Svært enig. Figuren viser svarene i prosent i de ulike kategoriene, i tillegg til gjennomsnittstallet for alle respondentene, i hver påstand.

Galbraith sier at organisasjonsstrukturen viser hvor den formelle makten og autoriteten er. Strukturen omfatter bedriftens ulike områder og avdelinger, og det man ser på et typisk organisasjonskart. Det strukturelle designet er et resultat av valg som er gjort knyttet til arbeidsdeling, roller, funksjoner, produkter, forretningsområder, markeder (Galbraith et al., 2002, s. 3).

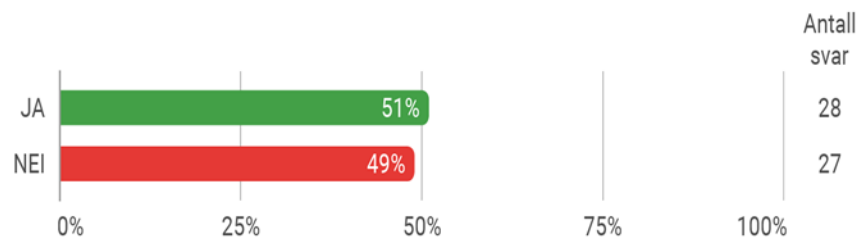
Samlet sett kan funnene i figur 14 tolkes slik at konkurranseutsetting, og stadig endring i regelverket, skaper usikkerhet i organisasjonene (4,1). Bedriftene mener likevel at de ikke må gjøre store endringer i organisasjonsstrukturen for å oppnå sin vedtatte strategi (3,4). Det er ulike meninger om at bedriftens eller konsernets omstillingsevne er den største strategiske utfordringen (2,8). Det er også ulike meninger fra lederne når det spørres om deres ansattes evne til omstilling. Det er likevel en stor grad av enighet om at organisasjonsstrukturen er endringsdyktig (2,2).

Frekvensanalysen viser at 57% er enige/svært enige, 16 % er verken enige eller uenige, og 28% er uenig/svært uenige i at bedriften må gjøre store endringer i strukturen for å oppnå vedtatte strategi. Ulikhetene kan skyldes at noen bedrifter allerede har en konsernstruktur som gjør det mulig å drive med både skjermede- og konkurranseutsatte tiltak, og at roller og funksjoner i organisasjonene er tilpasset strategien. Ulikhetene kan også skyldes ulike tolkninger av påstanden. Begrepet «store endringer» burde kanskje vært bedre definert og konkretisert. At hele 16% verken er enig eller uenig i påstanden, synes jeg er noe merkelig.

Når det gjelder frekvensanalysen av om omstillingsevne er bedriftens største strategiske utfordring, viser den at 33% er enige/svært enige i det, mens 46% er uenige/svært uenige, og 21% er verken enige eller uenige. Også her er det mye spredning i svarene, og mange som ikke tar stilling til påstanden. Det er likevel flest som mener det ikke er en strategisk utfordring med omstilling i organisasjonen. Siden disse to påstandene delvis måler faktiske forhold, holdninger og intensjoner om noe som kan skje (Jacobsen, 2015, s. 266 og 267), vil oppfatninger, tolkninger og følelser hos respondenten kunne gi ulike svar.

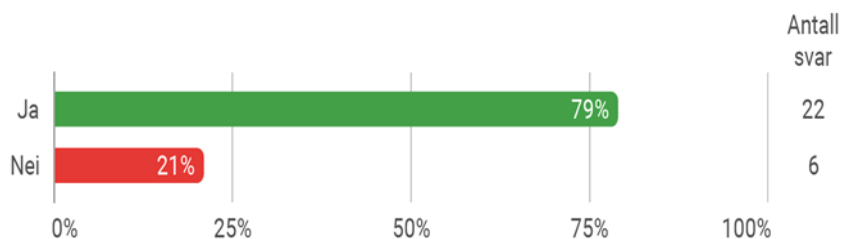
Funnene i påstanden «Organisasjonsstrukturen i arbeidsinkluderingsbedriften er lite dynamisk (endringsdyktig)» gav et resultat på 2,2, altså er bedriftene uenig i denne påstanden. Det betyr enten at bedriftene har gjort seg erfaringer som viser at det er mulig å gjøre endringer i forretningsområder, funksjoner, roller og arbeidsdeling. Eller det kan bety at det har vært lite behov for endringer i bedriftene tidligere, i og med at de skjærmede tiltakene har vært dominerende i flere tiår, og/eller at lederne har tro på sin organisasjon.

#### 5.4.2 Konsernorganisering



Figur 15: Antall arbeidsinkluderingsbedriften som er en del av et konsern

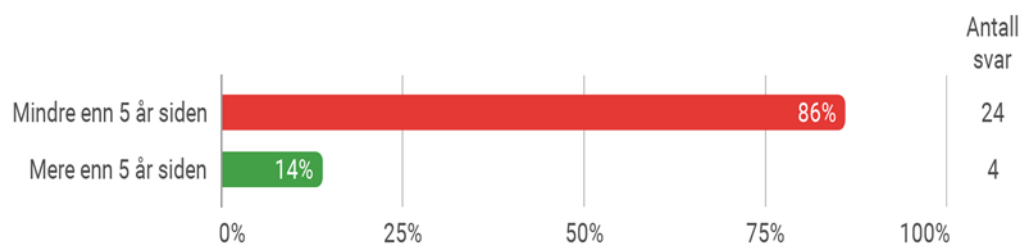
I figur 15 vises hvor mange av de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene som er en del av et konsern. De som har svart JA, er en del av et konsern.



Figur 16: Er konsernsjefen også daglig leder av arbeidsinkluderingsbedriften?

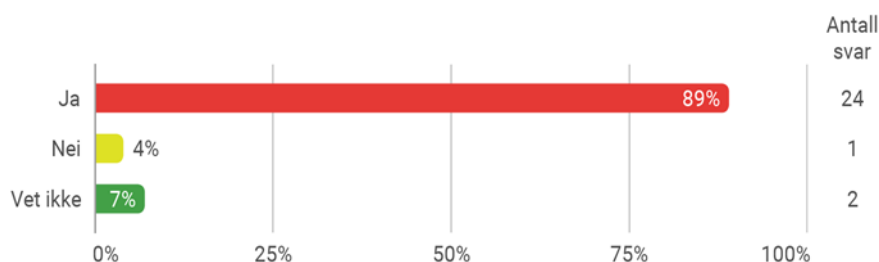
I figur 16 vises fordelinga på om konsernsjefen også er daglig leder i arbeidsinkluderingsbedriften. De som svarer JA, har en konsernsjef som også er daglig leder av arbeidsinkluderingsbedriften.





Figur 17: Når skjedde siste strukturendringen?

Figur 17 viser når de 28 arbeidsinkluderingsbedriftene ble en del av et konsern.



Figur 18: Har arbeidsinkluderingsbedriften planer om strukturendring i løpet av de neste 5 år?

Figur 18 viser hvor mange av de arbeidsinkluderingsbedriftene som ikke er i konsern, som har planer om å bli et konsern i løpet av de neste 5 år.

Det framkommer i figur 15, at 28 av de 55 bedriftene, er en del av et konsern. I figur 16, ser man at 24 av bedriftene har en daglig leder som også er konsernsjef. Det betyr at kun 6 konsern har en konsernsjef som utelukket har denne funksjonen. Figur 17 viser at det er mindre enn 5 år siden 24 av de 28 arbeidsinkluderingsbedriftene ble en del av et konsern.

Av de 27 arbeidsinkluderingsbedriftene som ikke er en del av et konsern i dag, viser figur 18 at 22 av disse bedriftene har planer om å danne konsern i løpet av de neste 5 årene.

