

Markus Sjøli

Styringsystemer i tiltaksbedrifter

En casestudie av Fides AS

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon

Veileder: Tor-Eirik Olsen og Terje Berg

Mai 2022

Markus Sjøli

Styringsystemer i tiltaksbedrifter

En casestudie av Fides AS

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tor-Eirik Olsen og Terje Berg
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

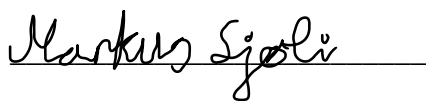
Denne studien er en del av mitt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, og er skrevet innen hovedprofilen økonomistyring.

Oppgavens tema er styringssystemer i tiltaksbedrifter. For å belyse temaet har jeg gjennomført en casestudie av tiltaksbedriften Fides AS, som leverer tjenestene Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) og Arbeidsforberedende Trening (AFT). Oppgaven har sett på hvordan bedriften bruker styringssystemer i møte med kravspesifikasjonene fra NAV. I den anledning ønsker jeg å rette en stor takk til informantene i Fides AS for å ha delt sine erfaringer og et godt samarbeid fra start til slutt.

Temaet har vært spennende og lærerikt å sette seg inn i. Håpet er at studien gir et bidrag til å redusere utenforskap og arbeidsledighet i Norge. Videre vil jeg også rette en stor takk til mine veiledere Tor-Eirik Olsen og Terje Berg for gode råd og engasjement underveis i prosessen. Avslutningsvis vil jeg også takke familie og venner, som har bidratt med moralsk støtte og korrekturlesing.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 20.mai 2022.

A handwritten signature in black ink, reading "Markus Sjøli", written over a horizontal line.

Markus Sjøli

Sammendrag

I 2020 la Riksrevisjonen frem sin kritikk av NAV om synlighet og ressursbruk i arbeids- og inkluderingsbransjen. Tiltaksbedrifter må tilfredsstillere kravspesifikasjoner fra NAV til forhåndsgodkjente tiltak. Samarbeidet mellom aktørene bidrar til å redusere utenforskap og arbeidsledighet. Arbeidsinkludering har i denne masteroppgaven blitt belyst, ved å studere bruken av styringssystemer i Fides AS. Følgende problemstilling er utarbeidet: «*Hvordan brukes styringssystemer i tiltaksbedrifter for å møte kravspesifikasjoner til Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) og Arbeidsforberedende Trening (AFT)?*»

Problemstillingen er belyst gjennom en kvalitativ casestudie av tiltaksbedriften Fides AS. Ulike teoretiske perspektiver er benyttet ved Simons' Levers of Control og elementer fra institusjonell teori for å få et helhetlig bilde av Fides AS. Det empiriske materialet er samlet inn med intervjuer og dokumentstudier for å studere bruken av styringssystemer og hvordan Fides AS formes av eksternt press.

Funn viser at bedriften bruker kravspesifikasjonene som retningslinjer til innholdet i tjenestene VTA og AFT. Strategiplanen og budsjettet benyttes som overordnede styringssystemer for å vise ansatte handlingsrommet. Trossystemet med kjerneverdiene respekt og trygghet står sterkt i bedriften. Bruk av grensesystemet har gitt strategiske endringer med rolleavklaringer og informasjonsdeling, som støtter utvikling av faglige tiltak. Videre viser studien at virksomhetsplanene er det viktigste styringsverktøyet for å møte kravspesifikasjonene. Gjennom utformingen og bruken av disse sikrer tiltaksbedriften en myndiggjøring av spesialiserte ansatte som handler i tråd med ledelsens strategi. Styringssystemer kombineres i bedriften for å tilfredsstillere kravspesifikasjonene med balanse mellom økonomiske forhold og faglig kvalitet.

I studien finner vi at bedrifter benytter seg av Fides AS sine tjenester som følge av FNs bærekraftsmål og forventninger om økt samfunnsansvar fra omgivelsene. Sammen med endringer fra NAV som følge av Riksrevisjonens kritikk fra 2020, støtter dette Fides AS' nødvendige tilpasning av løsninger for deltagerne sine. En utfordring er at tilspisset konkurranse og tidligere forslag om anbudsutsetting, tyder på at Fides AS og andre tiltaksbedrifter ikke samarbeider i like stor grad som tidligere. Det kan påvirke et felles mål om redusert utenforskap og arbeidsledighet i Norge.

Abstract

In 2020, Riksrevisjonen presented its criticism of NAV on visibility and use of resources in the labor and inclusion industry. Vocational rehabilitation companies must satisfy required specifications from NAV for their pre-approved services. Cooperation between the two parties contributes to reducing exclusion and unemployment in Norway. Work inclusion has been highlighted in this master's thesis, by studying the use of management control systems in Fides AS. The following research question was formulated: «*How are management control systems used in vocational rehabilitation companies to meet the required specifications for Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) and Arbeidsforberedende Trening (AFT)?*»

The research question has been addressed using a qualitative case study of Fides AS. Different theoretical perspectives by the use of both Simons' Levers of Control framework and elements from institutional theory have provided a comprehensive picture of Fides AS. The empirical material of the study has been collected with interviews and document studies to study the use of management control systems and how Fides AS is shaped by external pressures.

Findings show that the company uses the required specifications as guidelines for the content in VTA and AFT. The strategy plan and budget are used as management control systems to show employees the scope of action. The belief system with core values of respect and security has a strong presence in the company. Use of the boundary system has resulted in strategic changes with role clarifications and information sharing, which support the development of professional services. Furthermore, the study shows that business plans are the most important management tool for meeting the required specifications. Through the design and use of these, the vocational rehabilitation company ensures the empowerment of specialized employees who act in line with the management's strategy. Management control systems are combined to satisfy required specifications with balance between financial conditions and professional quality.

In this study, we also find that companies use Fides AS' services as a result of the UN's sustainability goals and expectations of increased social responsibility. Together with the changes from NAV as a result of Riksrevisjonens criticism from 2020, this supports Fides AS' necessary adaptation of solutions for its participants. One challenge is that intensified competition and previous proposals for tendering indicate that Fides and other vocational rehabilitation companies are not cooperating to the same extent as earlier. Hence, this can affect a common goal of reduced exclusion and unemployment in Norway.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2	Formål, problemstilling og avgrensning.....	3
1.3	Struktur.....	4
2	Case- og bransjebeskrivelse.....	5
2.1	Arbeidsinkludering i Norge.....	5
2.2	Casebeskrivelse.....	7
3	Teori.....	8
3.1	Økonomistyring.....	8
3.1.1	Økonomistyringens rolle og funksjon.....	8
3.1.2	Økonomistyring i offentlig sektor.....	9
3.1.3	Økonomistyring og sosialt arbeid.....	11
3.2	Levers of Control.....	13
3.2.1	Balanse og dynamisk spenning i styringssystemer.....	14
3.2.2	Trossystemer.....	15
3.2.3	Grensesystemer.....	16
3.2.4	Diagnostiske styringssystemer.....	17
3.2.5	Interaktive styringssystemer.....	18
3.2.6	Kritikk av Levers of Control.....	19
3.3	Institusjonell teori.....	20
3.3.1	Isomorfisme.....	21
3.3.2	Institusjonelt entreprenørskap.....	23
3.4	Oppsummering og bruk av teori.....	24
4	Metode.....	25
4.1	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	25
4.2	Casestudie som forskningsdesign.....	26
4.3	Datainnsamling.....	27
4.3.1	Intervju.....	27
4.3.2	Dokumentstudier.....	31
4.4	Analyse av data.....	32
4.5	Forskningsetikk.....	33
4.6	Kvalitet på forskningen.....	34

4.6.1	Gyldighet.....	35
4.6.2	Generaliseringspotensiale.....	36
4.6.3	Pålitelighet.....	37
5	Empiri.....	39
5.1	Kravspesifikasjonene fra NAV.....	39
5.2	Økonomisk fokus og kvalitet.....	41
5.2.1	Ledelsens fokus på balanse i økonomi og kvalitet.....	41
5.2.2	Opplevd handlingsrom og Riksrevisjonens kritikk.....	44
5.2.3	Engasjement i økonomiske diskusjoner og presentasjoner.....	46
5.3	Virksomhetsplanenes rolle for å møte kravspesifikasjonene.....	48
5.3.1	Utforming av virksomhetsplanene.....	48
5.3.2	Myndiggjøringen av ansatte.....	50
5.3.3	Rolleavklaring og ansvarsområder.....	51
5.4	Relasjonsbygging internt og kompetanseutvikling.....	52
5.5	Krav og evaluering av arbeidet.....	55
5.5.1	Kravene til sikring av inntekt og formidling.....	55
5.5.2	Evaluering av tiltak og aktiviteter.....	57
5.6	Relasjonsbygging eksternt og omdømme.....	58
5.6.1	Samarbeidet med næringslivet.....	58
5.6.2	Kommunikasjon til bedrifter om samfunnsansvar.....	59
5.6.3	Delingskulturen blant arbeid- og inkluderingsbedrifter.....	60
5.7	Oppsummering av empiriske funn.....	62
6	Analyse og diskusjon.....	64
6.1	Detaljert bruk av kravspesifikasjonene som sjekklister.....	64
6.2	Økonomi og faglig kvalitet – hånd i hånd?.....	66
6.2.1	Etablerte hovedmål og mektige verdier i strategiplanen.....	66
6.2.2	Riksrevisjonens kritikk effektiviserte ressursbruken.....	67
6.2.3	Tillit, engasjement og stolthet til økonomiske forhold.....	68
6.3	Virksomhetsplanene realiserer planlagte og fremskridende strategier.....	70
6.3.1	Ansattes frihet i utforming, bruk og evaluering av tiltak.....	70
6.3.2	Fagansvarlige som institusjonelle entreprenører.....	72
6.4	Kravspesifikasjonenes påvirkning på kvalitet og skreddersøm.....	73
6.4.1	Motivasjon uavhengig av tallfestede krav.....	73

6.4.2	Formelt press fra NAV kan hemme skreddersøm av tiltak	76
6.5	Nettverksbygging med næringsliv og tiltaksbedrifter styrker posisjonen	76
6.5.1	Økt samfunnsansvar i næringslivet utnyttes av ledelsen	76
6.5.2	Delingskulturen i bransjen trues av økt konkurranse	78
6.6	Oppsummering	80
7	Konklusjon	82
7.1	Teoretiske implikasjoner	83
7.2	Praktiske implikasjoner	84
7.3	Videre forskning i lys av studiens funn	85
	Litteraturliste.....	87
	Vedlegg	95
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	95

Figurer

<i>Figur 1: Oppsett i Fides AS sine virksomhetsplaner.....</i>	49
--	----

Tabeller

<i>Tabell 1: Intervju- og presentasjonsoversikt.....</i>	30
--	----

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Effektivt bruk av ressurser er noe som går igjen i ulike definisjoner av begrepet økonomistyring. Anthony (1965, i Ferreira & Otley, 2009) definerte det som «hvordan ledere sikrer og bruker ressurser effektivt for å nå organisasjonens mål». Over tid har denne definisjonen utviklet seg, og tar i større grad hensyn til både interne og eksterne forhold i dag. Dette har blitt systematisert i rammeverk som ofte kalles styringspakker, der organisasjoner bevisst eller ubevisst bruker verktøy for å nå sine mål (Berg, 2015). Et spørsmål man kan stille er hva økonomistyring gjør. Hopwood (1990) ser på økonomistyringens rolle og betydning for organisasjoner. Økonomistyringen skal blant annet «skape en spesiell synlighet i organisasjonen, og gjøre ting synlige som ellers ikke ville vært det» (Hopwood, 1990, s.3, min oversettelse). Synligheten gir et grunnlag for observasjon, styring og kontroll (Hopwood, 1990).

Offentlig sektors bruk av ressurser er avhengig av befolkningens tillit, da finansieringen i hovedsak kommer fra skatter og avgifter (Opstad, 2020). I nyere tid har fokuset på resultater og effektivitet økt, samtidig som offentlig sektor har mål om økt velferd, sosial likhet og rettferdighet (Busch & Vanebo, 2021). Dette gjør økonomistyringen mer kompleks enn i privat sektor (Nyland & Pettersen, 2010). Dermed blir det også vanskeligere å observere, kontrollere og styre ressursene på en hensiktsmessig måte. Synlighet kan sees på som et første steg for å sikre dette.

Stortinget bevilger årlig omtrent tre milliarder kroner til arbeidsmarkedstiltak som gis til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører (heretter tiltaksbedrifter). Målet med bevilgningen er å gi arbeid til personer med nedsatt arbeidsevne som står utenfor arbeidslivet. I en rapport offentliggjort i november 2020, gikk Riksrevisjonen gjennom NAV sin forvaltning av tilskudd til arbeidsmarkedstiltak. Riksrevisjonen fant det sterkt kritikkverdig at NAV «ikke har gode nok kontroller som sikrer at betydelige økonomiske verdier opptjent gjennom tilskudd til arbeidsmarkedstiltakene varig tilrettelagt arbeid (VTA) og arbeidsforberedende trening (AFT), i tilstrekkelig grad kommer atføringsarbeidet og tiltaksdeltakerne til gode» (Riksrevisjonen, 2020). Riksrevisor Per-Kristian Foss sa at «det sløses med penger som kunne kommet flere på tiltak til gode» i revisjonen. I etterkant av kritikken bisto Riksrevisjonen NAV med utforming av nye regnskapsmaler, som ble presentert for tiltaksbedriftene. NAV uttalte nylig i november 2021 at de nå har bedre kontroll på ressursbruken i bransjen. Dette har betydning for

forhåndsgodkjenningen av tiltaksbedriftene ifølge NAV (Fagbladet, 2021). Spørsmålet om synlighet og effektiv ressursbruk gjør det interessant å studere hvordan tiltaksbedrifter bruker økonomistyring.

Spesialrådgiver i Bransjeforeningen Arbeid og Inkludering (NHO) Jon Qvortrup, sa i 2016 at: «Det er et stort behov for mer forskning, og uavhengig forskning, på arbeidsinkluderingsfeltet. Men forskningen må være troverdig. Den må holde god kvalitet» (Qvortrup, 2016). Sitatet viser hvordan et forskningsmiljø som NTNU kan bidra til dette, uten særlige bindinger til verken Arbeids- og inkluderingsdepartementet eller NAV.

Pandemien som kom i 2020 har gjort dette mer aktuelt enn noen gang før. Regjeringen har signalisert gjennom Hurdalsplattformen at de ønsker å styrke arbeidsmarkedstiltakene og sikre rammevilkårene for offentlig eide arbeids- og inkluderingsbedrifter (Regjeringen, 2021). Arbeids- og velferdspolitikken vil på en tabloid måte, være et spørsmål om de som står utenfor arbeidslivet skal piskes eller lokkes inn med gulrøtter? (Fafo, 2020). En økt arbeidsledighet kan være med på å øke økonomiske og sosiale forskjeller viser en rapport utført på oppdrag fra Arbeid & Inkludering i NHO (Samfunnsøkonomisk analyse AS, 2020). Rapporten viser at en person med nedsatt arbeidsevne som kommer seg i jobb og beholder denne i ti år, vil gi en samfunnsøkonomisk gevinst på 4,6 millioner kroner. Arbeid- og inkluderingsbransjen bidrar til økt deltakelse i arbeidslivet som gir verdiskaping i økonomien. Dette betyr høyere skatteinngang og reduserte trygdeutbetalinger for offentlig sektor i Norge. Deltakelse i arbeidslivet er også sentralt for økt livskvalitet og helse på individnivå (Arbeid og Inkludering, 2021).

En masteroppgave i 2020 ved Universitet i Agder (UiA) så på hvordan sosialarbeidere opplever å utføre sosialt arbeid som ansatt hos tiltaksbedrifter og samtidig skulle tilfredsstille krav fra NAV. Hovedfunnet til oppgaven er at de har forståelse for kravene som stilles, men at det moralske ansvaret de har overfor deltakerne sine er det viktigste for dem (Reigstad, 2020). De «ønsker ikke å la styringssystemer komme foran det moralske ansvaret de har for deltakerne sine» (Reigstad, 2020). Det er gjennomgående i litteratursøket at arbeidsinkluderingsbransjen har hovedsakelig blitt forsket på gjennom fagfelt som sosialt arbeid, helse og omsorg, og tilsvarende. Litteratursøket har avslørt kunnskapshull fra fagfelt som kan gi andre typer bidrag, slik som økonomistyring. Et slikt perspektiv kan være med på å belyse hvorvidt styringssystemer og sosialt arbeid er i konflikt med hverandre.

1.2 Formål, problemstilling og avgrensning

Opgaven omhandler arbeidsinkluderingsbransjen som i liten grad er forsket på (Qvortrup, 2016). Signalene fra Regjeringen tilsier at offentlig eide arbeids- og inkluderingsbedrifter sin posisjon og tilbud skal styrkes. For at deres posisjon skal styrkes er befolkningen nødt til å ha tiltro til at ressursene brukes på en mest mulig effektiv måte og gir samfunnsøkonomisk gevinst. Studien gjøres som en kvalitativ casestudie av tiltaksbedriften Fides AS (heretter Fides). Caset er interessant da Fides er offentlig eid, ønsker å jobbe mer forskningsbasert fremover og har av et konsultentselskap nylig blitt oppmuntret til å ta en sterkere posisjon i markedet. Masteroppgaven til Reigstad og Riksrevisjonens kritikk fra 2020 viser et behov for å forske ytterligere på arbeidsinkluderingsbransjen. Tilskuddene som tiltaksbedrifter mottar, kommer ved at de klarer å møte forhåndsgodkjenning og kravspesifikasjoner fra NAV. Hensikten med kravspesifikasjonene er å bidra til at tiltaksdeltakerne ytes en tjeneste på et avtalt kvalitetsnivå (NOU 2012:6). Oslo Economics (2020) viser også til at det er store forskjeller mellom tiltaksbedriftene i hvor mange man får ut i arbeid (dette omtales som resultatgrad i bransjen). En av anbefalingene fra Oslo Economics til NAV er å ha et sterkt fokus på oppfølging av tiltaksbedrifter som leverer dårlig. Fides ligger i Trøndelag, som er et av fylkene med høyest resultatgrad i landet og det kan gi interessante funn.

I tiltaksbedrifter oppstår det et spenningsforhold (Reigstad, 2020) mellom utførelse av sosialt arbeid og økonomiske krav. Hun etterlyser forskning fra et ledelsesperspektiv om sosialt arbeid blir utført i ønsket grad tross styringssystemer som de omringes av. Dette underbygges av Busch & Vanebo (2021) som sier fokuset på resultater og effektivitet har økt i offentlig sektor, samtidig som man skal oppfylle andre ikke-økonomisk motiverte mål som økt velferd, sosial likhet og rettferdighet. Simons' Levers of Control (1995b) sitt helhetlige rammeverk og balanse i bruken av styringssystem anses som hensiktsmessig for å studere tiltaksbedrifter. Problemstillingen er med det følgende:

«Hvordan brukes styringssystemer i tiltaksbedrifter for å møte kravspesifikasjoner til Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) og Arbeidsforberedende Trening (AFT)?»

Formålet med oppgaven er å gi innsikt i hvordan forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter arbeider med økonomistyring og strategi for å oppfylle krav fra omgivelsene. Bidraget fra studien er tredelt: 1) Økt synlighet om bruk av ressurser i bransjen, som tidligere har fått kritikk. 2) Debatten om mer mangfold og deltagelse i arbeidslivet, da dette kan gi gevinster for både individ og samfunn. 3) Forholdet mellom ledergruppens og ansattes forankring av

styringssystem i organisasjonen. I tillegg til dette vil studien også kunne være et utgangspunkt for videre forskning knyttet til likheter og ulikheter med andre tiltaksbedrifter. Med flere casestudier vil det kunne gi et sterkere grunnlag for å utforme en kvantitativ spørreundersøkelse som kan sendes til alle bedriftene i bransjen.

1.3 Struktur

I kapittel 2 gis det en introduksjon til arbeid- og inkluderingsbransjen med tilhørende beskrivelse av casebedriften masteravhandlingen handler om. I kapittel 3 presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven, med litteratur om økonomistyring, sosialt arbeid og Simons' (1995a) rammeverk Levers of Control. I tillegg er det også med elementer fra institusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983), som bidrar ytterligere til det teoretiske grunnlaget for oppgaven. I kapittel 4 presenteres det vitenskapsteoretiske utgangspunktet. Det redegjøres også for vurderinger og argumenter med metodiske valg tilknyttet casestudie som forskningsdesign, datainnsamling og analyse av det empiriske materialet. De metodiske valgene medfører en diskusjon av studiens kvalitet. I kapittel 5 presenteres de empiriske funnene som er samlet inn med intervjuer av informanter i casebedriften og supplert med dokumentstudier. Analyse og diskusjon av de empiriske funnene utføres i kapittel 6, der de kobles opp mot relevant litteratur. I kapittel 7 presenteres en konklusjon med sentrale funn, samt teoretiske og praktiske implikasjoner. Masteravhandlingen avsluttes med noen forslag til videre forskning.