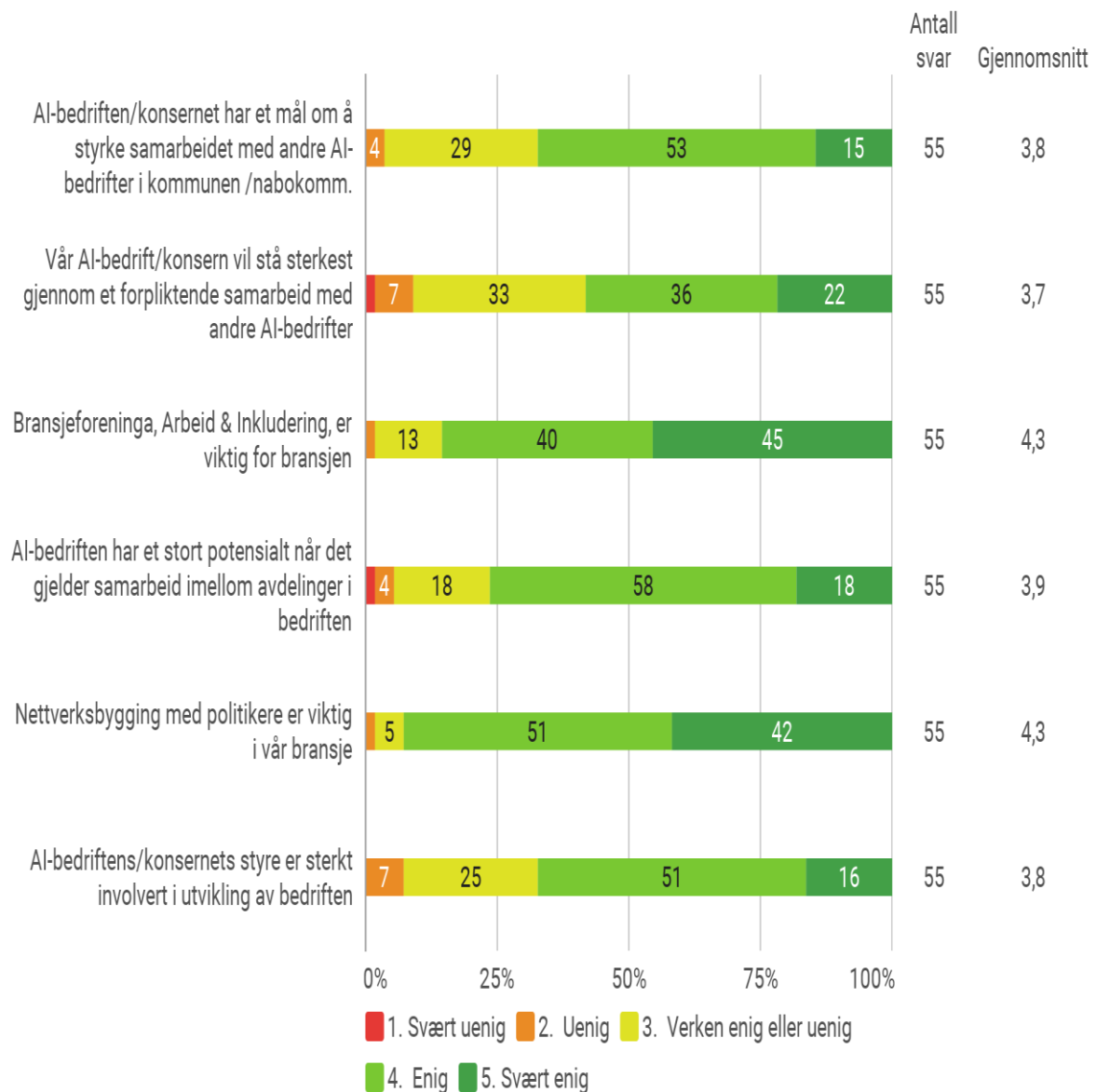
De aller fleste arbeidsinkluderingsbedriftene vil trolig gjøre strukturendringen allerede i 2021, på grunn av endringen i regelverk for de skjermede tiltakene. Å være en del av et konsern i dag, er ikke ensbetydende med at det ikke må gjøres ytterligere endringer. Det er NAV som godkjenner den fremtidige organisasjonsstrukturen, og mange har erfart at det er en lang prosess å få organisasjonsstrukturen godkjent.

I det åpne kommentarfeltet om struktur, var en av kommentarene som følgende:

Vi etablerte konsernstruktur allerede i 2016. Ansatte involveres i forbedrings- og endringsprosjekter i bedriften som gjør omstilling lett å gjennomføre. Alle bedriftene i konsernet er ISO-sertifiserte som gjør at vi må jobbe prosessrettet. Videre blir ledernes evne til å drive prosesser, forbedrings- og endringsarbeid målt av sertifiseringsselskapet. Vi jobber også etter Lean prinsippet.

Denne kommentaren viser at bedriftene i dette konsernet har et felles styringsverktøy (ISO) som involverer ansatte, skaper felles forståelse for endring, og som respondenten skriver, blir evnen til å drive med endringsarbeid målt av en ekstern part, noe som er positivt. NAV krever at alle arrangører av skjermede tiltak skal ha et system for kvalitetssikring med ekstern revisjon og sertifisering. I tillegg til systemet ISO 9001 (Standard Norge, 2021), er EQUASS det mest brukte systemet i bransjen. EQUASS er et europeisk system for kvalitetssikring av velferdstjenester. EQUASS står for European Quality Assurance in Social Services. Systemet dekker myndighetenes krav til kvalitetssikring innenfor bransjen (Proressurs, 2021). Det er i begge systemene lagt stor vekt på kontinuerlig forbedrings- og endringsarbeid. Og kanskje denne åpne kommentaren, er dekkende for hva disse 55 lederne mener om sine bedrifter, nemlig at organisasjonene er endringsdyktige, fordi det jobbes systematisk og kontinuerlig med endring gjennom gode kvalitetsstyringsverktøy.

## 5.5 Prosesser og laterale kapabiliteter/nettverk



Figur 19: *Nettverk i og rundt arbeidsinkluderingsbedriftene*

Figur 19 viser resultatet av ulike påstander om organisasjonens nettverk. Respondentene har svart på påstander med 5 svarkategorier: 1. Svært uenig, 2. Uenig, 3. Verken enig eller uenig, 4. Enig, og 5. Svært enig. Figuren viser svarene i prosent i de ulike kategoriene, i tillegg til gjennomsnittstallet for alle respondentene, i hver påstand.

I figur 19 viser funn at det er stor enighet om at Bransjeforeninga Arbeid & Inkludering er viktig for bransjen. Det samme gjelder nettverksbygging med politikere. Begge disse funnene har 4,3 i gjennomsnitts resultat. Videre viser funn at det er enighet (3,8), om at det er et mål å

styrke samarbeidet med andre arbeidsinkluderingsbedrifter. Resultatet er 3,7 på påstanden om at man vil stå sterkest med et forpliktende samarbeid med andre arbeidsinkluderingsbedrifter.

Tolkning av disse to sist nevnte funnene, er at de fleste mener det er bra å ha et samarbeid med andre arbeidsinkluderingsbedrifter, men det er færre som mener det bør være et forpliktende samarbeid.

Siste funn om nettverk i figur 19, viser at styret er sterk involvert i utviklingen av bedriftene. Resultatet her viser et gjennomsnitt på 3,8. Ordlyden «sterkt involvert» er en påstand som muligens gjør at 14 bedrifter verken er enige eller uenige i denne påstanden, men det er likevel en tendens som viser en samlet enighet om at styret har stor betydning for bedriftens utvikling.

Galbraith mener at nettverk både internt - og utenfor organisasjonen er med på å raskt og fleksibelt tilføre nødvendig kompetanse som ikke finnes i organisasjonen (Galbraith et al., 2002, s. 3-4). I arbeidsinkluderingsbransjen er bransjeforeningen Arbeid & Inkludering en forening som arrangerer kurs og seminarer for medlemmene. På disse møtepunktene dannes kontakter mellom personer og bedrifter. I tillegg jobber foreningen politisk for å ivareta medlemmenes interesser, noe som er nevnt tidligere i oppgaven. Dette har vi sett eksempler på i forbindelse med mulig konkurranseutsetting av AFT-tiltaket. Funnet i undersøkelsen viser at bransjeforeningen er et viktig nettverk for bedriftene.