2 Case- og bransjebeskrivelse

2.1 Arbeidsinkludering i Norge

I Norge er det bred politisk oppslutning om at den økonomiske politikken skal bidra til høy sysselsetting, da dette gir velferd for både individ og samfunn. Da blir det viktig at personer med nedsatt arbeidsevne faktisk har mulighet til å bidra i arbeidslivet. Dette er personer som på grunn av sykdom, skade eller andre hindringer har behov for ekstra oppfølging fra NAV for å få eller beholde arbeid (Samfunnsøkonomisk analyse AS, 2020). Totalt utgjorde dette 196 637 personer med nedsatt arbeidsevne i alderen 18-66 år per september 2021. Av disse deltok 58.800 personer i en eller annen form for arbeidsrettet tiltak (NAV, 2021). Det står anslagsvis 60.000 personer i kø for arbeidsmarkedstiltak (Arbeid og Inkludering, 2021). Personer med nedsatt arbeidsevne, har behov for tilpasset bistand og tilrettelegging for å få prøvd seg i arbeidslivet (Leikvoll & Herning, 2017).

I Norge finnes det over 300 arbeids- og inkluderingsbedrifter (heretter AI-bedrifter). Disse har ifølge bransjeforeningen Arbeid & Inkludering, i underkant av 5 200 ordinært ansatte og en omsetning på rundt 5 milliarder kroner (Arbeid og Inkludering, u.å.). Mange av de som har behov for tilpasset bistand, er personer med muskel og skjelettlidelser, psykiske lidelser, lese- og skrivevansker, eller misbruksproblemer. Samarbeidet mellom NAV, AI-bedriftene og næringslivet er viktig for å kunne bistå disse menneskene.

AI-bedrifter må møte strenge krav til levering av tjenester og tilbud. Dette kommer som følge av økt samarbeid med privat og offentlig næringsliv, krav fra Stortinget og omgivelsene for øvrig. Samtidig er det et økende fokus på FNs bærekraftsmål i samfunnet. Det har vært mye oppmerksomhet rundt hvordan private organisasjoner forholder seg til dette, men i mindre grad gjelder dette offentlige (FN, 2021). FNs bærekraftsmål nr.8 «Anstendig arbeid og økonomisk vekst» er noe AI-bedrifter bidrar direkte til, gjennom å skaffe arbeid til mennesker som står utenfor arbeidslivet.

NAV har et samfunnsoppdrag i å inkludere flest mulig, lengst mulig i arbeidslivet. For å klare dette benyttes flere arbeidsrettede tiltak, som for eksempel oppfølging, arbeidstrening, lønnstilskudd m.m. NAV utfører noen av disse tiltakene selv, men kjøper inn andre fra tiltaksarrangører. Tiltakene som heter Varig tilrettelagt arbeid (heretter VTA) og Arbeidsforberedende Trening (heretter AFT) kjøpes inn av det som kalles forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Disse to arbeidsmarkedstiltakene til NAV er de eneste som ikke er konkurranseutsatt (Oslo Economics, 2020). AFT- og VTA-tiltakene arrangeres av 292

forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Disse mottar tilskudd fra NAV (Riksrevisjonen, 2020). Midlene fra NAV skal komme formålet og deltakerne til gode. De forhåndsgodkjente tiltaksarrangørene har derfor utbytteforbud.

Forhåndsgodkjenningen gir et grunnlag for lengre samarbeid mellom partene. Denne godkjenningen gjøres på et bredt grunnlag av ulike krav til forretningsvirksomhet, geografiske forhold, brukernes behov, lokalt arbeidsmarked og andre vurderinger (NOU 2012:6, s.21-27 og s.89). De forhåndsgodkjente leverandørene er i hovedsak offentlig eide aksjeselskaper med kommunal eller fylkeskommunal aksjemajoritet. Noen forhåndsgodkjente tiltaksarrangører er ideelt eid (av Fretex, Blå Kors o.l.) eller har privat eierskap. I litteraturen omtales disse forhåndsgodkjente tiltaksarrangørene på ulike måter, det være seg attføringsbedrifter, vekstbedrifter, skjermede virksomheter osv. Begrepet «tiltaksbedrift» er tidligere brukt om forhåndsgodkjente tiltaksarrangører (Møller & Magnussen, 2020), og vil benyttes i denne oppgaven. På oppdrag fra NAV bistår altså disse med å gi individene økt tro på egne ferdigheter, motivasjon og kvalifisering for arbeidslivet. Næringslivet får kompetent arbeidskraft og positive virkninger innad i sin bedrift. Dette øker velferden i hele samfunnet.

Tjenestene tiltaksbedriftene leverer, må oppfylle flere kravspesifikasjoner fra NAV. Spesifikasjonene beskriver hva innholdet i tiltakene skal være, samt krav til aktørene. Dette innebærer blant annet rutiner, faglig innhold, metoder, rapportering, kompetanse og skal sikre at deltakere opplever god kvalitet. Kravspesifikasjonene som er gjeldende for AFT og VTA kom henholdsvis i 2017 og 2019, men følges opp i årlige møter med tiltaksbedriftene. NAV vurderer tilbudet tiltaksbedriftene gir, opp mot disse kravene (Regjeringen, 2021). Regjeringen med NAV har eksempelvis et krav om at minst 50 prosent av de som deltar, skal starte i arbeid eller utdanningsløp etter tiltaket AFT. Alle tiltaksarrangørene rapporterer til NAV om resultater, men oppfølgingen fra NAV varierer stort i hele Norge (Oslo Economics, 2020). Det vil være hensiktsmessig å avgrense dette til hvordan de møter kravspesifikasjonene for tiltakene VTA og AFT. Oppgaven er altså avgrenset til det som betegnes som tiltaksbedrifter i arbeids- og inkluderingsbransjen.

Handlingsrommet de har påvirkes av hvordan arbeids- og velferdspolitikken balanserer ønsket om høy sysselsetting med bruk av trygdesystemet. I Hurdalsplattformen utgått fra Støres mindretallsregjering bestående av Arbeiderpartiet og Senterpartiet legges arbeidslinja til grunn. Regjeringen ønsker blant annet å «styrke ordninger som kvalifiseringsprogrammet, arbeidsforberedende trening (AFT), praksisplasser og varig tilrettelagt arbeid (VTA) og gjøre

dem tilgjengelig for flere» (Regjeringen, 2021). Regjeringen ønsker også å sikre rammevilkårene for offentlig eide og ideelle arbeids- og inkluderingsbedrifter, og med det unngå anbudsregimer som sentraliserer og bygger ned tilbud (Regjeringen, 2021). Arbeidsinkluderingsbransjen er noe som gir stor samfunnsøkonomisk gevinst, og angår mange ulike interessenter med ulike maktforhold.

2.2 Casebeskrivelse

Fides er en offentlig eid tiltaksbedrift lokalisert i Stjørdal, Levanger og Meråker kommune med 35 ansatte. Det er en ikke-kommersiell aktør som har utbytteforbud og forhåndsgodkjennes for en periode på fire år, før de må godkjennes på nytt (Riksrevisjonen, 2020). Avtalen følges opp årlig mellom partene. Fides leverer i hovedsak de to nevnte tjenestene VTA og AFT. Personer på VTA-tiltaket må ha innvilget uføretrygd, og målgruppen er mennesker som har problemer med å få innpass i arbeidslivet, med betydelig store utfordringer (Leikvoll & Herning, 2017). AFT er et tiltak som skal øke mulighetene for at personer med nedsatt arbeidsevne kommer tilbake i ordinært arbeid eller utdanning. Dette gjøres ved at personer først får muligheten til å jobbe i et skjermet og tilrettelagt arbeidsmiljø, før de trer over i arbeidstrening hos bedrifter i ordinært arbeidsliv (Samfunnsøkonomisk analyse AS, 2020).

Fides skal «ved tett oppfølging, arbeidstrening og kvalifisering tilby en mangfoldig arbeidskraft til samfunnet gjennom tiltaks- og aktivitetsplasser til NAV, kommuner og eventuelt andre aktører» (Fides, u.å.). Arbeids- og inkluderingsbransjen har tidligere blitt kritisert i form av at det jobbes for lite forskningsbasert, og at dette har gitt svake resultater med hensyn til å få deltakere ut i lønnet arbeid (NOU 2012:6). Styret i Fides ønsker at bedriften skal jobbe mer kunnskap- og forskningsbasert fremover, ifølge daglig leder. Dette gjør det interessant å se på hvordan Fides benytter styringssystemer for å møte kravspesifikasjoner fra NAV i løpet av perioden de godkjennes for. Styringssystemer og sosialt arbeid i et spenningsforhold anses som et naturlig utgangspunkt for valg av teori.

3 Teori

Teorikapitlet vil benyttes til å introdusere begrepet økonomistyring, og hva som kjennetegner dette i offentlig sektor. Litteratur knyttet til sosialt arbeid og bruk av økonomistyring i dette fagfeltet vil også presenteres. Simons (1995a) *Levers of Control* vil benyttes for å gi et helhetlig perspektiv på spenningsforholdet knyttet til dette. Innunder dette ligger bruk av styringssystemer i utforming og innføring av strategi for å møte kravspesifikasjoner fra NAV. Avslutningsvis tas institusjonell teori og elementer fra dette med, for nettopp å kunne se på hvordan formelt og uformelt press påvirker styringssystemer i tiltaksbedriften.

3.1 Økonomistyring

Begrepet «økonomistyring» blir mye brukt, men en enkel og entydig definisjon av hva som menes med begrepet er ikke like lett å komme opp med (Opstad, 2020). Anthony (1965, i Ferreira & Otley, 2009, s. 264, min oversettelse) definerte økonomistyring som «Proessen ledere går gjennom med å sikre effektiv innhenting og bruk av ressurser for å nå organisasjonens mål». Anthonys vektlegging av finansielle- og regnskapsbaserte kontrollsystemer har blitt kritisert for å innta et for begrenset perspektiv på hva økonomistyring innebærer (Strauß & Zecher, 2012), (Busch, 2004). Tidlig forskning på feltet fokuserte derfor mye på formelle kontroller fra ledelsens side uten å sette det i en bredere kontekst (Ferreira & Otley, 2009). Nyere forskning må ta innover seg målkonflikter, maktspill, politiske prosesser, usikkerhet i omgivelsene og behovet for innovasjon i en kompleks verden (Busch, 2004). Dette resonnerer med Malmi & Brown (2008), som etterlyser en forståelse av økonomistyring som en helhetlig pakke med mange ulike styringssystemer. Et helhetlig blikk på økonomistyring kan gi bedre innsikt i hvordan man utformer et mer utvidet spekter av kontroller for å støtte opp om organisasjonens mål, kontrollaktiviteter og ytelse (Malmi & Brown, 2008).

I min studie sees det på Fides sin strategi for å møte kravspesifikasjoner fra NAV, og bruken av styringssystemer i organisasjonen for å oppfylle kravene knyttet til disse. Simons (1995a) vektlegger strategi i sin holistiske forståelse av økonomistyring. Økonomistyring og herunder ulike styringssystemer anser han som selve grunnlaget for realisering av strategien. Dette gjør at rammeverket *Levers of Control* ses på som hensiktsmessig for denne studien.

3.1.1 Økonomistyringens rolle og funksjon

I innledningen til denne oppgaven ble det nevnt at økonomistyringens første rolle er å «skape en spesiell synlighet i organisasjonen, og gjøre ting synlige som ellers ikke ville vært det»

(Hopwood, 1990, s.3., min oversettelse). Økonomistyringens andre rolle er å skape en kalkulativ praksis, det vil si konkretisere og forenkle abstrakte begrep til håndterlige økonomiske diskusjoner. Dette gjør det enklere for økonomistyringens tredje rolle, som er å aktivt skape et domene for økonomisk handling (Hopwood, 1990). Økonomistyringen tillater, fasiliterer og former derfor organisasjonens agenda, bekymringer og valg for fremtiden. Den skal være med på å løse ulike problemer for organisasjonen. De tre rollene Hopwood lanserte, kan ses i sammenheng med tre problemer økonomistyringen skal løse ifølge Simon et. al (1954, i Berg 2015). Det første problemet kan knyttes til synlighet rundt hvor godt organisasjonen presterer (*scorecard questions*). Det andre problemet kan knyttes til kalkulativ praksis ved å konkretisere og med det bidra til diskusjoner om hva som bør analyseres nærmere (*attention-directing questions*). Det tredje problemet kan knyttes til å aktivt skape et domene for økonomisk handling, ved å hjelpe organisasjonen med fornuftige valg i den aktuelle situasjonen (*problem-solving questions*). Riksrevisjonens kritikk fra 2020 av NAV sitt tilsyn med arbeidsinkluderingsbransjens synlighet og kontroll av ressursbruken, angår i aller høyeste grad økonomistyringens rolle og funksjon.

3.1.2 Økonomistyring i offentlig sektor

Økonomisk styring i det offentlige er noe annet enn økonomisk styring i private virksomheter, og den offentlige konteksten kan ikke forbigås (Busch & Vanebo, 2021). Styringssystemer som skal brukes må blant annet tilpasses politikk, rammebetingelser, legitimitet og sosiale mål som likhet, velferd og rettferdighet. Slike mål blir vanskeligere å formulere og kvantifisere, og gir derfor utfordringer med hvilke styringssystemer man skal benytte seg av (Busch & Vanebo, 2021). I tråd med Kaplan & Norton (1992) sin artikkel om balansert målstyring, sier de at «Det du måler, er det du får». Offentlig virksomheters mål kan være vage og tvetydige, da blir det også vanskeligere å vite hva de får, med andre ord hvilke resultater de oppnår (Nyland & Pettersen, 2010). I private virksomheter er dette enklere å se. Målet er å sikre en tilfredsstillende avkastning på det man investerer, med tilhørende delmål som lønnsomhet, markedsandel og finansiering (Busch & Vanebo, 2021). Private og offentlige virksomheter opererer videre under ulike rammebetingelser. Konkurransen og markedskreftene gjør at private virksomheter kontinuerlig er avhengig av å forbedre prosesser, kvalitet og funksjonalitet. Offentlige virksomheter er betydelig mer avhengig av ulike rammebetingelser og budsjettbevilgninger fra myndighetene. De er også i enda større grad regulert i ulike regelverk og forordninger (Busch & Vanebo, 2021). Handlingsrommet til offentlige ledere kan variere fra år til år, fra statsbudsjett

til statsbudsjett, og regjering til regjering. Både private og offentlige virksomheter må selvsagt forholde seg til gjeldende lover og regler.

Utviklingen i offentlig sektor er preget av styringsmodeller som overføres fra privat sektor. Begrepet «New Public Management» brukes ofte som et samlebegrep for denne verdensomspennende utviklingen, selv om dette inneholder flere ulike trender også (Busch & Vanebo, 2021). Denne utviklingen startet med å endre fokus fra ansvarlighet for prosesser, til en større vektlegging på ansvarlighet for resultater (Hood, 1995). Økonomistyringen i offentlig sektor har nå større fokus på resultatmålinger, kundekrav og ansvarliggjøring (Busch & Vanebo, 2021). Moderniseringen i offentlig sektor gjør det vanskeligere å skille den fra privat sektor. Det har vært et sterkt fokus på effektivitet og på visse områder høy grad av konkurranseutsetting. Busch og Vanebo (2021) definerer effektivitet som verdiskapning i forhold til ressursforbruk hvor begge elementene er beregnet i verdi. Produktivitet vil si at det er et mål om å få ressursforbruket per produserte enhet så lite som mulig. Det vil ikke nødvendigvis være en positiv sammenheng mellom produktivitet og effektivitet. Effektivitet forutsetter at det er mulig å måle verdien av det man produserer. I offentlig sektor er det vanlig å måle ulike kvalitetsdimensjoner over tid sammen med utvikling i ressursforbruk for å kunne indikere effektiviteten (Busch & Vanebo, 2021). Kravet om effektiv ressursbruk står sterkt i samfunnet, og har sammenheng med at finansieringen i stor grad kommer fra skatter og avgifter (Nyland & Pettersen, 2010). Befolkningen ønsker å ha tillit til at offentlig sektor anvender ressursene mest mulig effektivt og verdiskapende for fellesskapet. Offentlig sektor kan på denne måten skaffe seg legitimitet hos mange interessentgrupper (Opstad, 2020). Tillitssamfunnet og høy sosial kapital er viktig for at offentlig sektor skal kunne fungere (Opstad, 2020).

Dagens organisasjoner står ovenfor betydelige styringsmessige utfordringer med forventninger fra omgivelsene og tilpasninger til rammebetingelser (Busch, 2004). Utviklingen i offentlig sektor krever at man er i stand til å utvikle en helhetlig form for styring. Økonomistyringen i det offentlige utfordres av andre mål enn rent økonomiske, for å kunne gi legitimitet hos viktige interessenter (Busch & Vanebo, 2021). Aktivitetene i virksomheten må prioriteres ut fra de knappe ressursene organisasjonen har til rådighet (Opstad, 2020). Fallan & Pettersen (2010) understreker at et enkelt prinsipp er at virksomhetene forsøker å bruke mest mulig av ressursene sine på direkte verdiskapende aktiviteter. I offentlig sektor er det til tider tvetydige koblinger mellom innsats og resultat. Dette gjør at lite hensiktsmessige kombinasjoner mellom tjenesten

som produseres og valgt styringsform gir seg utslag i ressurstap (Fallan & Pettersen, 2010). Organisasjonenes effektivitet vil økes ved den beste kombinasjonen mellom atferdsstyring, resultatstyring og normstyring. Disse må utvikles i et samspill med hensyn på hvilke effekter, både positive og negative, de har på hverandre (Fallan & Pettersen, 2010). Opstad (2020) peker på noen viktige momenter for at økonomistyring skal fungere. Organisasjonen må ha et system og ytre rammer som fungerer, samt en god organisasjonskultur med kunnskapsrike fagpersoner. I offentlig sektor vil ledelsen og dens holdninger stå sentralt for å skape en helhetlig tenking i resten av organisasjonen (Opstad, 2020).

3.1.3 Økonomistyring og sosialt arbeid

Sosialt arbeid er en verdibasert profesjon som bygger på demokratiske og humanistiske verdier (Reigstad, 2020). Den internasjonale organisasjonen for sosialt arbeid (IFSW) kom i 2014 med følgende definisjon: «Sosialt arbeid er en praksisbasert profesjon og akademisk disiplin som fremmer sosial endring og utvikling, tilknytning, myndiggjøring og frigjøring av mennesker. Sentrale prinsipper i sosialt arbeid er rettferdighet, menneskerettigheter, kollektivt ansvar og respekt for mangfold [...] Sosialt arbeid engasjerer mennesker til å ta tak i livsutfordring og øker velvære» (IFSW, 2014, min oversettelse). Til felles med andre profesjoner som arbeider med mennesker, tenderer det å være negative holdninger til administrative og ledelsesaspekter ved deres respektive organisasjoner. Det hevdes ofte at dette er forstyrrelser fra «det ekte arbeidet» (Coulshed & Mullender, 2006). I forbindelse med denne oppgaven er det viktig å understreke at sosialt arbeid er et bredt fagfelt, som ikke kun angår arbeidsinkluderingsbransjen.

Logikken om at organisasjoner skal gjøre de prioriteringene som gir mest mulig nytte per krone, blir satt på prøve i mange profesjonssektorer (Opstad, 2020). Ulike holdninger til budsjettarbeid og økonomistyring gjør at det lett kan oppstå styringsproblemer- og svikt når profesjonelle normer og økonomisk logikk møtes (Opstad, 2020). Det kan skape en dialog som kan bidra til et godt resultat, men dette stiller store krav til aktørene. NPM-reformer omformer profesjonenes normer til kravspesifikasjoner i dokumenter, ifølge Fallan & Pettersen (2010). Dette gir en uklar forbindelse mellom produktivitet og kvalitet i offentlig sektor, og målforskyvning kan lett forekomme. Kvalitetsnivået er tvetydig og vanskelig å måle. Økte krav til produktivitet kan føre til at det forekommer en reduksjon av kvaliteten (Busch & Vanebo, 2021). Denne debatten gjelder både internt i organisasjonen, og mellom overordnede myndigheter og virksomhetsledelsen. Økonomistyring som rettes mot å forbedre produktivitet kan til syvende

og sist svekke legitimiteten hos de ansatte ved at de opplever at det går hardt ut over kvaliteten de kan levere (Busch & Vanebo, 2021). Abernethy og Stoelwinder (1995, i Busch, 2004) viser til at profesjonelle normer i sterk grad kan være med på å realisere organisasjonens overordnede mål.

Det har kommet til forskning som kobler ledelsesteorier og arbeid i offentlige tjenester, som med en mindre output-drevet forståelse tillater mye større kompleksitet på området (Haynes, 2003, i Coulshed & Mullender, 2006). Sosialt arbeid, som offentlig sektor, opererer under press fra lovgivning, politisk kontroll og rammebetingelser som tilskuddsordninger. Handlingsrommet til godt sosialt arbeid kan bli innskrenket ved at tiltaksbedriftene er nødt til å forholde seg til resultatmål, rapportering og effektivisering i enda sterkere grad enn tidligere (Kokkinn, 2005). Alle offentlige etater og organisasjoner er underlagt regnskapsforskrifter som skal sikre en tilfredsstillende registrering av ressursbruken (Busch & Vanebo, 2021). Aamodt (2014) skriver om hvordan New Public Management har trådt inn i arbeidsfeltet sosialt arbeid, og peker på at styringen er preget av «top-down»-logikk i bransjen. Hun skriver «Mål- og resultatstyring er blitt opphøyd fra å være en modell for budsjettstyring og kostnadskontroll til en allmenngyldig ledelsesfilosofi og en overordnet politisk ideologi». Rapportering, dokumentering og arbeidet med å tilfredsstille økonomiske krav kan innskrenke handlingsrommet og komme i veien for den enkelte brukers beste (Aamodt, 2014). Bruk av det faglige skjønnnet i arbeidet med mennesker, kan ha blitt redusert som følge av alt må kunne dokumenteres og standardiseres (Røysum, 2005). Busch & Vanebo (2021) viser til at for at det skal være mulig med effektiv ressursstyring, bør det foretas en detaljert registrering av ressursforbruket. Dette kan kreve sentralisering av beslutningsmyndighet eller en økt satsning på å utvikle kulturen i organisasjonen. En felles forståelse av at ressursforbruket bør holdes på et akseptabelt nivå, må til for at videre drift skal være mulig i organisasjonen (Busch & Vanebo, 2021).

Eide (2011) viser til at styringssystemer som har en innvirkning på sosialarbeidere og andre profesjonsutøvere ikke er noe nytt. Styringssystemene ser ut til å bli dominerende også i sosialt- og øvrig profesjonsfaglig arbeid. Evetts (2003) viser til hvordan profesjoner har gått fra å ha høy grad av profesjonell autonomi, til å bli i større grad styrt av kontroll og rammer fra organisatorisk nivå. Et eksempel på dette er hvordan ansatte i tiltaksbedrifter fører samtaler med deltakere på en bestemt måte med mål om å oppnå bestemte resultater. Målinger av hva slike samtaler har ført til, kan gjøre at selve møtet mellom to mennesker blir et «instrument i en

måloppnåingsprosess» (Eide, 2011, s.97). Systematiske målesystemer, ulike kontrollregimer og trange budsjetterammer bidrar til misnøye blant sosialarbeidere (Tallaksen, 2011, i Aamodt, 2014). Busch & Vanebo (2021) nevner at verdistyringen er sentral i yrker med sterkt innslag av profesjonelle medarbeidere og vanskeligheter med resultatmåling, som sykehus, skoler og sosialkontorer. Her må de ansatte bruke skjønn, det er problematisk å måle resultater, og vanskelig å sette opp regler for «best practice». Reigstad (2020) fant i sin masteroppgave at selv om kravene fra NAV har en påvirkning, er det lite som tyder på at det sosiale arbeidet blir hemmet. Veiledere ønsket ikke å la styringssystemer komme foran det sosiale arbeidet (Reigstad, 2020). På bakgrunn av dette er det ønskelig å se på hvordan tiltaksbedrifter balanserer strenge kravspesifikasjoner fra NAV, med styringssystemer som også skal ivareta det sosiale arbeidet for både de ansatte og deltagerne.

3.2 Levers of Control

Simons (1995a) sitt rammeverk Levers Of Control ser på hvordan ledelsen kan kombinere bruk av ulike styringssystemer for å få mest mulig ut av strategien i sin organisasjon. I kombinasjonen av styringssystemer ligger det et ønske om kontroll, men også frihet, kreativitet og innovasjon fra de ansatte (Simons, 1995b). Historisk sett har ledere utøvd kontroll i stor grad ved å fortelle ansatte hva de skal gjøre og bruke mye ressurser på å overvåke dem. I dagens markeder som preges av sterk konkurranse og dynamiske forhold, må ledere sørge for at strategien responderer til nye behov i markedet. En vellykket utforming og implementering av strategi avhenger av fire nøkkelfaktorer. Disse fire nøkkelfaktorene er kjerneverdier, strategiske usikkerheter, kritiske prestasjonsvariabler og strategisk risiko. Nøkkelfaktorene har en aktiverende og begrensende funksjon for strategiarbeidet, og må styres av det Simons betegner som fire «spaker». Rammeverket benyttes for å kunne diskutere hvordan Fides sin bruk av styringssystemer skjer i tråd med strategi for å møte kravspesifikasjoner fra NAV og samtidig ivareta det sosiale arbeidet.

Simons (1995a) presenterer disse spakene som tros-, grense-, diagnostiske- og interaktive systemer i sitt rammeverk, og er opptatt av dynamikken mellom disse fire. Hvert av disse systemene har sin hensikt i å styre implementeringen av en ny strategi. Det vil si at systemene har ulike syn på hvordan strategi utarbeides og implementeres i organisasjonen.

Trossystemet ser på strategi som en grunnleggende kultur, med andre ord «slik gjør vi det her». Dette systemet skal oppmuntre de ansatte til å søke nye muligheter gjennom misjon, visjon og

verdier. Grensesystemet ser på strategi som en posisjon. Dette systemet skal sette klare rammer for hva de ansatte ikke kan gjøre, slik at det strategiske handlingsrommet blir definert. Det skal sikre at ressursene blir brukt effektivt. Diagnostiske systemer ser på strategi som en plan (Simons, 1995b). Slike systemer hjelper ledelsen i å sikre prestasjonsmåling og motivasjon for de ansatte. Interaktive systemer ser på strategi som handlingsmønstre. Slike systemer tilrettelegger for læring og dialog som følge av usikkerheter og muligheter under endrede betingelser. Samlet sett handler de fire styringssystemene om å utforme og justere strategien på ulike måter, for å fremme ønsket atferd i organisasjonen fra ledelsens side (Simons, 1995a).

3.2.1 Balanse og dynamisk spenning i styringssystemer

Balanse og dynamisk spenning er «hjertet for å implementere strategi» (min oversettelse, Simons, 1995a). De dynamiske spenningene kommer fra verdiskaping, strategiformulering og menneskelige motiver. Disse må balanseres og brukes i styringssystemer for å styre strategien til organisasjonen. Simons (1995a) sier man må utøve kontroll for å oppnå organisasjonens mål, samtidig som man tillater ansatte autonomi til å ta avgjørelser selv. Spakene skaper sammen en «dynamisk spenning mellom opportunistisk innovasjon og forutsigbar måloppnåelse som er essensiell for positiv vekst» (min oversettelse, Simons, 1995a). Balanse i bruken betyr ikke nødvendigvis lik vektlegging, men justert til de strategiske og kontekstuelle utfordringene som oppstår (Kruis, Spekle & Widener, 2016). Håndteringen av den dynamiske spenningen må være til stede for å finne riktig balanse i organisasjonen, noe som virker å bestemmes direkte ved ledelsens bruk av styringssystemer (Mundy, 2010).

Den dynamiske spenningen ved organisasjonens verdiskaping handler om forholdet mellom mulighetsrommet og begrenset oppmerksomhet. De ansatte har mange muligheter som kan være i samsvar med organisasjonens mål og økt verdiskaping (Simons, 1995a). Mulighetsrommet vil blant annet bestemmes av organisasjonens eiendeler, kundebase, egenskaper og kompetanse, reaksjoner til markedshendelser og innovasjonspotensiale (Simons, 1995a). Problemet er at dette gir et tilnærmet ubegrenset mulighetsrom, som må håndteres på riktig måte av ledelsen. På individnivå vet vi at menneskets begrensede oppmerksomhet gjør at man må rette fokuset effektivt for å ta de rette mulighetene som byr seg (Simons, 1995a). Organisasjoner har også begrenset oppmerksomhet og kapasitet, som må fordeles i samsvar med ønsket om verdiskaping (Simons, 1995a). Oppmerksomhet er en knapp ressurs, som inngår i økonomistyring.

Den dynamiske spenningen ved strategiformulering, handler om på hvilke nivå dette skjer i organisasjonen. Simons (1995a) skiller mellom planlagte og fremskridende strategier. Planlagte strategier kommer fra ledelsen og kommuniseres nedover i organisasjonen ved bruk av dokumenter og interaksjon. Et slikt hierarkisk syn på strategi viser til at resten av organisasjonen iverksetter den planlagte strategien. Deretter måler og korrigerer ledelsen strategien om noe ikke går som planlagt (Simons, 1995a). Fremskridende strategier derimot, kan komme fra alle nivåer i organisasjonen og ofte over tid. Dette kan gjøre det enklere å gripe uventede muligheter til verdiskaping. For å kunne kontrollere strategiformuleringen må man benytte seg av begge disse strategiene. Det vil sette organisasjonen i stand til å balansere kontroll og læring for å finne de riktige løsningene (Simons, 1995a).

Den dynamiske spenningen ved menneskelig motiver handler om at den enkelte ansattes egne interesser og organisatoriske rammer påvirker hverandre. Simons (1995a) har et positivt menneskesyn som hevder mennesker ønsker å gjøre det riktige, utvikle seg og skape noe i fellesskap med andre. Dette har sterke koblinger til trossystemet. Organisasjonens grensesystem rammer inn negative konsekvenser med ulike regler, straff og sanksjoner vises til som hindre for mulighetssøkingen til de ansatte (Simons, 1995a).

De dynamiske spenningene gjør at ledelsen må se hva som er behovet til enhver tid og hvilken «spake» man bør trekke i for å oppnå det resultatet de ønsker seg. Balansen i spenningsforholdet behøver ikke å bety lik vektlegging av hvert styringssystem. Styrken i bruken av styringssystem ligger i hvordan ledelsen kombinerer disse for å realisere både planlagte og fremskridende strategier (Simons, 1995a). Gjennom trossystemer og grensesystemer får ledelsen vist til resten av organisasjonen hva det strategiske handlingsrommet er. Bruken av diagnostiske og interaktive systemer bistår i strategiutforming- og implementering (Simons, 1995a). Dette vil brukes til å se på hvordan Fides kombinerer bruk av styringssystemer for å møte kravspesifikasjoner og samtidig ivareta sitt formål med det sosiale arbeidet i organisasjonen. De fire styringssystemene presenteres nedenfor.

3.2.2 Trossystemer

Trossystemet er ifølge Simons (1995a) konsist, verdiladet og inspirerende. Det skal gi retning og veiledning til de ansatte for hvordan de kan rette oppmerksomheten sin til hva organisasjonen vil oppnå i tråd med kjerneverdiene. Dette vil innebære prestasjonsnivået, verdiskapingen og hvordan ansatte bygger relasjoner internt og eksternt (Simons, 1995a).

Trossystemet kan oppfattes noe vagt og bredt, men intensjonen med dette er å appellere til de mange ulike nivåene og gruppene innad i en organisasjon. Alle i organisasjonen skal føle at trossystemet tilfører mening og forpliktelse til organisasjonens kjerneverdier (1995b). Det skal understreke viktigheten av verdibasert kontroll og den kulturelle dimensjonen i organisasjonen. I offentlige organisasjoner kan dette påvirke i stor grad hvordan individer oppfatter krav og prestasjonsmålinger (Pilonato & Monfardini, 2020). Ledelsen må gå foran med et godt eksempel og på den måten representere de dypt forankrede verdiene slik at de ansatte følger etter (Simons, 1995b). Trossystemet har potensiale til å være et mektig styringssystem for ledelsen. I fraværet av store utfordringer, kan trossystemet motivere individer til å søke etter nye muligheter for å skape verdi (Simons, 1995a).

Økt størrelse, kompleksitet og desentralisering i organisasjonen gir et økt behov for at ansatte forstår kjerneverdiene. Uten en klar forståelse for disse, blir de ansatte nødt til å gjøre antagelser om hva som er akseptabel atferd eller ikke i ulike nye situasjoner (Simons, 1995b). Derfor oppstår det et behov for sterke kjerneverdier slik at det gir nødvendig stabilitet i organisasjonen (Simons, 1995a). Kjerneverdiene til organisasjonen må kobles sammen med strategien for at trossystemet skal fungere (Simons, 1995b). På denne måten kan ansattes forståelse for dette gi atferden ledelsen ønsker seg i tråd med organisasjonens verdier.

3.2.3 Grensesystemer

Bruk av det mektige trossystemet kommer også med en viss risiko for ineffektiv ressursbruk, og dette må kontrolleres av grensesystemet. Vage kjerneverdier kan med grensesystemet oversettes til fokusert aktivitet med en klar hensikt (Simons, 1995a). Simons (1995b) sammenligner de to systemene med «yang» og «yin» fra kinesisk filosofi. Trossystemet symboliserer solen, varmen og lyset. Grensesystemet symboliserer mørket og kulden, som setter begrensninger. Sammen snevrer det et ubegrenset handlingsrom inn til et ønsket nivå som etablerer retning, motiverer og inspirerer både ledelsen og de ansatte. For mange etablerte arbeidsbeskrivelser i detalj, standardprosedyrer og regler kan hindre motivasjon og kreativitet for de ansatte. Dette skaper en dynamisk spenning, der bruken av disse to systemene sammen vil kunne utløse myndiggjøring av ansatte i form av mulighetssøk og verdiskaping innenfor definerte rammer (Simons, 1995a).

Standarder med etiske retningslinjer og kodeks, blir brukt for å vise hvilke aktiviteter som de ansatte skal holde seg unna. Simons (1995a) har et positivt menneskesyn, og mener mennesker

generelt sett ønsker å gjøre det riktige, altså handle i samsvar med etablerte moralske koder. Utfordringen oppstår blant annet når presset på å levere resultater kolliderer med etiske begrensninger, og fristelsen kan bli for stor for noen. Grensesystemet blir derfor enda viktigere i organisasjoner der omdømmet bygges på tillit (Simons, 1995b). Ikke alle grenser omhandler etiske og moralske koder. Strategiske retningslinjer sikrer at ledere reduserer risikoen for å tape konkurransekraft, ved å styre ansatte unna muligheter ledelsen ikke ønsker å benytte seg av (Simons, 1995b). Dette kan gi seg utslag i at ledelsen benytter seg av sjekklister for å sikre at ansatte søker muligheter som oppfyller et minimum av krav. Ved bruk av sjekklister og andre verktøy klarer man å redusere ineffektiv ressursbruk og koble ansattes mulighetssøk med organisasjonens valgte strategi. Sammen oversetter trossystem og grensesystem et ubegrenset mulighetsrom til et fokusert område som alle ansatte i organisasjonen oppmuntres til å benytte seg av (Simons, 1995a).

3.2.4 Diagnostiske styringssystemer

Simons (1995b) nevner at de fleste typer organisasjoner benytter seg av diagnostiske styringssystemer for å sikre og evaluere måloppnåelse. Styringssystemer kan benyttes som et kontrollverktøy for å bistå ledelsen i hverdagen til å få oversikt. Dette gjøres gjennom formelle tilbakemeldingssystemer som for eksempel resultatplaner, budsjett og andre kritiske prestasjonsvariabler (Simons, 1995a). Slike verktøy gjør at ledelsen ikke behøver å bruke uforholdsmessig store ressurser på å overvåke sine ansatte. Verktøyene overvåker, mens ledelsen bruker dem for å effektivisere ressursbruk, samt koordinere mål og signalgiving til ansatte. Systemet baserer seg på en ex-post evaluering der ledelsen sammenligner den planlagte strategien, med det man faktisk oppnådde i perioden. Evalueringen vil gi grunnlag for å kunne justere og tilpasse input og prosesser, slik at fremtidige resultater i større grad samsvarer med målene i strategien (Simons, 1995b). Dette kan gjelde både kvalitative og kvantitative mål, som vil støttes opp av det Simons (1995a) kaller kritiske prestasjonsvariabler.

Kritiske prestasjonsvariabler er et sentralt aspekt ved bruk av diagnostiske styringssystemer, og skal blant annet føre til effektiv ressursbruk. Disse kan defineres som «faktorer som må oppnås eller iverksettes for at den planlagte strategien skal kunne være suksessfull» (min oversettelse, Simons 1995a). Kritiske prestasjonsvariabler kan endre seg som følge av endret strategi, markedsbetingelser og øvrige aspekter i konteksten rundt organisasjonen. Diagnostiske styringssystemer viser hvordan ansatte kan holdes ansvarlige for resultater, men samtidig ha autonomien til å velge hvordan man vil oppnå disse (Simons, 1995a). En suksessfull bruk av

diagnostiske styringssystemer forutsetter at ledelsen setter og forhandler mål, mottar og behandler oppdateringer jevnlig, og følger opp på signifikante avvik med sine ansatte (Simons, 1995a). Målinger bør være objektive, komplette og enkle å korrigere for å sikre forventede resultater og minimere uønskede avvik. Diagnostiske styringssystemer har potensialet til å rette mulighetssøk i visse retninger, og dette må tas i betraktning ved utformingen av systemene (Simons, 1995a).

Kaplan og Norton (1992) innførte begrepet balansert målstyring, som gir organisasjoner et nyttig rammeverk med fire måleperspektiver for å styre implementeringen av mål og strategi. De fire måleperspektivene er knyttet til finansielle målinger, læring og innovasjon, kunder og interne prosesser (Simons, 1995a). Effektive ledere bruker diagnostiske målinger tilknyttet hvert av disse områdene samtidig for å kunne veilede organisasjonen i ønsket retning (Simons, 1995a). Simons (1995a) understreker at diagnostiske styringssystemer ikke kun handler om koordinering mellom ledelsen og ansatte. Systemene spiller også en viktig rolle for ressursfordeling, mulighetssøk og evaluering på ulike organisasjonsnivå. Riktig bruk og balanse i målinger vil kunne hindre dysfunksjonell atferd i organisasjonen (Simons, 1995a). Dette vil være vanskelig å oppnå hvis man ikke vet hva man måler, for da er det heller ikke mulig å styre det (Kaplan & Norton, 1992).

Bruken av diagnostiske styringssystemer betyr som nevnt at ledelsen ikke behøver å bruke store ressurser på å overvåke sine ansatte. Dette må følgelig bety en myndiggjøring av spesialiserte ansatte, der de i større grad i det daglige arbeidet har ansvar for å handle i tråd med strategien (Simons, 1995a). Profesjonsmedarbeidere med lang bakgrunn kan gi en økt forståelse til øvrige ansatte for iverksetting av disse styringssystemene. Faren ved evaluering og høye krav til prestasjoner gjør at ledelsen også må tenke på bruken av de tre andre styringssystemene (Simons, 1995a). Diskusjonen over har vist hvordan diagnostiske styringssystem også jevnlig kan brukes på en interaktiv måte.

3.2.5 Interaktive styringssystemer

Interaktive styringssystemer benyttes for å øke informasjonsdeling mellom ledelsen og ansatte, slik at man skal kunne oppmuntre til kreativitet og gripe muligheter som blir synlige (Simons, 1995b). Systemene fører til dialog og debatt gjennom hele organisasjonen (Simons, 1995a). Dette gjøres ved at ledelsen involverer seg i ansattes beslutninger og kan rette oppmerksomheten til nye strategiske retninger når usikkerheten er til stede. Usikkerheten som

er gjeldende, kan avhenge av endringer i teknologi, kundebehov, reguleringer fra myndighetene og konkurranseintensitet. Ledelsens syn på strategisk usikkerhet og overordnet strategi, vil være avgjørende for hvilket styringssystem de bruker interaktivt (Simons, 1995b). Valget av styringssystem sender klare signaler til resten av organisasjonen om hva som er viktig og ikke. Styringssystemer blir kun interaktive om hele organisasjonen retter sin tid og oppmerksomhet til det (Simons, 1995a). Interaktive systemer skiller seg også fra diagnostiske systemer med fire definerte karakteristika: 1) Ledelsen retter oppmerksomheten til informasjon som kan medføre strategiske endringer, 2) Informasjonen er av så stor viktighet at den krever hyppig oppmerksomhet fra alle nivå i organisasjonen, 3) Informasjonen som genereres kommer tydeligst frem i dialog og debatt mellom de ulike nivåene i fysiske møter, og 4) Styringssystemer benyttes som en katalysator for pågående antagelser, diskusjoner og påfølgende endringer i handlingsplanene. Simons (1995b) nevner at interaktive systemer er en «hot button» for ledelsen. Det vil si et tema som er så viktig for folk at det vekker sterke meninger og følelser (Cambridge Dictionary, 2022).

Interaktive styringssystemer forsøker å rette ansattes fokus på muligheter og utfordringer med informasjon om strategiske usikkerheter. Et interaktivt styringssystem er ikke en unik type kontrollsystem, mange typer kontrollsystem kan benyttes interaktivt (Simons, 1995a). Ved å bruke et styringssystem interaktivt med tid og oppmerksomhet, kan ofte nye strategier utvikle seg gjennom dialog og debatt (Simons, 2000). Interaktive styringssystemer kan derfor benyttes til å veilede strategi som kommer «bottom-up» (Simons, 1995a). I offentlige organisasjoner kan det være en preferanse for dialog i uformelle relasjoner på arbeidsplassen (Pilonato & Monfardini, 2020). Dette kan skape et skille mellom den planlagte og fremskridende strategien, der ansatte bryter ut av gamle mønster (Simons, 1995a). På den ene siden kan det interaktive styringssystemer endre de andre styringssystemene i seg selv også, da ledelsens strategi setter rammer for disse. På den andre siden kan også det interaktive styringssystemer påvirkes av tro-, grense- og det diagnostiske systemet. Dialogen blant ledelse og ansatte kan derfor føre til utvikling av rammeverk, informasjonsdeling, rutiner og kritiske prestasjonsvariabler (Simons, 1995a). Oppmerksomheten rettes med interaktive styringssystem til selve prosessene i organisasjonen, heller enn forhåndsbestemte utfall (Simons, 1995a).