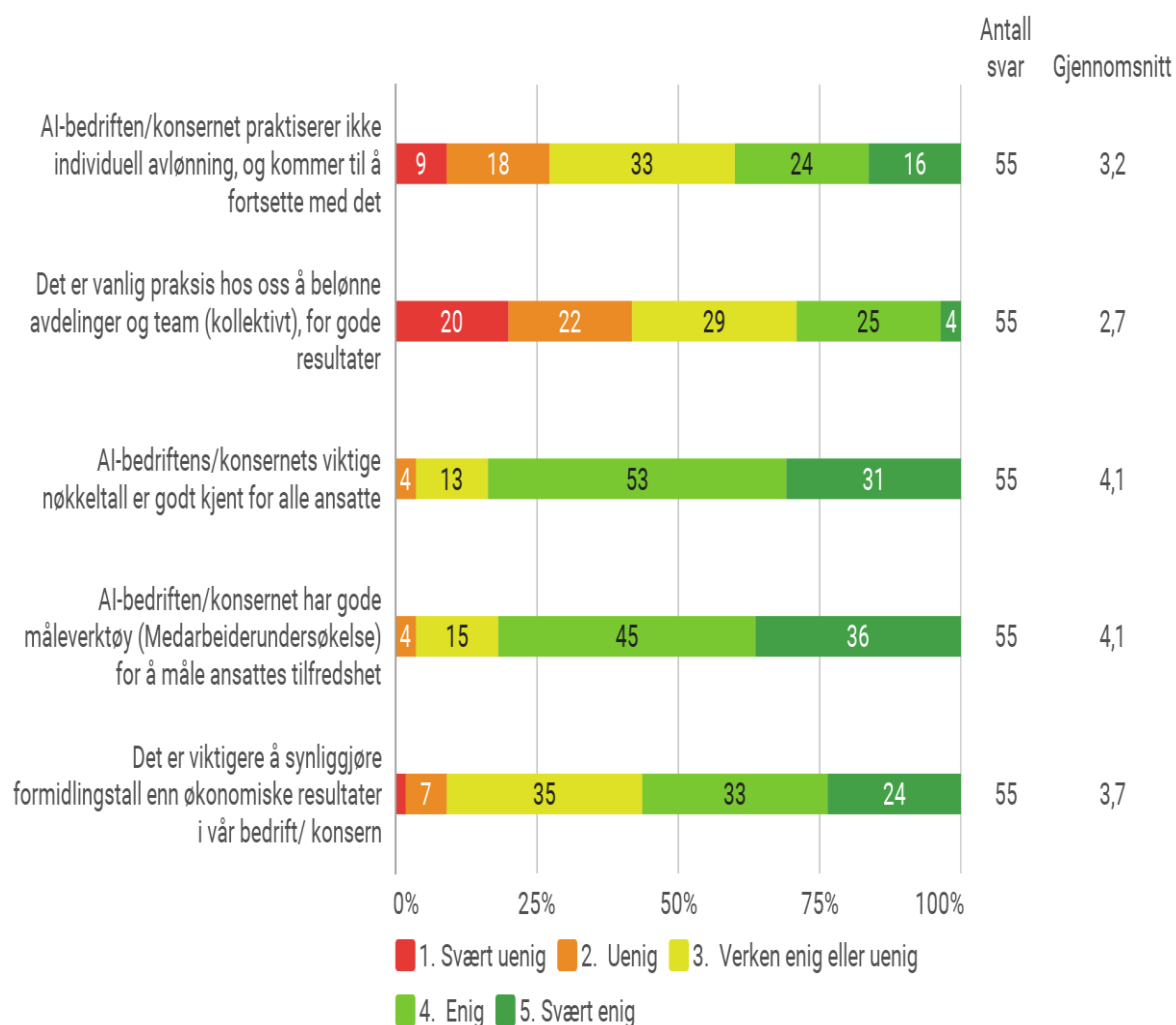
Når det gjelder nettverksbygging med politikere, bekrefter funnene at også det er en viktig faktor for bedriftene. Funnet i oppgaven sier ikke på hvilket politisk nivå det er viktig å jobbe på, men jeg tenker at det er på et lokalt nivå betydningen er størst for den enkelte bedrift. I lokalmiljøet finnes arbeidsplassene, og kommunene eller fylkeskommunene er hovedaksjonærene i arbeidsinkluderingsbedriftene. Gjennom å ha dialog med politikere kan bedriftene indirekte komme med innspill til sine eiere, som igjen kan iverksette politikk som kan være viktig for bedriftenes utvikling og eksistens.

Å ha samarbeid med andre arbeidsinkluderingsbedrifter kan foregå på mange måter. Historisk har NAV delt inn markedet i de skjermede tiltakene ved å ha rammeavtaler med hver enkel bedrift. Rammen er tilpasset størrelsen på bedriften, og den geografiske plassering. En bedrift i en liten kommune, har avtale om færre tiltaksplasser enn en tilsvarende bedrift i en stor by.

I forbindelse med de konkurranseutsatte tiltakene, har konkurransene vært preget av store private aktører, som er representert over store geografiske områder. Funnene sier at mange av bedriftene ser det som et konkurransefortrinn å kunne samarbeide med andre arbeidsinkluderingsbedrifter, både i kommunen og i nabokommuner. Dette samarbeidet er for noen bedrifter allerede i gang gjennom forpliktende samarbeidsavtaler. Det kan være ulike modeller for hvordan dette samarbeidet skal foregå, men etter at konkurranseutsettinga kom inn i bransjen for fullt i 2015, har det vært mer samarbeid mellom arbeidsinkluderingsbedriftene. Bedriftene har gått sammen på tvers av kommunegrenser, noe som har ført til at noen arbeidsinkluderingsbedrifter har fått økt sitt geografiske markedsområdet i forbindelse med anbudskonkurranser (Haabesland & Mersland, 2018). I litteraturen forklares dette fenomenet med at mange organisasjoner (spesielt offentlige) har komplekse utfordringer, med komplekse styringsutfordringer, som kan løses med å danne nettverk med andre organisasjoner både lokalt og regionalt. Det som man før har løst med å ha et kunde-leverandør-forhold med regulerte kontrakter, erstattes av samarbeidsavtaler, forhandlinger om verdier, og mindre fokus på marked og konkurranse. Begrepet kalles «New Public Governance» (NPG) (Osborne, 2010).

I oppgaven er det kun et funn som omfatter interne prosesser/laterale kapabiliteter. Bedriftene mener de har et stort potensial når det gjelder samarbeid mellom avdelinger i bedriften. Her er gjennomsnittet 4,1, og det tyder på at de fleste bedriftene mener de har noe å gå på her. Jeg mener det vil være spesielt viktig for lederne å sørge for at det dannes grunnlag for både formelle og uformelle nettverk i bedriftene framover når det skal dannes nye konsernstrukturer som skiller ansatte i ulike selskap. Det kan oppleves som vanskelig for ansatte å bli flyttet i et nytt selskap, og kanskje føle at man ikke lenger er med på det «beste laget».