3.2.6 Kritikk av Levers of Control

Tessier og Otley (2012) ser at Simons' Levers of Control har mange styrker i at rammeverket inkluderer ulike typer kontroll og tilbyr et helhetlig perspektiv. En av de store svakhetene er at

konseptene oppfattes som vage og tvetydige (Ferreira & Otley, 2009; Tessier & Otley, 2012). Dette gjelder blant annet rammeverkets fokus på positive (yang) og negative (yin) kontroller. Tessier & Otley (2012) omformulerer disse til «aktiverende» og «begrensende» kontroller. Levers of Control rammeverket har også fått kritikk for å fokusere for mye på ledelsen, og det er utydelig hvordan ansatte bidrar (Ferreira & Otley, 2009, Tessier & Otley, 2012). Ferreira & Otley (2009) mener det utelukkende fokuset på formelle kontrollsystemer begrenser det helhetlige perspektivet. Dette gjør at uformelle kontroller som normer, sosialisering og kultur sin påvirkning på styringssystemene vies for lite oppmerksomhet (Collier, 2005). Kritikken tatt i betraktning, anses Simons' Levers of Control rammeverket å være hensiktsmessig for å se på hvordan Fides utformer strategi til å møte kravspesifikasjoner fra NAV, og bruk av styringssystemer for å realisere dette på alle nivå i organisasjonen. Økonomistyring og sosialt arbeid kan antas å skape et spenningsforhold som oppmuntrer til det Simons kaller balanse i styringssystemer. Rammeverkets ulike typer kontroll og brede tilnærming anses videre som godt egnet til å studere områder som er lite forsket på fra før av. I denne oppgaven gjelder dette tiltaksbedrifter.

3.3 Institusjonell teori

Institusjonell teori benyttes mye i studier av offentlig sektor og søker å forklare hvorfor organisasjoner ligner mer og mer på hverandre (Moll, Burns & Major, 2006). Tiltaksbedrifter påvirkes i stor grad av myndigheter, reguleringer og krav fra NAV blant annet. Dermed vil institusjonell teori benyttes for å diskutere hvordan disse aktørene påvirker bruken av styringssystemer i Fides gjennom kravene de stiller. Brignall & Modell (2000) viser til at det er passende å vie oppmerksomhet til hvordan makt og press utøvd av ulike interessenter påvirker bruken av styringsverktøy i organisasjoner. Profesjonelle tjenesteytere viser ofte interesser som ikke er nødvendigvis tilpasset krav om effektivitet (Brignall & Modell, 2000). Kravene gjør også at det vil være av interesse å se på om Fides preges av isomorfisme. Dette som følge av at kravspesifikasjonene fra NAV er like fra tiltaksbedrift til tiltaksbedrift. Busch & Vanebo (2021) viser til at ved å anvende institusjonell teori kan man få en mer helhetlig oversikt over aspektene ved økonomistyringen. Institusjonell teori kan benyttes videre til å undersøke problemer med implementering som kommer av maktforhold og interessekonflikter (Covaleski et al., 1996, i Brignall & Modell, 2000). Arbeids- og inkluderingsbransjen preges av svært lite forskning innenfor fagfeltet økonomistyring, og derfor kan det være lurt å gå bredt ut.

Institusjonell teori tar ikke kun hensyn til rene økonomiske aspekter i vurderinger organisasjoner gjør rundt hva de innfører. DiMaggio & Powell (1983) viser til at organisasjoner er sosiale institusjoner som påvirkes av omgivelsene i stor grad. Institusjonell teori viser til at effektivitet kan svekkes som et resultat av organisasjonens ønske om legitimitet overfor dominerende aktører i omgivelsene (Meyer & Zucker, 1986, i Brignall & Modell, 2000). Bruk og iverksetting av nye styringsverktøy kan med det komme som et resultat av å ønske seg legitimitet, heller enn at det rent økonomisk er lønnsomt (Nyland & Pettersen, 2010). Legitimitet omhandler hvordan organisasjonen utfører handlinger som passer inn i et system med «riktige» normer og verdier (Scott, 2014). Organisasjoner kan være vel så avhengig av ressurser og bevilgninger, som de er av å opparbeide seg sosial kapital gjennom tillit og legitimitet fra omgivelsene (DiMaggio & Powell, 1983).

Institusjonell teori kan benyttes til å se på hvordan koblingen mellom formelle strukturer og det reelle daglige arbeidet foregår. Organisasjoner blir utsatt for press fra reguleringer, krav, sanksjoner og andre forhold som gjør at de blir nødt til å tilpasse seg for å kunne operere i markedet. Sosiale normer inngår i omgivelsene som viser hvordan organisasjonen bør være utformet for å oppfylle sitt formål (Christensen et al., 2015). Oppstår det et stort nok gap mellom formelle strukturer og det daglige arbeidet i en organisasjon, vil det forekomme dekobling ifølge Meyer & Rowan (1977). Dekobling kan gjøre at regler, styringsverktøy og beslutninger som tas, ofte ikke blir iverksatt på ulike nivå i organisasjonen. Dette gjør at spenningsforholdet mellom to ulike institusjonelle logikker som formelle styringsverktøy og sosialt arbeid vil kunne diskuteres i denne avhandlingen. Formelle styringsverktøy kan benyttes av ledelsen i organisasjonen kun for å skaffe seg legitimitet ovenfor omgivelsene, og med det sikre ressurstilgang. Det sosiale arbeidet har i seg selv andre formål enn økonomiske hensikter.

3.3.1 Isomorfisme

Organisatoriske felt bidrar til at aktører blir mer og mer like hverandre (DiMaggio & Powell, 1991). Dette peker til helheten av relevante aktører, som leverandører, forbrukere, myndigheter og andre organisasjoner som produserer lignende tjenester eller produkter (DiMaggio & Powell, 1983). Feltene må defineres empirisk, og en gjensidig forståelse av felles anliggende må utvikles for at det kan institusjonelt sees på som et organisatorisk felt. I et organisatorisk felt oppstår det sterke krefter som leder organisasjonene til å bli likere hverandre (DiMaggio & Powell, 1983). Rammene rundt det organisatoriske feltet begrenser handlingsrommet til en viss grad, selv om det er mulig for organisasjoner å komme med nye målsetninger og praksiser.

Fides har flere relevante aktører å forholde seg til som NAV, kommuner, myndigheter, regjeringen, næringslivet og befolkningen. Disse ønsker å se både lønnsomhet og godt sosialt arbeid. Omgivelsene og rammebetingelsene som settes fra myndigheter og herunder NAV gjør at organisasjoner innenfor samme felt, i denne studien tiltaksbedrifter, kan tvinges til å ligne på hverandre. Denne prosessen kalles isomorfisme (Hawley, 1968, i DiMaggio & Powell, 1983).

DiMaggio & Powell (1983) identifiserte tre ulike typer institusjonell isomorfisme som vil føre til institusjonell endring. De tre typene isomorfisme er ikke gjensidig utelukkende og institusjonelle endring kan dermed også forekomme som en samlet effekt av disse. Tvungen isomorfisme kommer fra politisk påvirkning og behovet for legitimitet. Dette kan være både formelt og uformelt press utøvd av en eller flere av de relevante aktørene i det organisatoriske feltet. Formelt press kan være et resultat av reguleringer fra myndighetene med lover og regler. Uformelt press kan komme fra hele det organisatoriske feltet i form av forventninger til kultur og verdier i den aktuelle organisasjonen. Tvungen isomorfisme kan dermed være både eksplisitt i form av lover og mer subtilt i form av normer (DiMaggio & Powell, 1983).

Mimetisk isomorfisme kommer fra usikkerhet, som gjør at organisasjoner ser til kjente praksiser hos andre lignende organisasjoner som kan innarbeides i egen organisasjon (DiMaggio & Powell, 1983). Dette kan gjøres for å oppnå legitimitet ved å følge det man ser andre organisasjoner har gjort med høy grad av suksess (DiMaggio & Powell, 1983). En utfordring med tvetydige årsaker og potensielle løsninger, gjør at kopierende atferd kan være det mest hensiktsmessige for en organisasjon (Cyert & March, i DiMaggio & Powell, 1983). Slike standardiserte løsninger som utvikler seg, kan gjøre seg gjeldende både subtilt og eksplisitt i det organisatoriske feltet. Subtilt gjennom at ansatte skifter arbeidsplass eller turnover innad i en bedrift. Eksplisitt gjennom at organisasjoner innhenter kompetanse fra konsulentfirmaer og bransjeforeninger (DiMaggio & Powell, 1983).

Normativ isomorfisme kommer fra profesjonalisering, ved at organisasjoner anvender seg av anerkjente praksiser innen relevante fag og profesjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Dette øker legitimiteten til organisasjonen (Moll et al., 2006). DiMaggio & Powell (1983) identifiserer to viktige kilder til denne typen isomorfisme. Den første kilden er utdanning og faglig bakgrunn som gir legitimitet. Den andre kilden handler om hvordan nettverket i organisatoriske felt spred praksiser og aktiviteter imellom seg som fører til profesjonalisering og legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Lignende virkelighetsorientering, antagelser og bakgrunn blant ansatte kan

være av større betydning enn tradisjoner og kontrollsystemer for å forme ønsket atferd i organisasjonen (Perrow, 1974, i DiMaggio & Powell, 1983). Det kan gi en kultur som er preget av profesjonsverdier og normer.

Teorien om institusjonell isomorfisme vil benyttes til å diskutere hvordan Fides påvirkes av eksternt press fra omgivelsene. Det vil også kunne være hensiktsmessig for å se på hvorvidt Fides mener de er like andre tiltaksbedrifter. Samt eventuelt hvordan ønsker om fokus på sosialt arbeid kan utfordre ønsket innføring og bruk av økonomiske styringssystemer i bedriften.

3.3.2 Institusjonelt entreprenørskap

Institusjonelt entreprenørskap kan ses på som hvordan aktører med egne interesser og mulighetssøk, benytter seg av ressurser for å opprettholde, endre eller skape institusjoner i organisasjonen (Hardy & Maguire, 2008). Et annet perspektiv på institusjonelt entreprenørskap er mer prosessorientert og fokusert på hindringer assosiert med forsøk på dette (Hardy & Maguire, 2008). DiMaggio (1988, i Hardy & Maguire, 2008) understreker at nye institusjoner oppstår når aktører med tilstrekkelige ressurser ser muligheten til å realisere høyt verdsatte interesser. Aktørene kan være både individer, grupper, organisasjoner i det organisatoriske feltet (Leca & Boxenbaum, 2009). Konteksten aktørene opererer i, må tas i betraktning ved bruk og kombinasjon av institusjonelle logikker. Kulturelle trekk, profesjonalisering og øvrige regler i samfunnet gjør at aktører må være selektiv i bruken av tilgjengelige institusjonelle logikker (Seo & Creed, 2002, i Hardy & Maguire, 2008). Interesser, verdier og øvrig kontekst vil ha stor betydning for om aktørene klarer å endre institusjoner med støtte fra andre eller ikke (Leca & Naccache, 2006).

Kombinasjonen av institusjoner og entreprenørskap, kan henholdsvis øke forståelsen for hvordan prosesser med kontinuitet og endring utspiller seg i en organisasjon. Praktisk relevans for institusjonelt entreprenørskap er et gjeldende spørsmål (Leca, Battilana & Boxenbaum, 2008). Flere studier vier oppmerksomhet til hvordan institusjonell endring i et gitt felt avhenger av institusjoner rundt seg. Holm (1995, i Hardy & Maguire, 2008) viser eksempelvis til hvordan den formelle autoriteten myndigheter eller bransjeforeninger innehar kan brukes som ressurs av aktører til å foreta endringer. Rao (1998, i Leca et al., 2008) har vist hvordan institusjonelle entreprenører konkret har bidratt til å øke sosial velferd. Institusjonelt entreprenørskap under ett kan dermed brukes til å diskutere hvordan og hvorfor visse praksiser, løsninger eller organisasjonsformer blir innført og etablert over tid (Garud, Hardy & Maguire, 2007).

3.4 Oppsummering og bruk av teori

I dette kapitlet er det redegjort for det teoretiske grunnlaget som benyttes i studien av styringssystemer i en tiltaksbedrift. Innledningsvis er det presentert litteratur om økonomistyring. Dette suppleres med teori knyttet til økonomistyring i offentlig sektor og sosialt arbeid. Simons' (1995a) rammeverk *Lever of Control* er presentert i tråd med oppgavens formål om å diskutere hvordan Fides bruker styringssystemer for å møte kravspesifikasjonene fra NAV. Kravspesifikasjonene, trossystemet og grensesystemet brukes til å diskutere hvordan de snevrer inn det strategiske handlingsrommet for økonomiske forhold og faglige tiltak. Diagnostiske- og interaktive styringssystemer anvendes for å diskutere hvordan henholdsvis utvikling av planlagte og fremskridende strategier skjer i møte med kravspesifikasjonene. Rammeverket har tidligere mottatt kritikk som også gjengis i kapitlet. Videre vises det til hvordan elementer av institusjonell teori kan brukes for å tilpasse seg kritikken. Institusjonell teori benyttes for å gi innsikt i bedriftens normer, verdier og påvirkning fra omgivelsene til bruken av styringssystemer. Dette bidrar til et mer helhetlig perspektiv på et tema som er lite utforsket og diskutert i fagfeltet økonomistyring.

4 Metode

I dette kapittelet redegjøres det for metodiske valg og vurderinger knyttet til oppgaven. Studien er utført med en hermeneutisk tilnærming som vitenskapsteoretisk utgangspunkt for å ta hensyn til konteksten styringssystemer benyttes i. Deretter argumenteres det for casestudie som relevant forskningsdesign til oppgaven. Det diskuteres valg tilknyttet prosessen med datainnsamling, der intervju og dokumentstudier er benyttet for å belyse forskningstemaet. Avslutningsvis tas det stilling til etiske vurderinger og kvaliteten på studien i seg selv.

4.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Ringdal (2018) mener vitenskapsteori er refleksjon over vitenskapelig aktivitet. Den viktigste oppgaven for vitenskapsteori er å analysere metodene som blir brukt i vitenskapen, ifølge Okasha (2016). Ontologi viser til at tolkninger oppstår som følge av at mennesker er forskjellige, og de kan ha ulike perspektiver på hva som ses på som virkeligheten (Ringdal, 2018). Epistemologi viser til at det finnes ulike kunnskapssyn, og stiller spørsmål ved om det er mulig å fremstille sann kunnskap om verden (Ringdal, 2018). Sosial konstruktivisme er en type ontologi, som omhandler hvordan sosiale forhold blir virkelige gjennom menneskelig handling. En slik tilnærming samsvarer med å forsøke å forstå bruken av styringssystemer i en kontekst av sosialt arbeid, slik min studie ser på. Ringdal (2018) trekker frem klassifiseringen «langtidsarbeidsledige» som eksempel på en sosial konstruksjon. Klassifiseringen gir visse trykksrettigheter, men kan også ha konsekvenser for hvordan man blir sett på av andre. Sosial konstruktivisme bidrar ved å øke forståelsen rundt hva slike konstruksjoner er, og hvordan de blir formet av sosiale krefter i omgivelsene (Nyeng, 2017).

Fides er en tiltaksbedrift, og det er som nevnt svært lite litteratur på dette feltet innenfor økonomistyring. Styringssystemene og det sosiale arbeidet utgjør sammen en kompleksitet som krever en helhetlig forståelse. Roberts og Scapens (1985) viser til hvordan økonomistyringssystemer må tolkes i en større sammenheng og konteksten de er omgitt av. En helhetlig forståelse kan komme ved å innta en hermeneutisk tilnærming, ifølge Nyeng (2017). Hermeneutikk er en filosofi som kan relateres til at alt må tolkes og gis mening til i en større sammenheng. Dette innebærer også at tolkninger kommer fra en bestemt forforståelse for temaet, både for forskere og intervjuobjekt (Nyeng, 2017). Kunnskap utvikles ved å forstå helheten og delene på samme tid. Ny informasjon som kommer frem i forskningen settes inn i en slags spiral av kunnskap som aldri utvikles helt ferdig. Denne spiralen kalles den

hermeneutiske spiral, og åpner for endringer i kunnskap. Fides sin bruk av styringssystemer, må ses på i lys av at de er en del av offentlig sektor og leverer tjenester med sosialt arbeid. Dette gjør at forskningen i denne studien har et hermeneutisk utgangspunkt, og forsøker å se på hvordan styringssystemer brukes i tiltaksbedriften Fides.

4.2 Casestudie som forskningsdesign

Casestudier egner seg godt til eksplorerende problemstillinger (Jacobsen, 2015), og er derfor i denne studien valgt som hensiktsmessig forskningsmetode. Problemstillingen: «Hvordan brukes styringssystemer i tiltaksbedrifter for å møte kravspesifikasjoner til Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) og Arbeidsforberedende Trening (AFT)?», har som formål å øke kunnskapen om styringssystemer i arbeids- og inkluderingsbransjen, som er et område med begrenset akademisk litteratur. Scapens (1990) viser til at casestudier med fordel kan benyttes for å studere henholdsvis ledelsens og ansattes oppfatning av bruk av styringssystemer i organisasjonen. Det er knyttet økende interesse til hvordan man beholder mennesker i arbeidslivet. Denne studien kan på den måten gi retning i hva med en hermeneutisk tilnærming til hva som eventuelt bør undersøkes nærmere i bransjen. En slik studie åpner også for tilpasninger underveis i forskningsprosessen, noe som ses på som en fordel da litteraturen er såpass begrenset. I denne masteravhandlingen er problemstillingen beskrivende ved å belyse hvilke systemer, teknikker og prosedyrer (Scapens, 1990), som anvendes i en tiltaksbedrift. Den kan også sies å være forklarende ved å se på hvordan sosiale faktorer og andre formål enn lønnsomhet påvirker valg av styringssystemer. Den sosiale konteksten kan ikke ignoreres (Scapens, 1990). Fokuset ligger her på den spesifikke bedriften, og målet er ikke generalisering i seg selv. Et mål med casestudier er å kunne generere hypoteser som senere kan testes i større utvalg (Scapens, 1990).

Tjora (2021) viser til at en casestudie benytter en eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og utelukker. I lys av Riksrevisjonens kritikk av NAV sitt tilsyn med ressursbruk i arbeids- og inkluderingsbransjen, dannet det seg et ønske og behov for å se nærmere på nevnte bransje. Etter en periode med kartlegging av hvordan bransjen fungerer, viste det seg naturlig å avgrense oppgaven til forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. Fides ble i denne studien valgt ut som case og som følge av at de er en mellomstor tiltaksbedrift i Trøndelag. Det er et av fylkene med høyest resultatgrad i form av overgang til utdanning eller arbeid etter tiltaket AFT (Oslo Economics, 2020). Undertegnede kjente også til Fides gjennom

sitt personlige nettverk, noe som forenklet prosessen med å etablere første kontakt og forespørsel om samarbeid til masteroppgaven.

Studien er gjort med en abduktiv tilnærming, som befinner seg et sted mellom induksjon og deduksjon. Det vil si at teorier og perspektiver i løpet av forskningsprosessen er kombinert med empiri for å søke etter et svar på problemstillingen (Tjora, 2021). En induktiv tilnærming alene søker å gi generalisert kunnskap som følge av enkelttilfeller. En deduktiv tilnærming søker å teste teorier ved å undersøke enkelttilfeller (Tjora, 2021). Den abduktive tilnærmingen er derfor tatt utgangspunkt i, for å kunne si noe nytt om verden, i forhold til det som ligger i premissene for den sosiale konstruksjonen (Nyeng, 2017).

4.3 Datainnsamling

I denne casestudien er det benyttet intervju og dokumentstudier for å svare på problemstillingen. Dokumentstudier kan gi informasjon om forhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, med ulike formål. Tjora (2021) sier videre at intervju er nyttig for å studere meninger, holdninger og erfaringer. Kombinasjonen av disse to typene datainnsamling gjorde det enklere å få en mer helhetlig forståelse for bransjen, organisasjonen og kontekst gjennom hele forskningsprosessen. Dette har bidratt til å belyse og forstå bruken av styringssystemer i Fides.

4.3.1 Intervju

Det ble gjennomført intervju av syv ulike personer i organisasjonen, for å samle ulike erfaringer knyttet til temaet. Her var formålet å få innsikt i intervjuobjektens bruk og opplevelse av hvordan styringssystemer benyttes i organisasjonen. Organisasjonen opererer i et helt ulikt fagfelt enn økonomistyring, og det var derfor hensiktsmessig å be intervjuobjektene komme med sin fortolkning av ulike fagbegreper. Intervjuene ble gjennomført i hovedsak med åpne spørsmål rundt de aktuelle temaene. Der det var nødvendig, ble det gitt en ytterligere forklaring av spørsmålene som ble stilt til intervjuobjektene. For å kunne svare best mulig på problemstillingen, ble det gjennom prosessen gjort noen vurderinger i forkant av intervjuene. Disse vurderingene vises til under.

Tidlig i etableringsfasen med Fides, kom det tydelig frem at de ønsket mer informasjon om hva masteroppgaven skulle se på. Ledelsen etterspurte spesifikt å få mer innsikt i teorien bak, og derfor virket det hensiktsmessig å presentere det teoretiske rammeverket for dem. Presentasjonen ble gjennomført i tidlig februar og varte rundt tjue minutter. Den ble tatt vel

imot, og skapte ifølge ledelsen en større forståelse og lyst til å være intervjuobjekter i prosjektet. Dette kan jo naturligvis ha ført til problemer med «priming», med andre ord at de gjorde seg mer klar til å svare på ulike spørsmål knyttet til aktuelle tema. Allikevel anses dette ikke som særlig aktuelt, da presentasjonen ble gjort over en måned før intervjuene tok sted, og var relativt overfladisk. Ledelsen utgjorde også kun tre av syv respondenter. De fire andre var henholdsvis to fagansvarlige og to veiledere. Totalt sett kom dette altså oppgaven til gode i form av høy velvilje til å delta og tilgang på data fra Fides sin side. Dette bidro til å få et helhetlig perspektiv på styringssystemene, slik at man kunne se om ledelsens strategi gjorde seg gjeldende nedover i organisasjonen.

Intervjuene tok sted på ulike møterom i lokalene tilknyttet Fides. Dette er ifølge Jacobsen (2015) hensiktsmessig da intervjuobjektets arbeidsplass er en naturlig kontekst for spørsmål som vedrører forhold på jobben. Dette ble i hovedsak tatt en avgjørelse på som følge av at intervjuobjekt skulle føle behag og opptre naturlig i en noe uvant situasjon som et intervju kan være. Den geografiske nærheten til organisasjonen gjorde også valget enkelt. Intervjuene ble alle gjennomført ansikt-til-ansikt, med mål om å etablere tillit, åpenhet og flyt som beskrives av Jacobsen (2015).

Intervjuobjektene fikk tilsendt et informasjonsskriv med samtykkeerklæring (Vedlegg 1) en uke i forveien på e-post, der det ble opplyst om at intervjuet skulle vare i rundt en time. Målet med dette var å etablere formelle rammer og at intervjuobjektene ikke skulle føle det forstyrret arbeidsdagen i for stor grad. Tiden brukt på hvert intervju varierte noe, dette kan blant annet skyldes at ledelsen mottok flere spørsmål enn fagansvarlige og veiledere. Jacobsen (2015) sier en optimal tidsramme ligger mellom 60 og 90 minutter, men at det vil variere særlig med tanke på hvem som er intervjuobjektet. Andre årsaker kan også ha vært mer personlige faktorer, slik som kunnskapsnivå og snakkesalighet. De syv intervjuene som ble gjennomført hadde en varighet fra ca. 30-60 minutter. Ansattnivå og varighet på intervju kommer frem i detalj lengre ned i tabell 1: Intervju- og presentasjonsoversikt.

Informasjonsskrivet som ble sendt til intervjuobjektene inneholdt også opplysninger om at det ville bli benyttet lydopptak av samtlige intervju. De ble henholdsvis spurt skriftlig gjennom informasjonsskrivet og muntlig om samtykke til dette ved oppstart av hvert intervju. Intervjuobjektene ble også forsikret om at et slikt lydopptak ville slettes ved levering av masteroppgaven. Bruk av lydopptak gjorde det enklere å være til stede i samtalen med aktiv

lytting og oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2021). Det åpnet også opp for å kunne benytte direkte sitater i empirien, som intervjuobjektet også fikk tilgang til å kontrollere i ettertid. Lydopptak gjorde også meg som intervjuer tryggere i en relativt ny situasjon. Tjora (2021) mener på den ene siden at det er en fordel å være to intervjuere ved intervjuer hvis man har manglende erfaring med slikt. På den andre siden påpeker han at de fleste intervjuobjekt nok vil være mer komfortabel med en-til-en samtaler i intervjuer der man beveger seg inn på ømtålige temaer. Fokuset mitt under intervjusituasjonen var å etablere tillit fra start av, samt stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Underveis i intervjuene noterte jeg kort også noen viktige momenter og krysset av for spørsmål som skapte ekstra engasjement hos intervjuobjektene.

Utvalg/intervjuobjekt

Ifølge Bell, Bryman & Harley (2019) er utvalget i kvalitative metoder knyttet til kriterier som gjør det mulig å svare på problemstillingen. Dette bør gjøres på en strategisk måte og etterstrebe variasjon i utvalget for å sikre relevante nyanserte svar (Bell et al., 2019). Intervjuobjektene i denne studien er knyttet til Fides gjennom sitt ansettelsesforhold der. Dette er personer med ulike arbeidsoppgaver og befinner seg på ulike nivå i organisasjonen. Disse ble hentet inn først og fremst som følge av kontakt med daglig leder i Fides. Basert på at oppgaven handlet overordnet om styringssystemer og sosialt arbeid, ble vi enige om hvilke personer i organisasjonen som kunne være aktuelle å intervju. Dette er noe Bell et al., (2019) og Tjora (2021) kaller snøballmetoden for å innhente intervjuobjekt. Herunder var det ønskelig å intervju hele ledergruppa, fagansvarlige og noen veiledere, i tråd med målet om bredde og variasjon (Jacobsen, 2015). Kriterier for valg var blant annet ansiennitet, kompetanse og ansvarsområde. Dette var viktig for å innhente nok detaljerte beskrivelser, synspunkter og dekke ønsket tidsbruk i intervjuene.

Totalt har det altså blitt gjennomført syv intervjuer i denne studien, samt en presentasjon av det teoretiske rammeverket for ledergruppa. Kriteriet for utvalgsstørrelse er i grunn det antallet intervjuobjekt som kreves for å oppnå et visst metningspunkt (Bell et al., 2019). Det vil si når intervjuer ikke genererer ny innsikt og mye av den samme informasjonen gjentas (Bell et al., 2019). Undertegnede opplevde at dette metningspunktet oppsto i det syvende og siste intervjuet. Intervjuobjektene stillingstittel er delvis anonymisert. Ledergruppa som består av to avdelingsledere og en daglig leder, er betegnet med felles tittel som «Leder». De to fagansvarlige som har ansvar for henholdsvis de to tiltakene AFT og VTA, er betegnet med tittelen «Fagansvarlig». De to veilederne som ble intervjuet, har blitt betegnet i samsvar med

sin offisielle stillingstittel. Anonymiseringen for ledere og fagansvarlige er derfor kun delvis, og vil nok mulig kunne avsløres om man går nærmere inn på eksempelvis organisasjonens hjemmesider. Dette er avklart og godkjent av samtlige intervjuobjekt.

Intervjuobjekt	Dato	Varighet	Lokasjon
Presentasjon av teoretisk rammeverk for ledergruppa	03.02.2022	27 minutter	Video
Leder 1	15.03.2022	1 time og 2 minutter	Møterom
Leder 2	15.03.2022	34 minutter	Møterom
Leder 3	17.03.2022	44 minutter	Møterom
Fagansvarlig 1	23.03.2022	49 minutter	Møterom
Fagansvarlig 2	23.03.2022	29 minutter	Møterom
Veileder 1	23.03.2022	47 minutter	Møterom
Veileder 2	23.03.2022	33 minutter	Møterom

Tabell 1: Intervju- og presentasjonsoversikt

Intervjuguide

Ifølge Bell et al. (2019) kan kvalitative intervju være fleksible, samtidig som man gjerne er interessert i intervjuobjektene synspunkter angående visse spesifikke tema. Derfor ble det utarbeidet en intervjuguide i forkant, for å skaffe forforståelse og kunne stille relevante spørsmål i henhold til å gi svar på problemstillingen. I hovedsak ble det teknisk sett benyttet én felles intervjuguide, men på bakgrunn av stillingstittel ble noen av spørsmålene sett på som uaktuelle eller formulert annerledes i et noen av intervjuene. Dette var et grep for å øke forståelse hos intervjuobjektene for hva som ble spurt om, i tråd med Bell et al. (2019) sine tips til forberedelser. Rekkefølgen var relativt fastsatt, og man sørget for å komme inn på sentrale tema tidlig nok til å få tak i alle intervjuobjektene refleksjoner rundt disse.

Intervjuguiden ble inndelt i tre ulike faser, oppvarming, refleksjon og avrunding, slik Tjora (2021) anbefaler. Dette ble gjort for å sikre god struktur og profesjonalitet i intervjuet. De tre fasene stilte ulike krav til forventet refleksjon fra intervjuobjektene. Oppvarmingsspørsmål som var enkle og konkrete ble benyttet blant annet for å få vite hvor lenge og hvorfor de hadde begynt å jobbe i organisasjonen. Denne fasen krevde ikke særlig grad av refleksjon og formålet

var å skape en trygghet hos intervjuobjektene slik at de følte seg komfortabel i intervju-situasjonen fra start av (Tjora, 2021).

I den andre fasen av intervjuet, ble det som nevnt i relativt fastsatt rekkefølge stilt spørsmål om sentrale tema til intervjuobjektene. Disse temaene ble stort sett åpnet med spørsmål som: «Hva legger du i begrepet [...]?»». Dette var for å få tak i intervjuobjektets fortolkning og ble sett på som hensiktsmessige skifte av tema. Spørsmålene som ble stilt var søkende og ikke bekreftende i formen, for å oppmuntre til høy grad av refleksjon fra intervjuobjektet. Der det var nødvendig, ble det gitt ytterligere forklaring og kontekstualisering av spørsmålet. Variasjonen i snakkesalighet og kunnskapsnivå gjorde det viktig å stille oppfølgingsspørsmål. Disse var utformet i all hovedsak i forkant, men noen oppfølgingsspørsmål kom også naturlig underveis. Denne fasen av intervjuet ble også avsluttet med et mer konkret og enklere tema som krevde mindre refleksjon, men som like fullt var av verdi for oppgaven.

I tredje og siste fase takket jeg for intervjuet og spurte hvordan intervjuobjektet syntes det var å bli intervjuet. På denne måten ble det satt i gang en avsluttende samtale om det var noen andre momenter hen ville tilføye. Det ble også spurt om det var andre temaer som kunne blitt adressert i intervjuet, som eventuelt ble tatt med videre inn i neste intervju. Målet med dette er å normalisere situasjonen mellom to personer som ikke kjenner hverandre fra før av (Tjora, 2021). Intervjuobjektene ble også opplyst om veien videre og når masteroppgaven skulle leveres. Tjora (2021) påpeker at det er viktig at intervjuet avsluttes på en så god måte, at det er mulig å kontakte intervjuobjektet senere om det skulle vise seg nødvendig. Dette være seg eksempelvis knyttet til personvernopplysninger, avklaring i henhold til sitater og annet.

4.3.2 Dokumentstudier

Dokumentstudier ble benyttet som supplement til intervjuene. Dette er sekundærdata og sentralt i de fleste forskningsprosjektet (Tjora, 2021). Jacobsen (2015) skiller mellom offentlige og private kilder. I denne studien har det gjennom offentlige utredninger og rapporter gitt en forforståelse av bransjen og konteksten Fides opererer i. Velvilje fra Fides sin side gjorde at jeg fikk en egen bruker i deres private interne plattform, med begrenset tilgang. Den begrensede tilgangen var i form av at private kilder ble gjort tilgjengelige på forespørsel, i tråd med eventuelle personvernopplysninger. Dokumenter og kilder som ble undersøkt er spesifikke virksomhetsplaner, budsjett med regnskap for 2021, kravspesifikasjoner fra NAV og Fides sin løsningsbeskrivelse på denne, strategiplan for 2020-2022 og rapport fra årets

medarbeiderundersøkelse hos Fides.

Fides sine hjemmesider og øvrige offentlige utredninger om bransjen bidro til å skape god kontakt med daglig leder som var undertegnedes primære kontakt i dialogen med organisasjonen. Dokumentene som de tilbød, ga et godt grunnlag for både samarbeid og tilhørende intervju med Fides gjennom hele prosessen. Et moment som var viktig å ha med seg, er at disse dokumentene er produsert av ansatte i organisasjonen og med andre formål enn forskning (Tjora, 2021). Bruken av dokumenter har også bidratt med empiri, ved å forme intervjuguiden og kunne sjekke om det som står i disse gjør seg gjeldende i praksis.

4.4 Analyse av data

I kvalitativ forskning vil det raskt dannes en betydelig mengde av kompleks informasjon gjennom intervjuer, notater og dokumenter (Bell et al., 2019). En utfordring for forskeren er å ikke bli overveldet, slik at hen reduserer mengden og setter det inn i en større sammenheng etter hvert som analysen skrider frem (Bell et al., 2019). Det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2020). Transkribering ble benyttet for å skaffe innledende oversikt over intervjuene og sikre sitater til empiridelen. Dette ble gjort i to runder, som følge av at ledergruppen ble intervjuet uken før resterende intervju ble foretatt. To runder med transkribering ga også muligheten til å tilpasse intervjuguiden, for å følge opp det som ble ansett som viktige tema og kategorier nevnt i de første intervjuene. Intervjuene ble transkribert i sin helhet med spørsmål fra intervjuer, svar fra informant og eksempelvis eventuelle pauser eller latter. Hele lydopptaket av hvert intervju ble lyttet til i etterkant for å kontrollere transkripsjonen.

I arbeidet med bearbeiding av datamaterialet ble det benyttet en kvalitativ innholdsanalyse, for å kunne koble det opp mot teoretiske rammeverk. Dette deler Jacobsen (2015) inn i tre trinn; kategorisering, tilordning av enheter til kategorier og sammenbinding. En slik analyse går ut på å danne hovedkategorier og underkategorier, som data fra intervju og dokument kan settes inn i (Jacobsen, 2015). Intervjuguidens ulike tema, en forforståelse fra teori, og dokumentstudiene gjorde det mulig å sette opp hovedkategorier og mer konkrete tilhørende underkategorier. I arbeidet med datamaterialet ble det også opprettet flere underkategorier etter hvert. Innledningsvis ble rådata analysert for hånd, for å fysisk kunne se noen sammenhenger i materialet mellom intervju og innhentede dokumenter fra Fides. Her ble også potensielle sitater for empiridelen markert med tusj tidlig i prosessen. Microsoft Word ble så tatt i bruk for å

forenkle arbeidet med å sortere og sette inn de ulike delene inn i kategorier. På denne måten fikk man sammenlignet informanternes utsagn, og satt inn sentral informasjon fra dokumentene om ulike tema.

Dette dannet et rammeverk for innholdet i empirikapittelet. I analysekapittelet benyttes disse funnene slik at de diskuteres i sammenheng med bruk av teori. Problemstillingen er forsøkt svart på gjennom en abduktiv tilnærming ved å kombinere teori og empiri i prosessen.

4.5 Forskningsetikk

All forskning er avhengig av tillit mellom forsker og «den det forskes på» (Tjora, 2021). Det forventes at man ivaretar hensynet til informanter og eventuelt andre involverte. Det må derfor kontinuerlig gjøres etiske avveininger i et forskningsprosjekt, samtidig som man følger formaliserte retningslinjer for dette (Johannessen et al., 2020). Jacobsen (2015) viser til at i Norge i dag er det tre overordnede krav til forskningsetikken; informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Bell et al., (2019) nevner disse tre kravene, samtidig som de viser til at gjensidighet og tillit må tas med i betraktning også. Vurderingene gjort tilknyttet til disse redegjøres for i dette delkapittelet. Forskningsprosjektet ble gjennom en søknad meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å få godkjenning til datainnsamling i tråd med behandling av personopplysninger.

Kravet om informert samtykke skal forsøke å sikre frivillighet, samt kjennskap til eventuelle farer og gevinster for informantene. Dette skal gjøre at de har et grunnlag for å svare på om det er ønskelig å delta eller ikke (Jacobsen, 2015). NSD har konkrete anbefalinger til hvordan dette kan gjøres. Derfor ble det utformet et informasjonsskriv med samtykkeerklæring, som ble sendt til informantene en uke i forveien av intervjuene. Her ble det anslått tidsbruk på forhånd slik at informantene ikke skulle føle en barriere for å delta ved hindring av arbeidshverdagen. Utover dette inneholdt skrivet informasjon om anonymisering, hva studien skulle belyse, hvorfor de var ønsket som informant, kontaktinformasjon og deres rettigheter. Det ble opplyst om at de skulle lese gjennom dokumentet på forhånd, slik at de var klar til å signere en fysisk kopi rett før oppstart av hvert intervju. I den forbindelse ble det også spurt om de hadde ytterligere spørsmål og tanker rundt grad av anonymisering i studien.

Krav på privatliv må ivaretas ved å gjøre vurderinger om graden av sensitiv og privat informasjon, samt hvorvidt det er mulig å identifisere informanter ut fra data (Jacobsen, 2015).

I denne studien er det gjort flere tiltak for å etterstrebe anonymisering. Det er utelatt informasjon om navn, alder, kjønn, utdanning og stillingsbeskrivelser. I samråd med casebedriften og informantene er det opplyst om at det praktisk sett er mulig å identifisere noen av dem. Dette som følge av at stillingsnivået på informanten er oppgitt, og casebedriften ikke er av en betydelig størrelse som gjør dette irrelevant. Casebedriften har vist til at de ønsker studien skal være tilgjengelig for offentligheten. I intervjuguiden var det ingen spørsmål som oppfordret til å dele private eller følsomme opplysninger, noe som heller ikke ble gjort. Hver informant har også hatt muligheten til å trekke seg til enhver tid i tråd med Bell et al., (2019) sine anbefalinger.

Kravet på å bli korrekt gjengitt omhandler at funn skal presenteres i sin fullstendighet og ikke tas ut av sammenheng (Jacobsen, 2015). Fullstendig gjengivelse er et ideal, som aldri kan oppnås, men som forsker er noe man bør strebe etter (Jacobsen, 2015). De subjektive vurderingene i forskningsprosessen som er gjort gjennom forforståelse og en hermeneutisk tilnærming vil ha påvirket dette. Målet har alltid vært å presentere sitater og deler fra dokument i riktig kontekst. Sitatsjekk med aktuelle informanter ble gjennomført når resultatene var klare, for å sikre økt kvalitet og troverdighet i funnene. Riktig presentasjon vil da innebære at man heller aldri skal forfalske data og resultater, dette vil være i strid med alle forskningsmessige prinsipper (Jacobsen, 2015).

Gjensidighet og tillit vektlegges av Bell et al., (2019) i kommunikasjonen rundt forskningsprosjektet mellom partene. Tilliten bygges ved å være klar på hvordan forskningen vil være til fordel for begge to. Det bør bygges aktiv deltagelse og samarbeid fra begynnelsen av prosjektet (Bell et al., 2019). Dette har vært sikret i forbindelse med casebedriften gjennom at de har på styrenivå ytret et ønske om å jobbe mer kunnskap- og forskningsbasert. Tidligere i oppgaven har det også blitt nevnt at det teoretiske rammeverket ble presentert for ledergruppen. Dette medførte en enda større velvilje fra deres side til å delta i prosjektet og deling av dokumenter, noe som har vært av sentral betydning for datainnsamlingen. Åpenhet om disse eksplisitte valgene som er foretatt, tilrettelegger for etterprøvbarehet i resultatene og eventuell kritikk (Jacobsen, 2015).

4.6 Kvalitet på forskningen

Kvaliteten på kvalitativ forskning kan vurderes og redegjøres for, ut fra kriteriene gyldighet, pålitelighet og generaliseringspotensiale (Tjora, 2021). Her er åpenhet om styrker og

begrensninger ved studiet en forutsetning. Dette gjøres for at lesere av studien skal kunne gjøre seg egne vurderinger om dens relevans og kvalitet (Bell et al., 2019).

4.6.1 Gyldighet

Gyldighet knyttes til spørsmålet om svarene man finner i forskningen, faktisk er svar på de spørsmål som forsøkes stilt (Tjora, 2021). I hver av fasene i forskningsprosessen må det stilles kritiske spørsmål til valg som gjøres, og konsekvenser ved disse valgene (Jacobsen, 2015). Dette er knyttet til vurderinger av teori, tema, datainnsamling og analyse som legger føringer for forskningen i studien. I dette ligger det også visse begrensninger for studien, som kan knyttes opp til hvorvidt den evner å svare på spørsmålene man ønsker svar på (Tjora, 2021). Åpenheten rundt dette i studien vil være med på å styrke gyldigheten ifølge Tjora (2021).

Valget om å benytte en casestudie støttes av at det har vært begrenset med litteratur på området tidligere, og derfor var det behov for en utforskende problemstilling. Dokumentstudiene har gitt et grunnlag for å hente inn ytterligere informasjon knyttet til bruken av styringssystemer for å møte kravspesifikasjoner fra NAV. På denne måten ble den abduktive tilnærmingen ivaretatt, ved å koble teori og dokumenter opp mot spørsmål i intervjuguiden. Et av disse dokumentene var løsningsbeskrivelser på kravspesifikasjonene til AFT og VTA fra Fides. Disse viste konkrete momenter som var blitt utført, men ikke prosessene og styringssystemene i særlig grad. For å fange opp dette, ble det benyttet intervju av ansatte på ulike nivå i organisasjonen. Det er redegjort for hvilke kriterier som ble lagt til grunn og måten disse informantene ble rekruttert på. I et par av intervjuene var det en utfordring å være kun én forsker. Dette som følge av lite snakkesalighet fra informantene og at det ble utfordrende å stille oppfølgingsspørsmål som ikke var av en bekreftende sort. Ifølge Jacobsen (2015) kan viljen til å dele, evne til formidling og kunnskap om temaet som studeres påvirke gyldigheten. Disse to informantene kan også ha blitt sett på som muligens mindre relevante i ettertid for problemstillingen. Totalt sett ble det uansett oppfattet at et metningspunkt ble nådd, der det ikke lengre kom ny informasjon, slik at dette ikke har påvirket studiens gyldighet nevneverdig.