## 5.6 Belønningssystemer/-kultur



Figur 20: *Belønningssystemer i arbeidsinkluderingsbedriftene*

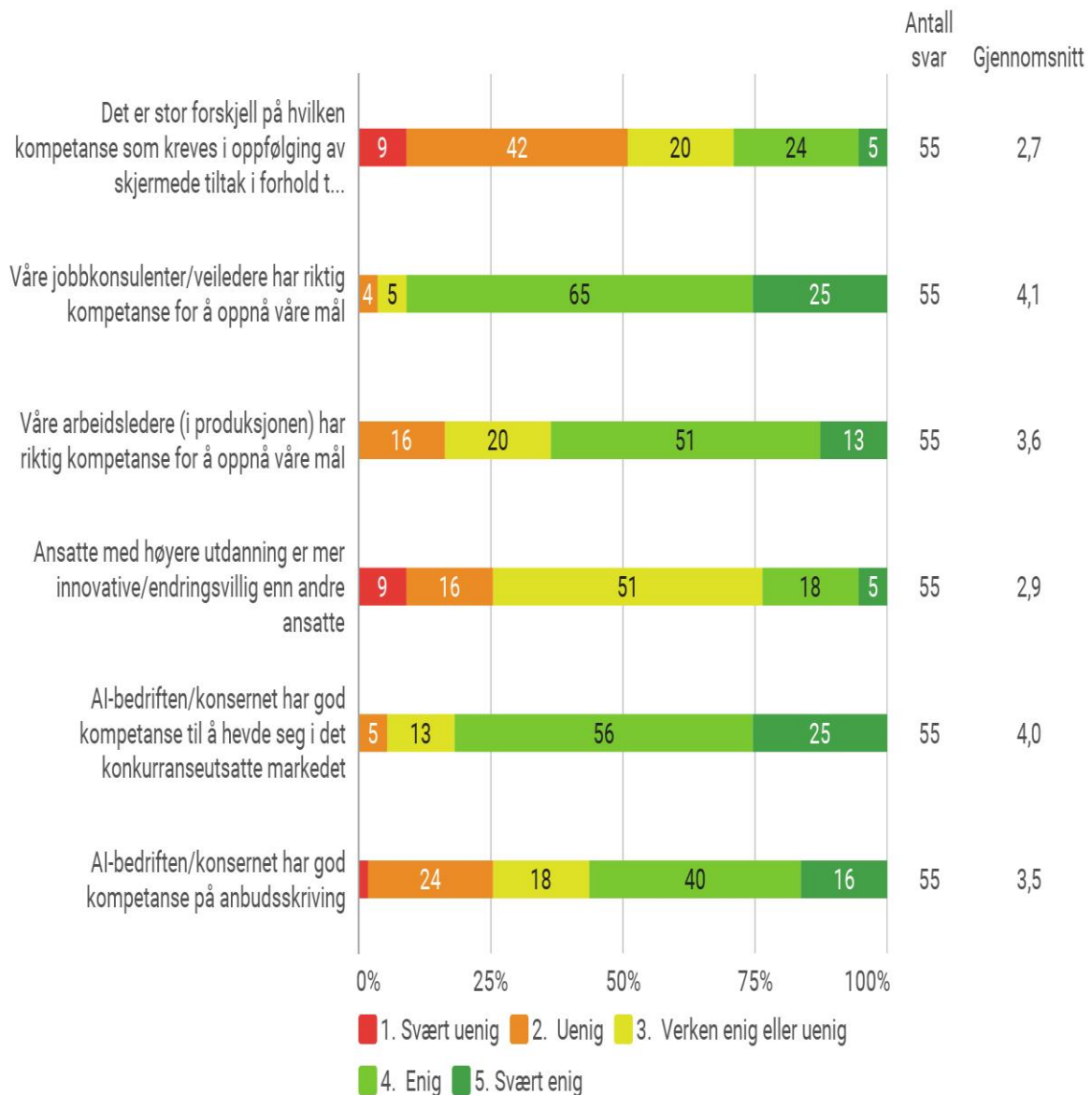
Figur 20 viser resultatet av ulike påstander om organisasjonens belønningssystemer. Respondentene har svart på påstander med 5 svarkategorier: 1. Svært uenig, 2. Uenig, 3. Verken enig eller uenig, 4. Enig, og 5. Svært enig. Figuren viser svarene i prosent i de ulike kategoriene, i tillegg til gjennomsnittstallet for alle respondentene, i hver påstand. I spørreundersøkelsen er det forsøkt å avdekke om bedriftene praktiserer individuell avlønning. Frekvensanalysen viser at så mange som 33% svarer verken enig eller uenig i denne påstanden. Gjennomsnittsverdien på påstanden er 3,2 på at bedriften ikke praktiserer individuell avlønning. Det er en stor usikkerhet i funnet, at så mange ikke tar stilling til påstanden. De fleste bedriftene har nok det som betegnes som individuell lønn, men individuell avlønning var også ment å kunne avdekke om noen bedrifter har en form for

resultatbasert lønn eller bonuslønn. Det er ikke særlig grunn til å tro at det er en utbredt praksis med bonuslønn eller resultatbasert lønn, selv om et par respondenter kommenterer at de har bonuslønn i sin bedrift. Den ene bedriften sier det gjelder alle ansatte, også de ansatte i VTA-tiltaket.

Det er heller ikke vanlig praksis i bedriftene å belønne avdelinger og team kollektivt for gode resultater. Gjennomsnittsverdien er 2,7, noe som betyr at dette heller ikke er vanlig praksis. Også i dette funnet har mange svart verken enig eller uenig (29%). Jeg tolker dette som noe underlig, i og med at belønning er et vidt begrep, og det burde vært grunn til å ta stilling til denne påstanden. Galbraith sin modell forklarer at når det etableres belønningssystemer som ikke støtter opp rundt bedriftens strategi og mål, er det med på å skape uro i organisasjonene. Det kan oppleves urettferdig om noen ansatte får belønning for en innsats som ikke er godt forankret i bedriftens struktur og prosesser som har innflytelse på den strategisk valgte retningen (Galbraith, 1995). En arbeidsinkluderingsbedrift har som hovedformål å hjelpe mennesker ut i jobb, og kulturen er preget av likebehandling. Det er lite trolig at bonus og resultatlønn passer inn i bedriftene.

At ansatte har muligheter til å påvirke bedriftens nøkkeltall og nøkkelprosesser, kan sees på som en form for belønningssystem. At resultater gjøres kjent og informasjonsflytten er åpen, er også en del av belønningssystemer. I oppgaven viser funn at bedriftenes nøkkeltall er godt kjent for alle ansatte. Figur 20, s.40 viser et resultat på 4,1 på at bedriftens nøkkeltall er godt kjent. Hva som er de viktigste nøkkeltallene til en bedrift kan være veldig forskjellig. En kan måle økonomiske resultater, kvalitetsparametere, trivselsfaktorer, skader på ansatte, sykefravær osv. I en arbeidsinkluderingsbedrift måles antall personer formidlet til jobb, som et av de viktigste nøkkeltallene. I oppgaven avdekkes det at det er gode målesystemer for å måle ansattes trivsel. Resultatet her er et gjennomsnitt på 4,1. Siste påstand om belønningssystemer er at det er viktigere å synliggjøre formidlingstall enn økonomiske resultater. Samlet sett tenderer det mot enighet (3,7), men frekvensanalysen viser at 35% svarer verken enig eller uenig. 5 bedrifter eller 9 % er uenige i denne påstanden. Det er en åpen kommentar om at disse to nøkkeltallene er like viktige, hver til sin tid, og til forskjellig mottakere. NAV er naturlig nok opptatt av formidlingstallet, mens noen oppfatter at styrene i mange tilfeller er mer opptatt av økonomiske resultater.

## 5.7 Kompetanse/HR



Figur 21: *Kompetanse/HR i arbeidsinkluderingsbedriftene*

Figur 21 viser resultatet av ulike påstander om organisasjonens kompetanse/HR.

Respondentene har svart på påstander med 5 svarkategorier: 1. Svært uenig, 2. Uenig, 3.

Verken enig eller uenig, 4.Enig, og 5.Svært enig. Figuren viser svarene i prosent i de ulike kategoriene, i tillegg til gjennomsnittstallet for alle respondentene, i hver påstand.

Personalforvaltning er viktig i en bedrift som stadig er i endring. Ansatte har behov for både utvikling og trygghet, og det er en kunst å alltid ha den riktige og mest gunstige kompetansen i bedriften som igjen er tilpasset strategien.



En av mine hypoteser er at det er stor forskjell på den kompetansen som kreves i oppfølging av skjermede tiltak i forhold til konkurranseutsatte tiltak. Her viser funnet i figur 21, s.42 et gjennomsnitt 2,7, som samlet sett tenderer mot uenighet. I frekvensanalysen ser man at det er 29% som er enig/svært enig i denne påstanden og 20% som ikke verken er enige eller uenige. Det er med andre ord en stor spredning av svar på denne påstanden. Videre analyser viser at de som er uenige er 16 bedrifter. Analyser viser at disse bedriftene ikke skiller seg ut vesentlig, fra gjennomsnittet, på de andre variabler i undersøkelsen. Dette må derfor tolkes som at 16 ledere har en annen erfaring eller en oppfatning enn de andre lederne.