Dokumentene som ble innhentet, kunne også sammenlignes med intervjuene for å se om det var samsvar med opplysningene som ble gitt. Intervjuene vil være hovedvekt av den empiriske gjennomgangen, samtidig som dokumentstudiene har gitt et slags rammeverk for hva som ses etter i nettopp disse. Det er også verdt å nevne at muligheten for observasjon av ledermøter,

avdelingsmøter og allmøter var oppe til vurdering. Dette var noe Fides tillatte, men som ikke ble gjennomført på grunn av manglende kapasitet og tid fra forskerens side. I tråd med Bell et al., (2019) ville en slik metodetriangulering styrket datainnsamlingen og følgelig studien. Det kan tenkes at dette ville gitt et dypere innblikk i faktisk praksis slik Tjora (2021) påpeker, for å observere bruken av styringssystemene. Sammensetningen av intervju og dokumentstudier ble til slutt ansett som tilstrekkelig for å svare på problemstillingen.

4.6.2 Generaliseringspotensiale

Generaliseringspotensialet til en forskningsstudie omfatter hvorvidt man kan generalisere resultatene av studien, slik at den kan benyttes i annen nærliggende forskning og problemstillinger som studeres (Yin, 2018). Herunder ligger det hva studiens bidrag, kunnskap og innsikt kan overføre til andre studier (Yin, 2018). Flyvebjerg (2006) i Bell et al., (2019), viser til at det ikke er mulig å gjøre statistiske generaliseringer om hele populasjoner ut fra en enkelt casestudie, men at dette heller ikke er hensikten med slik forskning. Han skriver at det er kvaliteten på teoretisk generalisering som er kritisk for å vurdere hvorvidt casestudien har et stort potensial eller ikke. Det betyr å se på om casestudien avdekker fenomener, etablerer kausalmekanismer og viser forutsetninger som er til stede slik at det har en effekt (Jacobsen, 2015). Dette er gjeldende for casestudien i dette forskningsprosjektet, der det har vært forsøkt å forstå hvordan styringssystemer brukes i Fides for å møte kravspesifikasjoner fra NAV. Det teoretiske grunnlaget for casestudien, har gitt mulighet til å forklare funnene som er gjort, slik at det kan tas med i betraktning ved andre studier med lignende kontekst. Scapens (1990) viser til at det er vanskelig å gjøre statistiske generaliseringer, men at casestudier kan være nyttige for å generere hypoteser som testes i et større utvalg av populasjonen. Litteraturen på økonomistyring innen arbeids- og inkluderingsbransjen er som nevnt begrenset og lite utforsket, dermed kan det tenkes at denne casestudien vil kunne bidra til å generere en hypotese eller to.

En case- og kontekstbeskrivelse sammen med detaljerte opplysninger om bruken av styringssystemer er gitt i oppgaven, slik at lesere kan vurdere selv om funnene som gjøres i casestudien av Fides, også kan overføres til andre caser man skulle ønske å gjøre forskning på (Geertz, 1973, i Bell et al., 2019). Sammenlignbarheten av casen med andre studier vil nok kunne gjennomføres, men det er ikke mulig å påstå at den er representativ for et forskningsfelt som ikke er utforsket, slik (Gerring, 2017) viser til. Konteksten og sosiale forhold vil spille inn

på slike caser, eksempelvis vil arbeidsmarkedet der slike bedrifter befinner seg påvirke. Det vil være variasjoner i hele Norge, men synliggjøring i bruken av styringssystemer i Fides for å møte kravspesifikasjoner, kan bidra til læring for andre lignende organisasjoner. Studiens funn vil også kunne være av verdi for NAV og myndighetene, det er de som setter rammene for slike organisasjoner med tilskudd og krav til dem.

4.6.3 Pålitelighet

Studiens pålitelighet bør også vurderes for å vurdere hvordan ulike aspekter kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015). Dette handler om studien er gjennomført på en tillitvekkende måte, med mulighet for etterprøvbarehet (Thagaard, 2018). Etterprøvbarehet kan ses på som spørsmålet om andre forskere ville kommet til samme resultater med de samme prinsippene som er gjort rede for i denne studien.

Redegjørelse for forskerens egen posisjons preg på forskningsarbeidet er viktig, da dette kan både betraktes som støy og en ressurs samtidig (Tjora, 2021). Forskeren vil alltid være preget av et personlig engasjement i det temaet som forskes på, og kan dermed påvirke resultatet (Tjora, 2021). I denne studien har det ikke vært et spesifikt personlig engasjement for arbeidsinkluderingsbransjen, men heller et ønske om å studere en slags krysning mellom «møtet med mennesket» i form av psykologi og økonomistyring. Valg av caseenhet ble tatt gjennom kjennskap til en som er ansatt hos Fides, som videre knyttet forskeren opp mot aktuell beslutningstaker for et samarbeid. Geografisk nærhet til bedriften fra Trondheim som studiested var også gunstig for å bygge gjensidig tillit med flere fysiske besøk hos Fides.

Påliteligheten kan også ses på gjennom dokumentene som er valgt ut, og hvorvidt disse var i stand til å være med på å svare ut hvordan Fides bruker styringssystemer i møtet med kravspesifikasjonene fra NAV. Her er det hentet inn konkrete løsningsbeskrivelser på disse, som vil være med på styrke påliteligheten. Både intervjuer og intervjuobjekt kan påvirkes av relasjonene som oppstår i datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015). I denne prosessen med tilhørende analyse har det vært viktig å se at informantenes informasjon vil være preget av forskerens personlige engasjement og tolkning. Det er benyttet lydopptak og sitatsjekk i samråd med informantene, for å kunne vise til direkte sitater slik at informantens «stemme» synliggjøres, i tråd med Tjora (2021) sin anbefaling for å styrke påliteligheten. Dokumentene som ble hentet inn kunne ikke avdekke helheten i bruken av styringssystem, og dermed har

intervjuene gitt viktige funn og bidrag. Studiens valg av metode, vitenskapsteoretisk utgangspunkt, casestudie, datainnsamling og analyse er redegjort for. I dette inngår diskusjon om studiens styrker og begrensninger. Tjora (2021) viser til at en slik redegjørelse av forhold ved forskningsprosessen øker studiens pålitelighet.

5 Empiri

I dette kapitlet presenteres det funn fra intervjuene som ble gjennomført og dokumentene Fides har gitt tilgang på. Først beskrives hvordan kravspesifikasjonen fra NAV legger føringer for at tiltaksbedriften må balansere økonomi og kvalitet i tiltakene VTA og AFT. I tilknytning til dette presenteres empiri som viser hvordan virksomhetsplanene bidrar til å møte kravspesifikasjonene og realisere strategiplanen. Videre ses det nærmere på hvordan man evaluerer og forbedrer tjenestene man tilbyr innad i bedriften. Til slutt presenteres samarbeidet med næringslivet og delingskulturen i bransjen, før de empiriske funnene oppsummeres kort.

5.1 Kravspesifikasjonene fra NAV

Rammene som Fides opererer under, settes av NAV. En forhåndsgodkjenning for fire år og kravspesifikasjonene viser hva det er Fides skal levere med tiltakene AFT og VTA. Flere av informantene uttrykker at årlige møter og oppfølging av kravspesifikasjonene fra NAV har betydelig påvirkning på tiltaksbedriften. En av informantene sammenligner de med bibelen:

«Det er jo den kravspesifikasjonen fra NAV, det er jo den vi skal levere på. Det er jo den som egentlig er bibelen. Der står det hva vi faktisk skal levere.» (Fagansvarlig 1)

Formålet med tiltaket VTA er å tilby personer arbeid i en skjermet virksomhet, med arbeidsoppgaver tilpasset den enkeltes yteevne for å utvikle arbeidstakerens ressurser. AFT skal bidra til å prøve ut tiltaksdeltakerens arbeidsevne og styrke muligheten for å få seg ordinært arbeid. Det settes også krav til målgruppene for tiltakene og varigheten. VTA er ikke tidsavgrenset, mens AFT kan vare inntil et år for hver deltaker som hovedregel. I kravspesifikasjonene legges det vekt på at tiltakene bør tilpasses den enkelte deltaker. Fides må vise at de tilfredsstillende kravene til faglig innhold og hvordan tiltaket skal gjennomføres med tilstrekkelige ressurser, kompetanse og rapportering. Dette kan også innebære å jobbe med eksterne samarbeidspartnere. Informantene forteller at NAV ønsker detaljerte opplysninger fra Fides for å kunne godkjenne løsningsbeskrivelsene de sender inn, og disse har blitt enda mer spesifikke de siste årene.

«Jeg syns NAV er ganske på. Påkoblet hvordan vi leverer tjenester, innholdet i tjenestene, og forventningene der. Så vi.. vi kommer ikke unna med å skrive noe helt

overordnet. Vi må beskrive hva vi gjør, hvorfor vi gjør det, når nesten. Hvem, hva, hvordan og hvorfor.» (Leder 1)

«[...] Men på den tiden også, har kravspesifikasjonen blitt veldig spesifikk i hva innholdet skal være da. I forhold til sosialt arbeid, fysisk aktivitet og kost, ernæring, arbeid. (Veileder 2)

Det at kravspesifikasjonen har blitt mer detaljert, gir tydeligere rammer for hva som ønskes av Fides. Dette er et årlig arbeid som ikke kommer som en overraskelse på ledergruppen, men leder 1 forteller at: «Det er ikke sånn at.. oi, er det dette NAV forventer av oss til neste år? Den ligger jo fast, men den må vi ha et forhold til. Et bevisst forhold». Utviklingen i bransjen har også gått fra det informantene kaller «train and place» til «place and train». Det vil si at fokuset har gått fra å trene deltakere internt i organisasjonen til å benytte næringslivet for å trene deltagerne eksternt ute i bedriftene.

«Ja, vi har jo et eksternt fokus på de tiltakene som jeg representerer nå da, med forhåndsgodkjente VTA og AFT. Der ligger det som sagt ganske klare rammer for hvordan vi skal jobbe, og fokuset er ut og eksternt.» (Leder 2)

Flere av informantene har jobbet i NAV tidligere, noe som har bidratt til et sterkere samarbeid mellom partene. En av informantene forteller at hen har hatt tiltaksansvaret i NAV Værnes og dermed kjenner offentlig sektor godt. Informantene opplever at partene har samme mål og at dette gir gode muligheter for oppfølging.

«Ja, det vil de nå ha. De følger jo opp så vi følger kravspesifikasjonen. Det er det ikke noe tvil om. Det er avdelingsleder som sender inn beskrivelse på løsning her da. Er det. Men vi har bra kontakt med NAV, og koordinatoren der da opp imot VTA.» (Fagansvarlig 2)

Kravspesifikasjonene inneholder dermed flere ulike deler som Fides må sørge for å tilfredsstillere. En sentral del av oppfølgingen fra NAV de siste årene har vært å sikre at ressursene de tildeler kommer formålet til gode. Dette stiller krav til ledergruppa og det poengteres av en informant at det er essensielt å ha kontroll på økonomien og god

økonomistyring for å kunne levere kvalitet på tjenestene de leverer til NAV. Videre medfører det diskusjoner knyttet til hvordan dette kan utføres.

5.2 Økonomisk fokus og kvalitet

5.2.1 Ledelsens fokus på balanse i økonomi og kvalitet

I Fides sin strategiplan for 2020-2022, er deres hovedmål å skape og levere tjenester, som bidrar til mestringsutvikling for den enkelte og er verdiskapende for samfunnet gjennom høy overgang til arbeid/utdanning. Deres finansielle mål er at «bedriften skal drives med en økonomisk bærekraft som muliggjør nødvendige satsinger i en stadig sterkere konkurransesituasjon». Som tiltaksbedrift har ikke Fides lov til å ta ut utbytte. Det vektlegges at de med sitt samfunnsoppdrag og egenart, ikke skal utøve profittmaksimering, men tjene penger slik at man kan håndtere naturlige svingninger i markedet. Tiltaksbedrifter tildeles store ressurser som skal komme deltagerne til gode og ha en synlig positiv effekt. En av informantene forteller at NAV følger dette nøye opp.

«Det er et stort fokus på det, og det er også en veldig forbedret oppfølging på NAV fra dette. Hvor vi må legge investeringsplaner og dokumentere hva vi planlegger å gjøre. Hvordan vi budsjetterer, vi budsjetterer med pluss, men ikke i så størrelsesorden som man har blitt kritisert for før.. men da i løpet av drifta, at man har kontinuerlig kontroll på økonomien. Slik at vi kan bruke pengene og at det kommer formålet og samfunnet til gode.» (Leder 2)

Ettersom Fides er avhengig av å tilpasse tiltakene til hver enkelt deltaker i ulik grad, legges det også til at den enkelte tiltaksgjennomføringen skal være økonomisk bærekraftig i strategiplanen. Informantene uttrykker at det ville vært vanskelig å levere gode tjenester om de hadde problemer med svak økonomi og at ledergruppa tar ansvar for å unngå en slik problemstilling.

«Tror både jeg som daglig leder, avdelingslederne, men også ansatte hadde blitt påvirket ... i den daglige tjenesten, hvis vi hadde slitt med økonomien og hatt dårlig økonomistyring [...] Men, det å ha kontroll på økonomien og god økonomistyring er alfa omega for at vi skal kunne levere gode tjenester. Det å ha en sunn økonomi, sånn at vi faktisk kan bruke penger på formålet og deltakerne, som er et krav fra NAV da.» (Leder 1)

«Jeg tror nok ledergruppa har stort fokus på økonomi og bør ha det. Så er vi nok flink til å ikke involvere alle ansatte i like stor grad i det, selv om jeg er veldig bevisst det med åpenhet, lyst til å vise resultater og skaffe stolthet i rundt det. Vi har jo god grunn, jeg tenker kvalitet og god økonomi henger sammen. Så hvis vi leverer gode tall og går i pluss hver måned, så er det en tilbakemelding til de ansatte i forhold til å levere et godt resultat faglig.» (Leder 2)

Samtlige av informantene opplever at ledergruppa har god kontroll på økonomien i bedriften. Informantene forteller at balansen er god mellom det faglige og økonomiske, med forståelse for det daglige arbeidet som utføres av de ansatte.

«Opplever jo at vi har en ledelse som har stor forståelse for den jobben vi har i det daglige, som klarer å kombinere det der med økonomi og se at det handler om sosialt arbeid da, samtidig som de har det økonomiske ansvaret for det.» (Veileder 2)

En av utfordringene med arbeidet Fides utfører er at de jobber med mennesker, og det er vanskelig å sette et konkret resultat på det de driver med. Flere av informantene forteller at det er viktig at de fyller rammene de har, da de er tildelt et visst antall plasser av NAV. Dette er sentralt for å kunne få tilstrekkelig med inntekter som skal komme formålet til gode.

«Det er jo at vi til enhver tid fyller rammene vi har, vi har tildelt et visst antall plasser. Da er det at vi jobber godt i hver enkelt sak. Som er samfunnsøkonomisk svært gunstig, men så har vi også interne rutiner på at vi tar inn noen i forkant av at vi skriver ut noen, for å fylle våre rammer, som gir inntekten vi skal ha. Pengene vi har skal komme formålet til gode også.» (Leder 2)

Fides er avhengig av å fylle plassene de får tildelt fra NAV, for å ha tilstrekkelig med midler til å levere gode nok løsninger. En av informantene opplyser om at de tidligere fikk betalt for antall plasser uavhengig av om de hadde deltagere der eller ikke. Endringen til at de nå må fylle plassene med deltagere oppleves som rett og rimelig for informanten. Samtidig er informanten tydelig på at det er økte krav til effektivitet og gjennomstrømming av deltagere.

«Det skal være gjennomstrømming og det skal være resultat.. og det skal være formidlingskrav ... det var det jo egentlig ikke tidligere. Men, veldig mye mer fokus på gjennomstrømming, effektivitet og resultat ja. Vi blir mer målt på sånne ting.» (Veileder 1)

Flere av informantene mener dette gir forutsigbarhet til fordeling av ressursene, og at bedriften ikke er utsatt for særlig store omveltninger fra tid til annen. Budsjettet trekkes frem som et forutsigbart og viktig styringsverktøy, da Fides vet nesten helt nøyaktig hva de vil få i inntekt det kommende året.

*«Vi vet hva bedriften får inn i inntekter i form av antall plasser, sånne ting, og vi vet jo måltallene vi skal levere på. Sant, den kjennskapen har vi jo. så jeg tror nok at der er Fides ryddig på antall hoder, kontra det vi er satt til å gjøre, at det er ressursatt nok til at vi får gjort en god jobb. Jeg opplever det som at det er forutsigbart.»
(Fagansvarlig 1)*

«Budsjettet, det er et viktig styringsverktøy. Når vi jobber med budsjettet om høsten, så vet vi sånn nesten ... om ikke på krona, men ganske nøyaktig hva vi vil få i inntekt. Gitt de plassene som NAV kjøper av oss [...] Da bruker vi jo erfaringstall fra inneværende år, i forhold til utgiftsposter og de største utgiftspostene er jo lønn og husleie i Fides AS. Hovedinntekten kommer i fra NAV, og så er det den delfinansieringa fra kommunen, pluss at vi har litt inntekt på salg av serviceoppdrag, ved og den type ting.» (Leder 1)

I strategiplanen for 2020-2022 kommer det fram at fordelingen av ressurser tilfaller ledergruppa. Rollen deres er å kombinere økonomisk forsvarlig drift med stadig bedre tjenesteleveranser. For å forbedre tiltakene, vises det til at det må utvikles et arbeidsmiljø og oppfølging av ansatte som stiller krav til kvalitet, men samtidig er oppbyggende og ivaretagende. Dette viser en fersk medarbeiderundersøkelse fra 2022 at ledergruppen evner å få til, med gode skårer på utviklingsorientert ledelse. En av lederne forteller at i en bedrift som Fides må man ha med seg både hodet og hjertet i beslutninger som tas.

«Undersøkelser viser nå i hvert fall at vi får gode skår av ansatte på dette, og derfor trives jeg så godt her, det er en lederkultur hvor vi tar vare på folk, jobber med folk i en sårbar livssituasjon. Da har jeg opplevd ledelse som har et annet fokus.. bra med fokus på bunnlinje, økonomistyring i bank og andre ulike bedrifter. Men i en sånn bedrift som dette her, så må du ha både hodet og hjertet. Det er en ledergruppe som har hjertet med seg, som forstår menneskene vi jobber sammen med, og da har vi jo opparbeidet en tillit til ansatte.» (Leder 2)

En av informantene forteller at dette er det jobbet bevisst med de siste årene med aktiv involvering fra de ansatte i lagbyggingen. I arbeidet med å opparbeide en felles visjon og verdier, har det ført til at Fides jobber mer målrettet. Visjonen til bedriften er tydelig, og det er å bli «den ledende aktøren for enkeltmennesket og samfunnet» ifølge strategiplanen.

«Ja det gjør jeg, og det er jo noe som også har vært jobbet med ganske bevisst siste årene, der vi veilederne har vært involvert i det. Altså det jobbes mer målrettet med det også opplever jeg og tror nok vi er forholdsvis samstemte ja.» (Veileder 1)

Medarbeiderundersøkelsen viser også at de ansatte opplever Fides som en arbeidsplass preget av trygghet og tillit, og at det stimuleres til lagbygging. Det er gjennomgående i rapporten fra undersøkelsen at både ledelsen og de ansatte stoler på at hverandre gjør sitt beste i utførelsen av det daglige arbeidet. Leder 2 forteller at dette er nødvendig for at de skal kunne levere tjenester som kommer formålet til gode, og at ressursene må være tilgjengelige for å møte behov som oppstår.

«I forhold til at det skal komme formålet til gode? Jeg tenker at du må ha kontroll da, tilbake til det på økonomien, og at du må ha en kultur i ledergruppa i forhold til raushet, og at man har tillit til at man får bruke pengene ut ifra de kontinuerlige behovene som kommer.» (Leder 2)

5.2.2 Opplevd handlingsrom og Riksrevisjonens kritikk

Informantene uttrykker at hvis Fides hadde hatt en svak økonomi ville det vært vanskelig å tilfredsstille kravene til tiltakene fra NAV. Veileder 2 poengterer at «Ja, det gjør det jo, man vet jo hva man har å forholde seg til da. Ganske romslig det budsjettet. Stort sett har vi mulighet til å kjøpe det vi vil.» En annen informant opplever heller ikke noen særlige begrensninger, men understreker at de vet hvor grensa går og at det må være en edruelig bruk av midler likevel. Informantene forteller at Fides har et stort handlingsrom og for noen av dem var dette en viktig grunn til at de søkte seg jobb der.

«Handlingsrommet ble litt for.. ja politisk styrt, og veldig regelstyrt i NAV. Kjente det at jeg ønsket meg et større handlingsrom, til det å kunne.. både påvirke måten vi jobber på, og kunne ta beslutninger i større grad selv i forhold til det å være leder.» (Leder 1)

Fides kan tilby ulike aktiviteter som følge av et stort handlingsrom. Flere av informantene forteller at deltagerne verdsetter aktivitetene i form av å oppleve mestring. En informant understreker at det er oppdragene i seg selv som er viktigst og at hen ikke er nevneverdig opptatt av hvor mye penger man får inn. Flere av informantene poengterer likevel at det å fylle rammene og plassene de har fått tildelt fra NAV, er viktig for å skaffe det handlingsrommet de ønsker seg og dermed mulighet til å ta med deltagerne på ulike aktiviteter.