Når det snakkes om konkurranseutsatte tiltak i denne oppgaven, så er det i all hovedsak snakk om to ulike tiltak, nemlig Oppfølgingstiltaket og Avklaringstiltaket. Avklaringstiltaket har en varighet på maksimalt 12 uker, og formålet er ifølge tiltaksforskriften (Tiltaksforskriften, 2021):

«Å kartlegge og vurdere tiltaksdeltakerens arbeidsevne og eventuelle spesifikke behov for bistand for å skaffe seg eller beholde arbeid».

For Oppfølgingstiltaket er formålet ifølge tiltaksforskriften (Tiltaksforskriften, 2021):

«Oppfølgingstiltaket skal gi tiltaksdeltakeren bistand med sikte på å skaffe seg eller beholde arbeid. Oppfølging kan også gis i forbindelse med overgang fra skolegang eller soning i institusjon til arbeid eller til andre arbeidsmarkedstiltak»

Oppfølgingstiltaket kan vare i inntil 3 år.. Det er også stor forskjell på de to skjermede tiltakene, der VTA er varig tilrettelagt jobb (varighet er pensjonsalder) og AFT-tiltaket handler om arbeidsforberedende trening som skal bidra til å prøve ut den enkeltes arbeidsevne, og styrke mulighetene for å få ordinært arbeid, og varigheten i tiltaket er 1-3 år. Målgruppene i disse 4 nevnte tiltakene er ulike, men arbeidsinkluderingsbedriftene erfarer at de metodene som anvendes i oppfølging, også kan brukes på flere målgrupper. Jeg tolker det derfor slik at de 16 lederne tenker i hovedsak på denne måten. Likevel er det all grunn til å tro at det kreves mer «salgskompetanse» når man skal jobbe med formidling av personer som er nærmere en jobb, enn når man skal formidle personer som trenger en større grad av tilrettelegging for å få en jobb.

Det er enighet om at jobbkonsulentene eller veilederne i bedriftene har riktig kompetanse for å nå bedriftens mål (4,1). Det er noe mindre enighet (3,7) og flere som er usikre på om

arbeidslederne i produksjonen har den riktige kompetansen for å nå bedriftens mål. Det siste funnet tror jeg handler om usikkerheten til om arbeidstrening i de «skjermede produksjonsavdelingene» øker sjansene for personer til å få jobb, eller om det er en omvei på vei ut til det ordinære arbeidslivet.

Påstanden om at ansatte med høyere utdanning er mer innovative og endringsvillige enn andre ansatte, viste stor spredning i svarene, og gjennomsnittet var 2,9. Denne påstanden gir bare et svar på at dette kan man ikke ta stilling til på generelt grunnlag for de 55 bedriftene.

Det er enighet blant bedriftene om at de har god kompetanse til å hevde seg i det konkurranseutsatte markedet (4,0). Som tidligere nevnt er det jo mange av bedriftene som har anbudsutsatte tiltak, så det kan forklare funnet. Når det gjelder kompetanse på anbudsskriving, er resultatet mer delt. Her er gjennomsnittet 3,5 og frekvensanalysen viser stor spredning i svarene. Det er 56 % som er enige/svært enige om at de har god kompetanse på anbudsskriving.

I alle kategoriene i stjernemodellen til Galbraith, er det mennesker involvert, noe som gjør at det på mange måter er personalforvaltning i et bredere perspektiv som dominerer modellen. Har ansatte riktig kompetanse, forstår sin rolle og funksjon i forhold til den valgte strategi, og bidrar positivt i de laterale prosesser, og er deltagende i viktige målesystemer for bedriften, og får belønning for sin ytelse i form av lønn og heder og ære. Hvis denne personalforvaltningen er til stede, er organisasjonen i balanse, dynamisk og endringsvillig. Men dette er den vanskelige liv og lære teorien, som sjelden lar seg gjennomføre. Dette kan også forklares med definisjonen på en organisasjon som et sosialt system som er satt sammen i et bevisst system for å løse bestemte oppgaver og realisere bestemte mål. Begrepet *sosialt* viser at kjernen i organisasjonen består av mennesker. Når vi skal studere en organisasjon, må vi skaffe oss en innsikt i den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16).

## 6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJONER

Målet med denne oppgaven var å beskrive og analysere hva som kjennetegner de arbeidsinkluderingsbedriftene som er mest konkurranseorienterte. Dette ble gjort på følgende måte:

1. Identifisere hvem som er de mest konkurranseorienterte bedriftene
2. Kartlegging og analyse av bedriftenes nøkkeltall
3. Analysere funn i forhold til Galbraiths stjernemodell

### 6.1 Konkurransorienterte bedrifter

Det var 67 arbeidsinkluderingsbedrifter som gjennomførte hele spørreundersøkelsen, og 55 respondenter krysset av for 4.Enig, eller 5.Svært enig, i påstanden:

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i framtidige anbuds konkurranser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Disse 55 bedriftene er etter min definisjon, konkurranseorienterte bedrifter, og ble videre analysert. Det framkom en rekke interessante funn i analysen som oppsummeres i dette kapitlet.

### 6.2 Nøkkeltall

#### Omsetning:

Funnene i denne undersøkelsen, i tillegg til tidligere undersøkelser og bakgrunnsdata, indikerer sterkt at den gjennomsnittlig årlig omsetning i arbeidsinkluderingsbedriftene er redusert de siste 10-12 årene. Hovedårsakene til dette er reduksjon, nedleggelse og fisjonering av produksjonsavdelinger, tapt markedsandel i tidligere skjærmede tiltak,

fusjonering med ASVL bedrifter som har lavere omsetning. Den viktigste årsaken er sannsynligvis reduksjon eller nedleggelse av produksjonsvirksomheter.

Funnene blant de 55 bedriftene i oppgaven viser at flertallet (40%) av bedriftene har en årlig omsetning på mellom 20 og 49 mill NOK, noe som er høyere enn gjennomsnittet for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter i 2018.

### **Ordinært ansatte:**

Antall ordinært ansatte i bedriftene holder seg på et høyere nivå, enn det reduksjonen i inntekter de siste årene skulle tilsi. Dette skyldes at en større del av inntektene kommer fra tiltak, der NAV har fastsatte krav til antall ansatte per tiltaksdeltaker.

### **Tiltak/kjernevirksomhet:**

Alle arbeidsinkluderingsbedriftene i denne undersøkelsen har AFT-tiltaket, og 96% av bedriftene har VTA-tiltaket og hele 98% av bedriftene har konkurranseutsatte tiltak. Dette viser at tjenestetilbud til NAV er ganske likt hos bedriftene, representert med de to skjermede tiltakene, i tillegg til konkurranseutsatte tiltak.

### **De tre største næringsområder:**

De tre største næringsområdene i arbeidsinkluderingsbedriftene i denne undersøkelse er kantine/catering, som 69% av bedriftene har. 64% har montering/reparasjoner, og 51% oppgir at de har salg/nettbutikker. Hele 51% av bedriftene har krysset av for kategorien «Annet». Det er rimelig å anta at mange som har krysset av i denne kategorien, har mekanisk produksjon, eller annen industriell produksjon, siden dette har vært et stort næringsområde i tidligere kartlegginger.

### **Økonomiske resultater:**

Så mange som 89% av bedriftene i denne undersøkelsen hadde et positivt årsresultat, og 11% hadde et negativt årsresultat i 2020.

### **Formidlingsresultater:**

Kun 38% av de 55 bedriftene nådde formidlingskravet i AFT-tiltaket på 50% til jobb og utdanning i 2020. Men så mange som 77% av bedriftene hadde en formidlingsprosent på over 40%, noe som viser at de 55 bedriftene i denne undersøkelsen, har et bedre

formidlingsresultat i 2020, enn gjennomsnittet i bransjen som var 41,7% (Arbeid & Inkludering, 2021b).