«[...] Så er det jo på en måte, det er oppdragene som er viktig, for meg i hvert fall. Hvor mye penger vi får inn, det tenker jeg ikke så mye på. Det er jo det å sysselsette de vi jobber med, som er viktig da.» (Veileder 2)

«Nei ... vi har såpass til handlingsrom og en såpass god økonomi, at det er ikke noe spenningsforhold der. I den grad det er et spenningsforhold, er vel at hvis vi mister ... si at NAV sier opp da 5-7 plasser. Da må vi se på ressursen, så da kan det jo bli et spenningsforhold.» (Leder 1)

I forbindelse med Riksrevisjonens kritikk fra 2020 til både NAV og bransjen for manglende kontroll på pengene til bedriftene som driver arbeidsmarkedstiltak til NAV, ble det stilt spørsmål rundt dette temaet. Riksrevisor Per-Kristian Foss sa den gangen at «det sløses med penger som kunne kommet flere på tiltak til gode», og derfor var det interessant å hente inn informantenes opplevelse av ressursbruken i Fides. Samtlige av informantene mener at det har skjedd en endring som følge av kritikken fra Riksrevisjonen, og at dette har gitt et større handlingsrom for å levere bedre løsninger i tiltakene.

«Jeg føler at nå går det mye mer tilbake til, eller det går tilbake til brukerne. I forhold til 2-3 år siden så gjorde det ikke det. Men etter at (XX) kom inn som ny avdelingsleder så ble det helt annen struktur på det. Vi kjøper inn arbeidsklær, treningsklær og forskjellige ting da som vi bruker på arbeidstakerne da.» (Fagansvarlig 2)

«Det er jo for å ha et handlingsrom, nå er jo overskuddene tatt godt ned de siste årene. I fra oppdragsgiver sin side også, har det blitt mye mer fokus på at vi ikke er en bedrift som skal tjene penger. Det overskuddet vi genererer, skal gå tilbake til de vi jobber med på et eller annet vis.» (Leder 3)

Leder 1 forteller at det er budsjettert med et overskudd på omkring 500 000 kroner i år, og at så lavt har det ikke vært på mange år. Regnskapstall fra proff.no underbygger dette. Ressurser og midler man har tilgjengelig er likevel begrenset og det kan føre til diskusjoner om hvordan disse best bør brukes. En av informantene viser til at det er viktig å fortelle de ansatte at god økonomi er et bevis på at de leverer god kvalitet i tjenestene som utføres.

5.2.3 Engasjement i økonomiske diskusjoner og presentasjoner

Flere av de ansatte i Fides er utdannet som barnevernspedagog, sosionom, ergoterapeut eller vernepleier. Dette er profesjoner som er opptatt av mennesket i seg selv, og Leder 2 forteller at mange av de ikke tenker så mye på økonomi i det daglige arbeidet. Flere av informantene mener likevel det er viktig å ha et eierforhold og forståelse til det. Ledergruppa er opptatt av å skape et visst engasjement og interesse, slik at det sikres en helhetlig dialog og debatt om hva ressursene skal brukes på. Dette krever en balanse i hva og hvordan informasjon deles forteller Leder 2.

«Jeg gjorde meg en erfaring med det i forhold til den forrige lederjobben som ligner på den her. Den genuine sosionomen som ikke, som sovna nesten når vi snakka om tall, ble veldig opptatt av det med den vinklinga jeg gjorde – skapte en entusiasme og stolthet i at vi leverte god økonomi. Det er et bevis på at vi leverer god kvalitet i de tjeneste vi utfører, men det å balansere den informasjonen ...» (Leder 2)

Informantene er sprikende i engasjement og deltakelse i diskusjoner knyttet til økonomi og tallfestede krav. Leder 2 forteller at: «Jeg tror nok at noen synes det er veldig interessant, og noen synes det er veldig demotiverende at jeg snakker om tall tror jeg.». Ledergruppa er opptatt av å følge opp ressursbruken gjennom året med både avdelingsmøter og ledermøter. En informant mener at når ledergruppa legger frem styringsverktøy som budsjett og regnskap, stilles det spørsmål og ønsker fra de ansatte i møter. En annen informant opplever å ikke være særlig opptatt av dette.

«Ja, veldig forståelig. Nei, altså når de legger frem budsjett, årsregnskap og sånne ting, så er det deltakelse rundt bordet ja. Det er det. Så det blir stilt spørsmål og ønsker, så deltakelsen der synes jeg egentlig er bra.» (Veileder 2)

«Det har jeg ikke så mye forhold til jeg da, eneste er at jeg får jo høre regnskapet hver måned fra avdelingsleder da, hvordan vi ligger an og sånt da.» (Fagansvarlig 2)

Fides er avhengig av en sunn økonomi med krav til ressursbruk for å levere kvalitet. Informantene uttrykker at dette er viktig for å bli valgt av NAV som tjenestetilbyder. Dette gikk igjen i flere av intervjuene uavhengig av hvilken stilling informantene hadde. En av informantene mener utviklingen i kravene har både fordeler og ulemper, da det skaper et spenningsforhold i møtet med mennesket og økonomiske krav. Utviklingen sammenlignes av informanten med det som har skjedd i helseforetakene de siste årene.

«Det er det samme med helseforetakene, der alt blir målt mye mer i penger og økonomi enn før da. Det er sånn krasj mellom det som vi jobber med, menneskene, som vi vet trenger tid for å bygge tillit, utvikle seg, være i prosess for å komme dit vi ønsker. [...] Jeg sier jo at vi har blitt mer tvunget til å være litt mer kynisk da. Men at samtidig så tenker jeg jo at vi blir mer målretta da.» (Veileder 1)

Ved å bli minnet på at bedriften er avhengig av god økonomi for å få til gode faglige tiltak og løsninger i tjenestene, kan det være med på å skape en større lyst og engasjement for området hos de ansatte i møtepunktene. Dette skaper diskusjoner blant ansatte som er sentrale for at andre styringsverktøy kan utformes og brukes på en nyttig måte. Det er forankret i strategiplanen at ledergruppa skal ha rendyrkede lederroller og dette gjør det lettere for dem.

«Det jeg prøver virkelig, det er, har vi bestemt noe og laget en plan, så skal vi evaluere og følge opp planen. Gjøre det vi sier det vi gjør, det betyr mye for de ansatte vet du [...] Derfor er de faste agendaene på ledermøtet gull verdt, at virksomhetsplaner, status en gang i måneden og strategi. Da går det litt av seg selv ledelse og oppfølging.» (Leder 1)

Flere av informantene opplever at de har stor frihet i hverdagen og i utførelsen av arbeidet sitt. Riksrevisjonens kritikk til ressursbruken i bransjen har også ført til at dette har gitt større frihet for ansatte til å bruke penger på tiltakene. Informantene opplever beslutningsprosessene som effektive og det er kort vei fra forespørsel om kjøp til innvilgning. Lederne understreker at ved større beløp må det tas lengre opp i organisasjonen.

«Det spørs jo hva de skal kjøpe inn det, det tar litt lengre tid å kjøpe inn bil, for da må du til styret. Da går det på investeringer. Men, de har jo til å gjennomføre tiltak, og budsjettert med penger på dette, rapporterer og følger opp på dette.» (Leder 3)

«De har jo ikke et eget budsjett, men med økonomien så har de jo stort spillerom i forhold til formålet til gode, med frokost, lunsj, aktiviteter til jobbsøkere, eller at vi må gjøre noe spesifikt for noen arbeidstakere, med klær eller bistannd på noe vis. Men, de kommer nok og informerer og diskuterer før man trykker på kjøpknappen på litt sånn større ting ja.» (Leder 2)

Det gis rapporter hver måned om økonomien i bedriften fra lederne til de ansatte. Leder 2 forteller at «budsjettering er en grei pekepinn, men det er regnskapsrapporter med virkelige tall, som betyr mest for meg». Flere av informantene nevnte at selv om økonomiske mål som budsjett og regnskapsrapportering er viktig, er det virksomhetsplanene som styrer det meste av strategiarbeidet og det som skjer i bedriften i løpet av året. Det er også her de ansatte er mest involvert nevner en av informantene, selv om de også kontinuerlig orienteres og involveres i budsjett og regnskap.

5.3 Virksomhetsplanenes rolle for å møte kravspesifikasjonene

5.3.1 Utforming av virksomhetsplanene

I møtet med kravspesifikasjonene fra NAV trekker samtlige av informantene frem virksomhetsplanene som det viktigste styringsverktøyet for å oppfylle disse. Virksomhetsplanene beskrives i strategiplanen som et styringsverktøy som skal bidra til «måloppnåelse, kvalitetssikring og faglighet i tiltakene». Dette skal føre til at hovedmålene i strategien realiseres gjennom å skape og levere tjenester. Tiltakene skal bidra til mestringsutvikling for hver deltager og være verdiskapende for samfunnet gjennom økt overgang til arbeid/utdanning. I strategiplanen for 2020-2022 vises det også konkret til at tiltakene skal svare opp kravspesifikasjonene fra NAV og eierkommunene. Flere av informantene viser til at virksomhetsplanene viser hvordan Fides skal nå målene sine.

«Nesten parallelt med budsjettprosessen, så begynner vi også med den her virksomhetsplanlegginga. Da tar vi utgangspunkt i kravspesifikasjonene fra NAV, både i AFT og VTA, hva ønsker NAV at vi skal oppnå?» (Leder 1)

«Det er viktig alt dette her, i virksomhetsplanene så er det jo hvordan vi har tenkt å nå de målene vi har satt oss. Så er det jo det innenfor de økonomiske rammene vi har også.»
(Leder 3)

I virksomhetsplanene pakkes det inn mye forteller flere av informantene. Den deles opp i fem ulike deler, som vises nedenfor. I dette inngår hvilke aktiviteter som ble gjennomført gjennom året og hva som har fungert og kan gjøres bedre. Dette legger føringer for hvordan og når de ansatte skal utforme og forbedre tiltakene. Fagansvarlig 2 understreker at de må bruke kravspesifikasjonene fra NAV i arbeidet med virksomhetsplanene. Informantene forteller også at de ofte ansvarliggjøres for hver sin del og ulike aktiviteter som gjennomføres, slik at de vet hva de skal jobbe med fremover. Virksomhetsplanene trekkes fram kontinuerlig gjennom året for oppfølging og evaluering av tiltakene.

Aktiviteter gjennomført i 2020	Hva har fungert – hva tror jeg/vi bidrar til økt måloppnåelse	Hva kan vi gjøre i 2021, for å bidra til økt måloppnåelsen	Hvordan og når skal vi gjøre det?	Ansvarlig
--------------------------------	---	--	-----------------------------------	-----------

Figur 1: Oppsett i Fides AS sine virksomhetsplaner

«Der har vi jo mål som handler om markedet, hvordan er vi i kontakt med mulige samarbeidspartnere, hvordan følger vi opp næringslivet og hvordan skaffer vi flere praksisplasser.» (Leder 1)

«Ja, vi har jo forskjellige ting vi er pålagt gjennom kravspesifikasjonen. Kosthold for eksempel, setter opp noen som har ansvar for det, som kjører kurs. Vi har sosial trening, fysisk aktivitet. Fordeler på ulike veiledere da, hvem som har ansvaret.» (Veileder 2)

Flere av informantene uttrykker at virksomhetsplanen er et slags årlig svar på hvordan strategiplanen skal realiseres, og at dette gir en kontinuitet i hva de ønsker å ha fokus på. En av informantene fra ledergruppa nevner også at dette er i samsvar med at verden endrer seg raskere enn før og at det krever kontinuerlig oppdatering på hvor det er muligheter som kan åpne seg.

«Altså, strategien, er vel sånn 2-3 års, i det ligger noen hovedmål. Så er jo virksomhetsplanen den årlige planen, dette skal vi jobbe med nå i 2022 for å nå dette. Så, virksomhetsplanen er en slags årsplan, dette er tiltakene vi skal gjøre i år, så går jo tida også bare forttere. Strategiplaner tidligere var i hvert fall fem år.» (Leder 3)

«Det gir en kontinuitet i, at vi har en fast tid i november hvor vi har hatt styret sine føringer først på hva er det de ønsker vi skal ha fokus på.» (Leder 2)

5.3.2 Myndiggjøringen av ansatte

Medarbeiderne nevnes som bedriftens viktigste ressurs i strategiplanen for 2020-2022. Samtlige av informantene uttrykker at det er i hovedsak de ansatte som utformer virksomhetsplanene. På spørsmål om det er ansatte som har ansvaret for disse virksomhetsplanene svarer en informant at: «Ja, i aller høyeste grad. Det ordner vi selv skulle jeg til å si» (Veileder 2). Fides etterstreber i strategiplanen at kulturen og organisasjonen tilrettelegger for utvikling av de ansatte. En av informantene i ledergruppa viser nettopp til hvor viktig medarbeiderne er for bedriften.

«Det som er viktigst for meg, er at Fides er en god arbeidsplass [...] I Fides er vi sjefer alle sammen. Vi er det, vi har forskjellige arbeidsoppgaver og forskjellig ansvar.» (Leder 1)

Både resultatene fra medarbeiderundersøkelsen og flere av informantene underbygger at ledelsen har tillit til at de ansatte utvikler og utfører gode løsninger for deltagerne. En av informantene forteller at de har stor frihet til å ta med deltagerne på ulike aktiviteter og at: «Det blir investert. Jeg tenker hvis vi har troa, legger det frem, og har en faglig begrunnelse, så blir det hørt på.» En annen informant nevner at det går raskt fra en idé til gjennomføring av idéen.

Informantene i ledergruppa er opptatt av at de skal ha rendyrkede lederroller for å sikre økonomisk og faglig forsvarlig utvikling. Dette gjør at de bruker mindre tid på å overvåke de ansatte i hverdagen. Leder 3 forteller at: «Vi har jo ukentlige planer som skal gjennomføres og månedlige ... men vi har nok å holde på med, enn å drive å detaljstyre hverdagen til ansatte.» En informant trekker fram at de har stor frihet, men at det naturligvis foregår innenfor gitte rammer.

Videre forteller samtlige av informantene at virksomhetsplanen trekkes frem i fagmøter og avdelingsmøter. Dette brukes for å justere arbeidet man utfører i løpet av året. En av informantene trekker fram at «Status er dynamisk, og vi kan ikke styre mot et mål hvis det ikke er reelt lengre». Dette skaper kontinuerlig dialog og debatt rundt hva som fungerer og ikke, forteller flere av informantene. Ledergruppa opprettet en ny stilling for noen år siden som ble betegnet som fagansvarlig. I arbeidet med virksomhetsplanene gjennom året trekker

informantene fram disse personene som en viktig faktor for at man bruker planene og utvikler faget. Disse har et særskilt ansvar for å bidra til diskusjoner omkring aktiviteter man gjennomfører og ressursfordelinger.

«Det blir ikke bare et planverk som blir utforma og så lagt i skuffa. Vi bruker det. Jeg drar det frem når jeg skal ha fagmøter, og leder drar det frem i forhold til kvartalsvise mål som er. Så jeg føler at nå, nå bruker vi det faktisk. Så det er litt sånn systematisk.» (Fagansvarlig 1)

«[...] Den er med på en måte hele veien. Det går ikke mange ukene uten at jeg hører ordet virksomhetsplan da.» (Veileder 2)

En bred involvering fra ansatte anses altså som den viktigste ressursen til å svare på kravspesifikasjonene fra NAV. Dette medfører det flere av informantene kaller «frihet under ansvar». En av informantene opplever dette som viktig, da de jobber med folk i ulike situasjoner der det kan oppstå uforutsette ting de må håndtere. I arbeidet med å tilby de beste løsningene for deltagerne, prøves det ut mye forskjellige aktiviteter som både ansatte og ledelsen tenker kan gi en relevant positiv effekt. Det understrekes av en annen informant at dette er noe ansatte er ansvarlig for, men at det skjer i samråd med ledelsen.

«Ja, hva heter det, det der med frihet under ansvar. Eller sånn, jeg synes det er en veldig OK måte å jobbe på. Det er litt nødvendig innenfor faget vårt. Fordi det er litt sånn, det er klart du jobber med folk. I ulike situasjoner i livet [...] Så det oppstår, kan oppstå mye litt uforutsette ting.» (Fagansvarlig 1)

«Ja, vi prøver ut mye. Så har vi muligheten til å få inn arbeidsoppgaver da, det kan svinge litt, i hvert fall i forhold til hvor mye vi har på huset her. Så er vi veldig flink til å prøve ut ting og gripe tak i mulighetene vi får da. Så absolutt.» (Veileder 2)

5.3.3 Rolleavklaring og ansvarsområder

Med frihet under ansvar, oppstår det også diskusjoner knyttet til hvor langt man bør strekke seg for å hjelpe en deltager med å bedre situasjonen sin. En av informantene trekker frem dette som en utfordring ved jobben sin. Dette som følge av at man jobber med folk man ser har noen behov som man kan løse selv, selv om det ikke er deres oppgave. En annen informant mener

det er helt klart hva som skal leveres og gjøres i de ulike stillingene i bedriften. Rolleavklaringen og avgrensning av ansvarsområde oppleves likevel av de to informantene å ha blitt tydeligere de siste årene.

«Nøyaktig ja, det er jo det som er litt sånn utfordringa med den her jobben her. Det er så flytende overganger da, i og med at det innebærer sosialt arbeid da blant annet. Og at det er sånn, du kan strekke deg ganske langt for å hjelpe folk da [...] Så det kan være vanskelig å avgrense da, hvor skal man stoppe den hjelpen da, det sosiale [...] Vi har blitt tydeligere på at vårt fokus er jobb, så får de som skal jobbe med helse.. de må gjøre det.. de som skal jobbe med økonomi, de må gjøre det.» (Veileder 1)

«Altså, det er ikke noe tvil om hva jeg skal gjøre i jobben min. Det er helt klart hva som på et vis, hva vi skal gjøre, hva vi skal levere. Samtidig er det ikke sånn at jeg har en leder som står og sier: «Sånn skal du gjøre som fagansvarlig». Det er rom for å tenke selv og utvikle faget selv, sammen med kollegagrappa og for det er litt sånn, selv om jeg er fagansvarlig og har ansvar for fagmøtene og sånt. Så er vi alle ansvarlige for faget og drar i samme retning og bidrar alle sammen.» (Fagansvarlig 1)

Ledelsen i Fides ser på medarbeiderne som en svært viktig ressurs for å realisere strategien og møte kravspesifikasjonene fra NAV. Myndiggjøringen av ansatte gjør at informasjonsdeling og kompetanseutviklingen i bedriften er sentral for å møte økte krav til arbeidet de utfører. I arbeidet med virksomhetsplanene må det bygges relasjoner, verdier og kompetanse internt i hele bedriften.

5.4 Relasjonsbygging internt og kompetanseutvikling

Fides legger vekt på at de skal være en bedrift preget av verdier respekt og trygghet, dette er noe som både informanter forteller om og løsningsbeskrivelsene til VTA/AFT viser. I dette ligger hvilken atferd ansatte har både mot hverandre og deltager i tiltakene. Det er en sterk tro på at alle mennesker har iboende ressurser som må identifiseres for å ta valg som fører til mestringsfølelsen. Dette er også noe som ligger inne i kravspesifikasjonene fra NAV. Flere av de andre informantene uttrykker at de opplever trygghet mellom alle nivå i bedriften, og at veien til beslutninger er kort. Verdier de etterstreber, legger grunnlaget for at man kan ta gode beslutninger, dette underbygges også av resultatene fra medarbeiderundersøkelsen.

«Ja, kjenner ikke på noe annet enn det. Desto lengre ned du er i organisasjonen, desto større er jo samarbeidet mellom tilretteleggerne og veiledere. Jeg opplever jo at det er trygt å jobbe i Fides, som jeg tror alle andre gjør også. Det er trygt å ha egne meninger og.» (Leder 3)

«Nei, det føler jeg er, kan ikke få det bedre syns jeg. Ingen som er redd for å ta opp noe.» (Fagansvarlig 1)

Videre er flere av informantene tydelig på at det er kort vei til informasjon og de ansatte orienteres kontinuerlig av ledelsen om de fleste prosessene som foregår i bedriften. Avdelingsmøter og fagmøter settes til faste dager når alle er på jobb. Ledermøter gjennomføres også på faste dager, annenhver uke. Dette grepet trekkes frem i virksomhetsplanene som viktig for at flest mulig skal få med seg den informasjonen de behøver for å utføre og forbedre jobben sin. En av informantene i ledergruppa understreker at de driver med et par ting som de ansatte ikke skal eller kan orientere om akkurat nå, men som vil skje når det er tid og anledning for dette.