### **6.3 Strategiske valg**

55 bedrifter har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i fremtidige anbudskonkurranser, og 46 bedrifter (84%) har et mål om å øke omsetningsandelen i de konkurranseutsatte tiltakene. Dette bekrefter at disse arbeidsinkluderingsbedrifter ønsker å satse på konkurranseutsetting. De fleste av bedriftene har som mål å delta i anbudskonkurransene i egen regi (76%), og prioriterer det fremfor et samarbeid med andre arbeidsinkluderingsbedrifter.

95% av bedriftene er sterkt uenig i at AFT-tiltaket skal konkurranseutsettes. Dette indikerer at arbeidsinkluderingsbedriftene ikke anerkjenner «konkurranseutsetting» som den beste anskaffelsesmetoden for AFT-tiltaket.

### **6.4 Struktur**

Funn viser at 28 av de 55 arbeidsinkluderingsbedriftene er organisert i konsern (2020), og at 24 bedrifter har planer om det i nær fremtid, noe som skyldes NAV sine endrede regelverk.

Flertallet av lederne har tro på sine ansatte, og mener bedriften er endringsdyktig. Bare 6% mener organisasjonsstrukturen i bedriften er lite dynamisk. Med den forestående strukturendringen i sikte, er det mye som tyder på at lederne mener at dette vil organisasjonene håndtere bra. Imidlertid er det 84% av lederne som mener at stadige endringer i regelverk skaper usikkerhet i organisasjonen.

### **6.5 Nettverk**

Funnene viser at 85% av bedriftene mener bransjeforeninga Arbeid & Inkludering er viktig for bransjen, og 93% mener nettverksbygging med politikere er viktig. 68% av bedriftene har et mål om å styrke samarbeidet med andre arbeidsinkluderingsbedrifter, men bare 58% vil formalisere dette samarbeidet. 74% av lederne mener deres bedrift har et stort potensial for samarbeid internt i bedriften mellom team/avdelinger. Hvis alt dette skal oppsummeres betyr det at bransjen er opptatt av nettverksbygging i bransjen, men bare litt over halvparten av bedriftene vil formalisere samarbeidet mer enn det det er i dag, og de fleste av bedriftene kan forbedre sine interne nettverk. 66% av bedriftene mener at styret i bedriften/konsernet har stor betydning for bedriftens utvikling.

## **6.6 Belønningssystemer**

Det er ikke vanlig praksis med verken individuell avlønning eller belønning av team/avdelinger hos bedriftene, men bedriftene er gode til å synliggjøre sine nøkkeltall og de har gode måleverktøy for å måle ansattes tilfredshet. Det er uenighet blant lederne om at det er viktigere å synliggjøre formidlingstall framfor økonomiske resultater i bedriftene. Trolig er begge deler like viktig å synliggjøre, men det ser ut som at det ikke er en sterk kultur for synliggjøring og belønning av enkelt- resultater.

## **6.7 Kompetanse/HR**

Funn viser at 90 % av de 55 bedriftene mener jobbkonsulentene/veilederne har riktig kompetanse for å nå bedriftens mål, og 64% av bedriftene mener arbeidslederne i produksjonen har riktig kompetanse for å nå bedriftens mål. 81% av bedriftene mener de har god kompetanse for å hevde seg i det konkurranseutsatte markedet.

Bare 56% av bedriftene mener de har god kompetanse på anbudsskriving, noe som er lavt, når man tar i betraktning at hele 96% av bedriftene har konkurranseutsatte tiltak.

Det er ulike oppfatninger blant bedriftene hvorvidt det er stor forskjell på den kompetansen som kreves i oppfølging av skjermede tiltak, - i forhold til anbudsutsatte tiltak.

## **6.8 Kjennetegn hos de mest konkurranseorienterte arbeidsinkluderingsbedriftene**

Teorien til Galbraith sier at når en organisasjon er i likevekt, er den mest endringsdyktig (Galbraith et al., 2002).

Når det gjelder de 55 «konkurranseorienterte» arbeidsinkluderingsbedriftene, mener jeg følgende kjennetegn er mest framtrædende:

- Bedriftene har en tydelig strategi om å både å tilby skjermede tiltak og konkurranseutsatte tiltak
- Bedriftene har de siste 10-12 årene fått en lavere gjennomsnittlig omsetning, der hovedårsaken er reduksjon av produksjon av varer og tjenester
- Bedriftene har planer for strukturendringer med en endringsdyktig organisasjon
- Bedriftene har gode eksterne nettverk
- Bedriftene har god kompetanse hos jobbkonsulenter/veiledere

- Bedriftene har manglende kompetanse på anbudsskriving
- Bedriftene har et stort potensial for samarbeid internt i bedriften og mellom team/avdelinger
- Bedriftene har ikke kultur for å belønne individuelt eller i team
- Bedriftene har gode verktøy for å måle ansattes tilfredshet
- Bedriftene mener at ikke AFT-tiltaket må konkurransesettes

Selv om lederne av bedriftene mener deres ansatte er endringsdyktige, sier teorien til Galbraith, at de strukturendringene som bransjen står ovenfor i nær fremtid, vil kunne føre til ubalanse i de andre elementene i modellen. Om det skjer, mener jeg lederne bør sette i gang en designprosess etter Galbraiths modell.

Hvorvidt funnene i denne undersøkelsen danner grunnlaget for å generalisere utover disse 55 bedriftene, vil jeg ikke ta stilling til, men det er en stor åpenhet i bransjen, og kunnskap og kompetanse deles villig. Jeg mener det er større sannsynlighet for at funnene er gjeldene for alle de 99 arbeidsinkluderingsbedriftene som fikk mulighet til å delta i undersøkelsen, enn at de ikke er gjeldende.

I en videre studie om noen år, hadde det vært interessant å analysere hvordan de strukturelle endringene gikk, og hva som kjennetegner arbeidsinkluderingsbedriftene, etter enda flere år i et konkurransesatt marked.

## 7 LITTERATURLISTE

- Arbeid & Inkludering. (2019). <https://www.arbeidoginkludering.no/aktuelt-saker/2019/stadig-bedre-resultater-i-aft-tiltaket/>
- Arbeid & Inkludering. (2021a, 18.10). *Hjemmeside*. <https://www.arbeidoginkludering.no/>
- Arbeid & Inkludering. (2021b). *Nyhetsbrev- tall og analyse, 1-2021*. A. Inkludering.
- Arbeid & Inkludering. (2021c). *Nyhetsbrev- tall og analyse, 4-2021*. A. inkludering.
- ASVL. (2021). *Hjemmeside- Om oss*. Hentet 11.11 fra <https://asvl.no/om-oss/>
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (6 utg. utg.). Gyldendal akademiske.
- Brønnøyundregistrene. (2021, 18.10). *Næringskoder*. <https://www.brreg.no/bedrift/naeringskoder/>
- Econ Pöyry. (2009). *Økonomi og organisering i skjermet sektor* (Econ-rapport nr. 2009-064). E. Pöyry.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations : an executive briefing on strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R., Downey, D. & Kates, A. (2002). *Designing dynamic organizations : a hands-on guide for leaders at all levels* (1st edition. utg.). AMACOM.
- Haabesland, S. L. & Mersland, G. (2018). Strategiske valg ved endringer i arbeidsinkluderingsbransjen : En kvalitativ studie av fem arbeidsinkluderingsbedrifter ved overgang fra skjermet sektor til konkurranseutsetting. I. Universitetet i Agder ; University of Agder.



- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Joyce, P. (1999). Strategic Management for the Public Service. . *Open University 1*, 16.
- Knudsen, H., Flåten, B.-T., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, Å. & Stensaker, I. G. (2015). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Lederne. (2021, 18.10). *Utsatt beslutning om anbud for AFT tiltak*.  
<https://lederne.no/nyheter/utsatt-beslutning-om-anbud-for-aft-tiltak/>
- Leikvoll, J. M. & Herning, L. (2017). *Milliarder- ikke mennesker*.  
[https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/8c4b2676afc14c819470b953f7dcc117/milliarder-ikke-mennesker\\_endelig-versjon.pdf](https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/8c4b2676afc14c819470b953f7dcc117/milliarder-ikke-mennesker_endelig-versjon.pdf)
- Møller, G. & Sannes, J. (2009). *Evaluering av arbeidsmarkedstiltak i skjermede virksomheter* (TF-rapoort nr. 253). Telemarksforskning.  
<https://www.telemarksforskning.no/publikasjoner/evaluering-av-arbeidsmarkedstiltak-i-skjermede-virksomheter/1633/>
- Nav. (2021). *Arbeidsavklaringspenger*. <https://www.nav.no/aap>
- NOU 2012:6. (2012). *Arbeidsrettede tiltak*. Arbeidsdepartementet. Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f2ce6d22c3914e7b89d15db41285cf85/no/pdfs/nou201220120006000dddpdfs.pdf>
- NSD. (2021, 18.10). *Hjemmeside*. <https://www.nsd.no/om-nsd-norsk-senter-for-forskningsdata/>

- Osborne, S. P. (2010). *The New public governance? : emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Proba. (2017). *Evaluering av offentlig anskaffelse: Nytt avklarings- og oppfølgingstiltak Delrapport 1*. <https://proba.no/wp-content/uploads/proba-rapport-2017-01-evaluering-av-offentlig-anskaffelse-delrapport-1.pdf>
- Proba. (2018). *Evaluering av NAVs anskaffelser av nye avklarings- og oppfølgingstiltak Sluttrapport*. <https://proba.no/wp-content/uploads/rapport-2018-07-evaluering-av-navs-anskaffelse-av-nye-avklarings-og-oppfolgingstiltak.pdf>
- Proba. (2019). *Resultater av oppfølgingstiltak (delrapport -1)*. <https://proba.no/rapport/ny-rapport-positive-resultater-av-tiltaksreform-i-nav/>
- Proessurs. (2021, 18.10). *Om Equass*. <https://www.proessurs.no/om-equass>
- Rambøll. (2021, 18.10.). *Surveyxact*. <https://www.surveyxact.no/>
- Regjeringen. (2015). *NAV-ekspertgruppen*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ekspertgruppens-forslag-til-et-bedre-nav/id2404844/>
- Regjeringen. (2021). *Hørings svar på NOUen Private aktører i velferdsstaten* Hentet 30.10 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-nou/id2788592/?uid=5e61147c-1dc1-4c77-bd07-8bfdbb522ed>
- Riksrevisjonen. (2019). *Arbeids - og velferdsetatens forvaltning av tilskudd til arbeidsmarkedstiltak*. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/arbeids-og-velferdsetatens-forvaltning-av-tilskudd-til-arbeidsmarkedstiltak.pdf>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Fagbokforl.

Standard Norge. (2021, 18.10.). *Hjemmeside*. <https://www.standard.no/fagomrader/kvalitet-og-kvalitetsstyring---iso-9000/>

Tiltaksforskriften. (2021). *Forskrift om arbeidsmarkedstiltak* (FOR-2021-04-22-1229). <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598>

## VEDLEGG 1: Spørreundersøkelse i Survey Xact



**Til daglig leder/administrerende direktør av AI-bedriften!**

Du har nettopp mottatt en invitasjonsmail fra meg om å delta i denne spørreundersøkelse i forbindelse med mitt Masterstudie i ledelse.

Undersøkelsen er anonym, og forventet tidsbruk på undersøkelsen er ca. 8-10 minutter.

Skriv gjerne utfyllende svar i de åpne tekstfeltene under hver kategori, men vær vennlig å ikke skriv personlige opplysninger.

Ta gjerne kontakt hvis du har spørsmål til undersøkelsen.

Med vennlig hilsen



**Tove Andersen Frikstad**  
Produksjonssjef

tlf. 918 69 848  
[tove.frikstad@varodd.no](mailto:tove.frikstad@varodd.no)



**AI-bedriftens struktur:**

	JA	NEI
Er AI-bedriften en del av et konsern?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

**Konsernets struktur:**

	Kategorier	0-9	10-19	20-49	50- 99	100-199	200-over
Omsetning i konsernet 2020 (MNOK)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

**Konsernets struktur:**

	Ja	Nei
Har bedriften en konsernsjefstilling?	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Er konsernsjefen også leder av AI- bedriften?	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

**Konsernets struktur:**

	Mindre enn 5 år siden	Mere enn 5 år siden
Når skjedde siste strukturendringen?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

**AI-bedriftens struktur:**

	Ja	Nei	Vet ikke
Har bedriften konkrete planer om strukturendring i løpet av de neste 5 år?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>

**Annen relevant informasjon om AI-bedriftens/konsernets struktur:**

---

---

---

---

---

---

---

**AI-bedriftens/konsernets geografiske beliggenhet:**

	0-4.999	5.000-19.999	20.000-49.999	50.000-149.999	150.000-499.999	500.000- over
Bedriften ligger i en kommune med innbyggertall?	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Annen relevant informasjon om beliggenhet:**

---

---

---

---

---

---

---

**AI-bedriftens faste/ordinære ansatte (årsverk):**

	0-9	10-49	50-99	100-149	150-199	200- over	Ikke relevant
Antall ordinært ansatte i AI-bedriften (ansatte som jobber i bedriften som er leverandør av AFT/ VTA-tiltakene)	(1) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Annen relevant informasjon om AI-bedriftens totale ansatte (årsverk):**

---

---

---

---

---

---

---

**AI-bedriftens/konsernets totale antall tiltaksplasser:**

	0-9	10-49	50-99	100- 149	150-199	200-over	Ikke relevant
Antall tiltaksplasser i VTA tiltaket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Antall tiltaksplasser i AFT tiltaket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Antall tiltaksplasser i anbudsutsatte tiltak	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

**Annen relevant informasjon om bedriftens/konsernets totale ansatte/tiltaksplasser:**

---



---



---



---



---



---

**AI-bedriftens omsetning i 2020:**

	0-9	10-19	20-49	50- 99	100-199	200-over
Omsetning totalt i AI- bedriften (MNOK)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

0% 5% 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
% %

Prosentvis andel omsetning fra de skjermede tiltakene (AFT/VTA) av total omsetning i AI-bedriften:

(1) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (10) (11) (12) (13) (14) (15) (16) (17) (18) (19) (20) (21) (22) (23)

**AI-bedriftens økonomiske resultater:**

	<b>&lt; 0</b>	<b>0-5</b>	<b>5-10</b>	<b>10 &lt;</b>
I 2020 ble årsresultatet for AI-bedriften (etter finansinntekter/kostnader) MNOK	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

**Annen relevant informasjon om AI-bedriftens økonomiske situasjon:**

---

---

---

---

---

---

**AI-bedriftens interne produksjons/-salgs/-tjeneste avdelinger er i disse næringene: Sett kryss i de som gjelder for din bedrift:**

- (1)  Salg/nettbutikker
- (3)  Pulverlakkering/våtlakkering
- (4)  Lager og lagertjeneste
- (5)  Kantine/catering
- (6)  Vaskeri
- (7)  Bilpleie
- (8)  Tekstil/søm
- (9)  Elektrisk/elektronikk/IT
- (10)  Hotelldrift
- (11)  Fiskerinæring
- (12)  Rengjøring/vedlikeholdstjenester
- (13)  Trykk og Profileringsstjenester, grafisk
- (14)  Omsorgsarbeid
- (15)  Barnehagedrift
- (16)  Montering/repasasjon/montering
- (17)  Kontor, administrasjon, regnskapstjenester
- (18)  Landbruk
- (19)  Annet



**AI-bedriftens formidlingsresultater i %:**

0% 5% 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100  
 %

I 2020 oppnådde bedriften  
 følgende formidlingsresultater i  
 AFT tiltaket

(1) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (10)(11)(12)(13)(14)(15)(16)(17)(18)(19)(20)(21)(22)(23)

**Annen relevant informasjon om AI-bedriftens formidlingsresultater:**

---



---



---



---



---



---

**Er du enig eller uenig i etterfølgende påstander?**

**Strategi:**

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
• AI-bedriften/konsernet har et mål om å gjøre tilpasninger for å kunne delta i framtidige anbudskonkurranser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
• AI-bedriften/konsernet har som mål å øke omsetningsandelen fra konkurranseutsatte tiltak	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
• AI-bedriften/konsernet har som mål å delta i anbudskonkurranser sammen med andre AI-bedrifter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet har som mål å delta i anbudskonkurranser i egen regi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften/konsernet er positiv til at AFT tiltaket blir konkurranseutsatt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriftens/konsernets kjernevirksomhet er ikke lenger bare de skjermede tiltakene, men også de konkurranseutsatte tiltakene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Annen info om AI-bedriftens/konsernets strategi:**

---



---



---



---

**Struktur:**

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet må gjøre store organisatoriske endringer for å oppnå vår vedtatte strategi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er AI-bedriftens/konsernets omstillingsevne som er vår største strategiske utfordring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Økt konkurranseutsetting og stadige endringer i regelverket skaper usikkerhet i vår organisasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Organisasjonsstrukturen i AI-bedriften er lite dynamisk (endringsdyktig) lite er nytt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften/konsernet har flere ansatte som har lite evne til å omstille seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Annen info om AI-bedriftens/konsernets struktur:**

---

---

---

---

---

---

**Nettverk:**

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet har et mål om å styrke samarbeidet med andre AI-bedrifter i kommunen eller nabokommunene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vår AI-bedrift/konsern vil stå sterkest gjennom et forpliktende samarbeid med andre AI-bedrifter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Bransjeforeninga, Arbeid & Inkludering, er viktig for bransjen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften har et stort potensial når det gjelder samarbeid imellom avdelinger i bedriften	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Nettverksbygging med politikere er viktig i vår bransje	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriftens/konsernets styre er sterkt involvert i utvikling av bedriften	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Annen info om AI-bedriftens/konsernets nettverk:**

---

---

---

---

---

---

**Belønningssystemer:**

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
AI-bedriften/konsernet praktiserer ikke individuell avlønning, og kommer til å fortsette med det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er vanlig praksis hos oss å belønne avdelinger og team (kollektivt), for gode resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriftens/konsernets viktige nøkkeltall er godt kjent for alle ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften/konsernet har gode måleverktøy (Medarbeiderundersøkelse) for å måle ansattes tilfredshet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er viktigere å synliggjøre formidlingstall enn økonomiske resultater i vår bedrift/ konsern	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Annen info om AI-bedriftens/konsernets belønningssystemer:**

---

---

---

---

**Kompetanse/ HR:**

	1. Svært uenig	2. Uenig	3. Verken enig eller uenig	4. Enig	5. Svært enig
Det er stor forskjell på hvilken kompetanse som kreves i oppfølging av skjermede tiltak i forhold til konkurranseutsatte tiltak	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Våre jobbkonsulenter/veiledere har riktig kompetanse for å oppnå våre mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Våre arbeidsledere (i produksjonen) har riktig kompetanse for å oppnå våre mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Ansatte med høyere utdanning er mer innovative/endringsvillig enn andre ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften/konsernet har god kompetanse til å hevde seg i det konkurranseutsatte markedet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
AI-bedriften/konsernet har god kompetanse på anbudsskriving	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

**Annen info om AI-bedriftens/konsernets kompetanse/HR:**

---

---

---

---

---

Undersøkelsen er nå ferdig.

Takk for hjelpen!

Mvh

Tove Andersen Frikstad

## VEDLEGG 2: Tiltaksplasser, driftsinntekter og antall ansatte for 89 arbeidsinkluderingsbedrifter (2018/2019)

Medlems-bedrifter	AFT-plasser for 2019 (tall innhentet fra statistikkavdelingen i NAV)	VTA-plasser 2019 (tall innhentet fra statistikkavdelingen i NAV)	Antall ansatte i 2018 (hentet fra proff.no)	Sum driftsinntekter 2018 (hentet fra proff.no)
Bedrift 1	660	55	382	218 798
Bedrift 2	283	105	180	180 008
Bedrift 3	272	214	245	186 775
Bedrift 4	255	55	104	84 566
Bedrift 5	228		0	9 625
Bedrift 6	183		1	4 462
Bedrift 7	174	85	80	55 809
Bedrift 8	173	43	100	111 085
Bedrift 9	168		52	53 163
Bedrift 10	150	112	48	57 771
Bedrift 11	137	86	0	74 095
Bedrift 12	137	40	51	61 661
Bedrift 13	137	15	12	6 596
Bedrift 14	131	9	36	39 051
Bedrift 15	125	32	105	103 941
Bedrift 16	121		26	36 547
Bedrift 17	110		0	30 353
Bedrift 18	107		74	57 628
Bedrift 19	104	115	94	77 900
Bedrift 20	102	65	161	142 258
Bedrift 21	97	28	32	31 337
Bedrift 22	95		37	29 902
Bedrift 23	94			12 363
Bedrift 24	90		7	14 884
Bedrift 25	88	57	35	43 396
Bedrift 26	87	36	86	50 072
Bedrift 27	83	35	27	25 348
Bedrift 28	83		87	58 657
Bedrift 29	81		88	53 385
Bedrift 30	80		41	33 160
Bedrift 31	79	15	27	11 790
Bedrift 32	78	83	50	40 947
Bedrift 33	75		87	97 951
Bedrift 34	74	75	75	71 341
Bedrift 35	74	40	49	67 792
Bedrift 36	69		45	31 692
Bedrift 37	66	62	49	37 141

Bedrift 38	64	74	57	48 170
Bedrift 39	64	55	88	27 749
Bedrift 40	62	37	44	36 840
Bedrift 41	61	31	47	19 905
Bedrift 42	57		120	93 691
Bedrift 43	56	41	70	37 283
Bedrift 44	56	31	70	24 782
Bedrift 45	56	27	20	24 484
Bedrift 46	55	49	26	36 597
Bedrift 47	55	32	129	82 578
Bedrift 48	55	16	81	72 123
Bedrift 49	55		129	61 162
Bedrift 50	55		63	38 388
Bedrift 51	53	25	16	15 823
Bedrift 52	48	79	63	57 502
Bedrift 53	47	34	33	82 117
Bedrift 54	46	49	45	33 029
Bedrift 55	46	19	43	31 812
Bedrift 56	44	38	66	51 303
Bedrift 57	44		48	24 799
Bedrift 58	43	36	31	30 299
Bedrift 59	41	55	79	54 788
Bedrift 60	41	22	38	13 162
Bedrift 61	41		67	36 104
Bedrift 62	37		27	20 058
Bedrift 63	31	29	30	20 053
Bedrift 64	30	37	21	20 115
Bedrift 65	30		23	14 622
Bedrift 66	29		1	15 701
Bedrift 67	27	27	17	12 451
Bedrift 68	26	61	26	22 505
Bedrift 69	25	29	20	14 745
Bedrift 70	25		15	13 274
Bedrift 71	21	47	29	28 112
Bedrift 72	21	38	50	22 402
Bedrift 73	21		21	23 705
Bedrift 74	20	46	20	22 322
Bedrift 75	19	10	26	12 513
Bedrift 76	18	38	34	37 172
Bedrift 77	18	28	17	13 884
Bedrift 78	16		7	6 390
Bedrift 79	14	35	22	20 948
Bedrift 80	14	26	14	12 822
Bedrift 81	13	34	74	18 279
Bedrift 82	13	32	17	17 314

Bedrift 83	12	39	6	51 738
Bedrift 84	12	20	55	13 916
Bedrift 85	8	17	21	11 355
Bedrift 86		88	34	37 501
Bedrift 87		86	35	32 687
Bedrift 88		70	5	64 418
Bedrift 89		19	120	25 074
Gj.snitt	81,1	47,9	54,9	44 537
Median	56	38	42	33 029