«Men, det jeg tror da, vi har jo tillitsvalgte her. Der er det veldig ryddig og faste møter med ledelsen da. Er det noe, så er det kort vei til informasjon. Tror ikke at ledelsen sitter og gnager på noe, som vi ikke skal få høre, eller som det skal ventes med. Tror det går veldig fort egentlig, info begge veiene.» (Fagansvarlig 1)

«De ansatte skal være veldig godt orientert [...] Så er det klart at det er prosesser som få kjenner til, men det er jo prosesser som få skal kjenne til. Inne i et par ting nå, som vi verken skal eller kan orientere ansatte om dette. Men når tiden er inne og det er nødvendig så blir ansatte orientert.» (Leder 1)

Kompetanseutvikling i bedriften er noe som settes på agendaen, da NAV stiller krav til tilstrekkelig kompetanse hos de ansatte som skal levere tiltakene VTA og AFT. I 2021 utviklet Fides en kompetanseplan for å se på hva de hadde kompetanse på og hvor de mener det vil komme behov for påfyll i fremtiden. Avdelingsmøter og fagmøter trekkes frem som bidrag til kompetanseutvikling i bedriften av flere informanter. Her foregår den formelle kompetanseutviklingen ofte, men samtlige av informantene mener også at den uformelle delingen av kunnskap i hverdagen er noe som de verdsetter og har behov for. Leder 1 forteller

på spørsmål om hvordan man utvikler faget at: «[...] Det er jo dialog hele tiden der, og jeg tror den dialogen rundt det vi gjør foregår i det daglige er viktig. Rundt en kaffekopp.». En annen informant trekker fram at jobben deres består av å arbeide med ulike mennesker i situasjoner som gjør at man må bruke kollegaene sine for å finne de gode løsningene.

«Jeg vet jo at jeg kan bruke mine kollegaer hvis det er en jobbsøker jeg føler at nå må jeg ha innspill liksom. Vi bruker nå alle, de som er ledig der og da og så vi kan alle gå til alle. Håper i hvert fall det. [...] Ja, det er jo litt det vi er opptatt av sånn sett. Blir jo både formelt og uformelt. En god delingskultur da, opplever jeg» (Fagansvarlig 1)

Et sterkt ønske om å dele informasjon og utvikle faget kommer fra at informantene vil bidra til samfunnet. Dette vises også i medarbeiderundersøkelsen, der ansatte har gitt en høy positiv respons på spørsmålet: «Ser du på arbeidet ditt som meningsfylt?». Veileder 1 sier at det gjelder alle ansatte i bedriften «Jeg opplever at det er meningsfylt sånn også da. Gjør en jobb som er viktig for samfunnet. Det tror jeg gjelder oss alle.». Samfunnsnyttene er knyttet til Fides sin visjon som er «å bli den ledende aktøren for enkeltmennesket og samfunnet». Flere av informantene mener visjon og verdier er kommunisert godt i bedriften.

«Ja. Det er det, og, de har nok visjonen. Den sitter langt fremme i panna på de som jobber i Fides.» (Leder 3)

Informantene fra Fides er opptatt av at arbeidet deres er meningsfylt og har en nytte for samfunnet. Resultater fra medarbeiderundersøkelsen i 2022 underbygger også dette. De ansatte jobber med ulike mennesker i ulike livssituasjoner, som gjør at det kan være vanskelig å komme frem til en fasit på hva som er beste løsning ifølge en av informantene. Dette stiller krav til informasjonsdeling og kompetanseutvikling. Med økte krav og tilsyn fra NAV om at ressursene kommer formålet til gode, vil det oppstå diskusjoner og informasjonsdeling omkring hvordan man kan evaluere det sosiale arbeidet man utfører.

5.5 Krav og evaluering av arbeidet

5.5.1 Kravene til sikring av inntekt og formidling

I Fides er det et fokus på at man aldri skal slå seg til ro med noe, det søkes etter kontinuerlig utvikling på de tjenestene man leverer ifølge en av informantene. Utvikling av tjenestene vil si at disse må evalueres for å se hva som gjøres feil og riktig. Medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2022 viser en noe lav skår på påstanden: «I arbeidet mitt finnes det mange anledninger til å bedømme hvor godt jeg utfører arbeidet». Samtidig svarer en større andel at ledergruppa vurderer ofte jobbutførelsen og at det er noe enklere å se positive effekter av arbeidet.

Flere av informantene nevner noen kvantitative mål som de må etterstrebe, et av de mest konkrete er at NAV setter krav om minst 50 % formidling av deltagere til arbeid gjennom AFT. Veileder 1 forteller at det har skjedd en endring på dette området fra tidligere, da fikk Fides betalt for antall plasser uavhengig om de hadde folk der eller ikke. En annen av informantene forteller at dette ikke har påvirket innsatsen i arbeidet deres.

«[...] Men vi har jo hatt samme «driven» hele tiden, altså for oss er det.. det med at når noen starter i tiltaket så er jo målet jobb. Det er jo ikke forandret noe på det, uavhengig av at det på et vis endrer seg noen parameter. Så vi har jo jobbet for 100 % formidling hele tiden.» (Fagansvarlig 1)

Videre kan Fagansvarlig 1 også fortelle at man ikke ansvarliggjøres for formidlingen på ansattnivå. Dette er heller ikke noe som fokuseres på i møter eller i plenum ifølge informanten. Det Fides rapporterer inn til NAV er formidlingen samlet sett på avdelingsnivå. I 2021 var denne på omtrent 50 % i avdelingen. En annen informant forteller at det heller ikke på VTA rapporteres inn på ansattnivå.

«Altså, nå jobber ikke vi sånn at vi.. vi bruker ikke å ha det som en agenda på møter eller i plenum [...] Vi er jo to team, det som er 24/7, som er ungdomsteamet som jeg er på. Det andre heter AFT Voksen. Det vi melder til NAV på, er hva formidlinga til AFT Voksen og hva er formidlinga til 24/7. Og hva er avdelinga samlet. Vi har ikke gått ned på det veileder-nivået.» (Fagansvarlig 1)

«[...] Men ingen som.. vi blir ikke målt på det. Vi blir mer målt på at vi gjør det vi skal gjøre og det vi sier vi skal gjøre. Veldig sånn frihet under ansvar da.» (Veileder 2)

For å sikre økonomisk bærekraftig satsning samlet og for individuelle tiltak forteller en av informantene at det er viktig med rutiner og kontinuerlig kontroll på å hente inn deltagere. Det må være til stede for kunne fylle rammene og antall plasser man har tilgjengelig til enhver tid, slik at man får tilstrekkelig med inntekt. Informantene uttrykker også at dette er viktig for å være sikker på at man har ressursene som behøves for å ivareta deltagerne og dermed formålet med tiltakene.

«Så må vi ha rutiner for å melde inn, når vi har behov for nye, og ha rutiner for å ha samtaler og oppfølging, slik at det er klart for oppstart og dekke på den måten. At vi har kontinuerlig [...] Kontinuerlig kontroll med systemet ja, i forhold til hvor mange vi har og også veiledere her da.» (Leder 2)

Flere av informantene forteller at det er andre aspekter ved arbeidet sitt enn å sikre inntekt de er opptatt av. Dette gjelder også ansatte i avdelingen som har ansvar for AFT. Informantene opplever en indre driv til å øke livskvaliteten for den enkelte deltager og at formidling i seg selv objektivt ikke behøver å være en suksess. Flere av informantene påpeker at dette ikke samsvarer helt med hva NAV sine ønsker er, i form av lovverk, regelverk og kravspesifikasjoner.

«Det helt konkrete med at man har fått en formidling, det er jo sånn veldig konkret og målbart. Samtidig som det ikke er det også. For en formidling kan være at en person bare har fått vikariat for en periode. Det trenger ikke bety at han står i arbeid resten av livet. Samtidig som jeg selv tenker at hvis jeg opplever at en person har fått bedre livskvalitet, så er det, da er det suksess for min del [...] Selv om NAV ikke måler dette.» (Veileder 1)

«Men jeg kan jo være like fornøyd jeg som veileder, med at saken til den enkelte lander [...] Så den blir jo litt sånn todelt ikke sant, for du skal være fornøyd ut fra hva som kreves av lovverk, regelverk og kravspesifikasjon fra NAV.» (Fagansvarlig 1)

5.5.2 Evaluering av tiltak og aktiviteter

I løsningsbeskrivelsen for tiltakene VTA og AFT fremheves det at evaluering og tilbakemeldinger er en fortløpende dokumentert prosess mellom jobbsøker (deltager) og veileder. Det gjennomføres årlige tilfredshetsundersøkelser som viser hvordan deltageren selv opplever tiltaket. På spørsmål om hvordan man evner å evaluere innsatsen til de ansatte, uttrykker noen av informantene at dette kan bli noe vagt. Veileder 2 forteller at: «Når vi får til det vi tenker vi skal få til. Da er vi fornøyd» og trakk frem et konkret eksempel angående en utegruppe de skal starte opp. Informanten var opptatt av at de ansatte ønsker kontinuerlig utvikling på både denne og andre aktiviteter. Flere svarte også bekræftende på at konkrete evalueringer er vanskeligere å gjøre i en tiltaksbedrift enn for eksempel i en sparebank. Samtidig påpeker de samme informantene at man evaluerer ut fra om man ser arbeidet har effekt på deltagerne eller ikke.

«Nei, vi har ikke noe spesielt sånt på avdelinga mi nei. Du tenker på sosialisering og sånt, når er man fornøyd. Hva skal jeg si, det er at man ser på deltagerne om de trives. Veldig godt miljø på avdelinga mi, det ser du.» (Fagansvarlig 2)

«Altså, vi er fornøyd med de hver dag. Vi kan feire noen seire når de kommer. Men så er det jo sånn at det var den dagen og så videre. Neste dag er vi på igjen, senest i dag kom det jo melding inn her at en av de som står i tiltak hos oss har fått seg fast jobb. Det er juhu! Men i morgen er det ny inn.» (Leder 3)

Selv om konkrete tallfestede evalueringer oppleves noe vanskelig å utføre av informantene, viser flere av dem til virksomhetsplanen som sentral for både planlegging og evaluering av arbeidet. Virksomhetsplanen tas frem i de faste møtene, og benyttes på den måten til kontinuerlige og årlige evalueringer. Flere av informantene trekker fram at siden Fides opprettet stillingen som Fagansvarlig, har dette bidratt til å gjøre arbeidet mer målrettet gjennom året. I utformingen og bruken av virksomhetsplan får man også fordelt ansvarsområder.

«Spesielt etter at vi fikk fagkontaktrollen som på en måte skal holde litt tråden i både virksomhetsplan, så jobber vi mer målretta gjennom hele året opplever jeg. Hvordan skal vi løse dette, hvor langt har vi kommet i forhold til det målet, og kanskje mer fordelt på veilederne også. Sånn at vi vet at dette har jeg ansvaret for å jobbe med og utvikle videre og.» (Veileder 1)

Leder 1 uttrykker også noe bekymring knyttet til om bedriften evaluerer de strategiske delmålene sine tilstrekkelig: «Så vi gjør det nok, men spørsmålet som jeg vil stille meg, er om vi bør evaluere de strategiske delmålene våre da». Disse fire delmålene i strategiplanen for 2020-2022 er knyttet opp til enkeltmennesket, næringsliv, kunder og medarbeidere. Leder 1 viser til at virksomhetsplanen også er viktig i disse evalueringene og dermed kunne realisere det som står i strategiplanen. En annen informant mener også at koblingen opp mot de strategiske delmålene blir noe vag og at det er forbedringspotensial her.

Informantene understreker at de er helt avhengige av næringslivet og kunder for at de skal kunne finne best mulige løsninger for deltagerne som er hos dem til enhver tid. Dette har oppstått som følge av at fokuset i bransjen har gått fra «train and place» til «place and train» ifølge en informant. Dette skapte et behov for å være mer bevisst og evaluere hvordan man samarbeider med næringslivet og andre interessenter for å bli en ønsket tjenestetilbyder av VTA og AFT.

5.6 Relasjonsbygging eksternt og omdømme

5.6.1 Samarbeidet med næringslivet

I strategiplanen for 2020-2022 har Fides to konkrete markeds mål. Det ene er at man skal styrke en allerede solid markedsposisjon i sitt geografiske nedslagsfelt. Det andre er at kunnskapen om Fides og profilen til bedriften skal styrkes, både i forhold til deltagere, kunder, næringslivet og lokalsamfunnet for øvrig. Informantene forteller at de har god kjennskap til arbeidsmarkedet og hvor det er etterspørsel etter deltagerne som arbeidskraft. Tidligere hadde Fides to markedskontakter med ansvar for å være både ute i markedet og samtidig ha deltagere de måtte ta seg av. Ledergruppa gjorde et strategisk grep og forteller at disse to markedskontaktene har blitt slått sammen til én stilling som markedsansvarlig med tydeligere rolleavklaring. Markedsansvarlig skal skaffe Fides nettverk og selge inn det viktige samfunnsoppdraget overfor bedrifter lokalt og regionalt. En annen informant uttrykker at dette er helt essensielt for at deltagerne skal kunne komme seg ut i et ordinært arbeidsliv.

«Nei, der går vi ut ja. Og det er kjempeviktig. Altså, vi er jo dønn avhengige av et godt samarbeid med næringslivet. Og, det er jo der ut folket skal. Så det er jo kjempeinteressant og kjempeviktig med det gode samarbeidet med arbeidsgiverne. Det

er jo der, der jobber vi jo mye. Det er noe med at vi må oppleves som en aktør de ønsker å samarbeide med» (Fagansvarlig 1)

Næringslivet er et av satsningsområdene til Fides og informantene viser til at det er viktig å bygge et nettverk hos bedriftene. Dette gir en tilnærming der å selge budskapet og arbeidskraft til bedriftene er naturlig, og samarbeidet oppleves som godt av samtlige informanter. Veileder 2 forteller at: «Det er jo en blanding da, vi selger oss inn, og så er det mange som har hørt om oss og kommer og spør». En annen av informantene nevner at det kan oppstå et spenningsforhold med at man skal forsøke selge inn budskapet om at bedriftene vil tjene på å ta et sosialt ansvar. Informanten understreker at dette ikke er noe hen tenker altfor mye på, da det ikke er en av de primære ansvarsområdene for informanten.

«Føler ikke vi maser, føler vi samarbeider godt med næringslivet. Tett samarbeid med dem, og vi deltar jo flittig på og tilknyttet her på Levanger, så er vi jo medlemmer av Næringsforening på Verdal og Levanger. Stjørdal er de jo medlem av Næringsforeningen i Værnesregionen. Gjennom alt dette fanger vi opp mye og deltar aktivt på frokoster, samlinger og andre møter som arrangeres der. Knytte noen kontakter og bygge nettverk.» (Leder 3)

«[...] Så er det jo det sosiale ansvaret, som bedriftene har blitt mer og mer bevisst på. At de skal ta et sosialt ansvar sånn at de ser at vi er en god samarbeidspartner i forhold til det. Men det er klart, det innebærer en del salg, det gjør det. Som jeg føler da, det ligger jo litt spenningsforhold i det også da, jeg må innrømme det.. det og det sosiale arbeidet som er så viktig da.» (Veileder 1)

5.6.2 Kommunikasjon til bedrifter om samfunnsansvar

En av informantene nevner at næringslivet har blitt mer bevisst bærekraftsmålene, noe ledelsen i Fides ser ved at bedriftene ønsker å ta et økt samfunnsansvar med kjøp av deres tjenester. Samarbeidet med næringslivet gjør det enklere for Fides å tilfredsstille en del av kravspesifikasjonene fra NAV. Leder 3 forteller på spørsmål om hvorfor samarbeidet har bedret seg at: «Ja, det var det, en klart bedre forståelse fra lederne i bedriftene da. Det er jo et samfunnsansvar da, med økt fokus på det.»

Informantene i ledergruppa påpeker at kommunikasjon og omdømme må jobbes med for å øke antall oppdrag. Av den grunn har de engasjert et konsulentfirma i 2022 til å jobbe med Fides sin synlighet, posisjon og kommunikasjon. Samtlige i ledergruppa mener at budskapet de selger må gjøres mer forståelig og forenkles for allmennheten. En informant mener det er nødvendig med ekstern kompetanse for å bistå dem med arbeidsoppgaver som de ikke har nok ekspertise og tid til å utføre internt i bedriften. Målet for ledergruppa er at dette skal: 1) Sterkere samarbeid med næringslivet for å gi økt oppdragsmengde for deltagerne på AFT og VTA. 2) Mer fokus på arbeidsinkludering og hvilke effekter dette har for enkeltindividet og samfunnet til Fides. 3) Påvirke beslutningstakere (politikere, byråkrater, kommuner) til å se at VTA og AFT er gode tiltak for å redusere utenforskap. Styrets føringer trekkes frem som en av drivkreftene bak disse prioriteringene og min masteroppgave.

«I høst nå så ønsker jo styret at vi skal levere tjenester med god kvalitet, og så ønsker de at det skal være kunnskapsbasert i større grad. Det vi holder på med. Denne saken din er jo et ledd i det, det at vi får forsket litt på oss da. Men, også at vi er veldig bevisst på å bruke modeller og teorier som allerede er utviklet, og ta det inn i de tjenestene som vi skal levere [...] Målet er å bli mer synlig, politisk posisjonering, kommunikasjon, opp mot bedriftene og næringslivet.» (Leder 1)

5.6.3 Delingskulturen blant arbeid- og inkluderingsbedrifter

Arbeids- og inkluderingsbedriftene er mange i Norge, og omtrent 300 av disse er forhåndsgodkjente tiltaksarrangører. I Værnesregionen der Fides holder til er det åtte arbeidsinkluderingsbedrifter totalt. Fides er den eneste i denne regionen som er forhåndsgodkjent til å levere AFT og VTA. De andre leverer anbudstiltak. Både NAV, regjeringen og arbeidsinkluderingsbedriftene har et felles mål om flest mulig inn i arbeidslivet og høy samfunnsøkonomisk gevinst. En stadig sterkere konkurransesituasjon i bransjen og at Høyre fremmet forslag i 2020 om å sette tiltaket AFT ut på anbud fører til diskusjoner både internt og eksternt. Leder 2 forteller at NAV tok ansvar for å samle og koordinere bedriftenes arbeid i regionen.

«Vi må ikke ødelegge for hverandre, og NAV er oppdragsgiver, og tok da hovedansvar med å samle bedriftene. Det hender jo seg at noen får henvendelser fra bedriftene, og hvis vi ikke har noen til Sport1 for eksempel opp i gata som henvender seg til oss, så kan vi videredele det til NAV og de andre tiltaksarrangørene for at den plassen kan bli

tilgjengelig for noen. Så vi gjør hverandre gode da, med en delingskultur, selv om vi har fokus på vårt ansvarsområde likevel.» (Leder 2)

Selv om noen av informantene mener det er et godt samarbeid mellom tiltaksbedriftene, er det delte meninger om dette er tilfelle. I et par av de andre intervjuene kom det frem at konkurranseaspektet har hindret et sterkere samarbeid. To av informantene forteller at de opplever at bedriftene i regionen er villig til å dele kunnskap, men at både Fides og andre holder igjen en del. En annen informant mener også at man ønsker å levere best mulige tjenester, og være den foretrukne leverandøren. Dermed deles det ikke altfor mye til nærliggende konkurrenter. Videre oppfatter en av informantene at delingskulturen er til stede, men mener den kan bli truet av en mulig anbudsutsetting i fremtiden.

«Vi har ikke det samarbeidet mellom arbeids- og inkluderingsbedrifter i Trøndelag, det er ikke mye samarbeid. Vi er jo litt konkurrenter også vet du, så det er vi ikke kjent for. Det var litt mer av det tidligere når jeg begynte i Fides, da hadde vi møter på tvers av bedriftene, det har det blitt mye mindre av, kanskje noe på grunn av korona [...] Så det er samarbeid da, men så har vi kanskje nok med oss selv da, og dette er jo ganske interessant. Delingskultur da. Det er ikke det altså [...] Kanskje er ikke vi gode på det heller, vi holder litt på det her, måtene vi jobber på.» (Leder 1)

«Ja, det er veldig sann delingskultur [...] Men kanskje at den delingskulturen, tenker det konkurranseaspektet, anbudsutsettinga, det tenker jeg kan påvirke den delingskulturen da. At man kanskje ikke blir så villig til å dele da, fordi vi er konkurrenter.» (Veileder 1)

Videre forteller flere av informantene at det er enklere å hente inspirasjon fra andre deler av landet, siden arbeids- og inkluderingsbedriftene ikke oppfatter hverandre som direkte konkurrenter på grunn av avstander. Leder 2 og Fagansvarlig 2 dro på besøk til et par tiltaksbedrifter på Østlandet i 2021, der de så mye spennende som de ønsker å implementere i Fides.

«Derfor det er lettere å få innspill fra Østlandet.. fordi de ikke er så åpenbare konkurrenter til oss i Trøndelag for eksempel [...] På Østlandet, der er det noen pilspisser. De ligger ganske langt frem i forhold til fagutvikling og sånt, hentet inn en

del derfra blant annet. Det opplever jeg, Fides er veldig sånn fremoverlent og strekker seg etter å prøve nye ting.» (Veileder 1)

«Ja, jeg og (leder 2) var jo sørover også i fjor høst og besøkte et par bedrifter. Ja. Så der har vi nå tatt noen ideer derfra, og holder på å implementere det her. Har ikke kommet i gang med alt enda da. Men, vi så mye bra der som vi tar med oss hit da.» (Fagansvarlig 2)

Selv om tiltaksbedriftene både konkurrerer og samarbeider, mener veileder 1 at det er «et felles ønske om å utvikle faget som kan være med på å øke livskvaliteten til mennesker». Dette er et av formålene med tiltakene VTA og AFT. Flere av informantene understreker at Fides er fremoverlent og opptatte av å ta i bruk nye metoder og løsninger. Kravspesifikasjonene blir stadig mer detaljerte, og kunnskapsdeling mellom tiltaksbedriftene kan bidra til redusert arbeidsledighet.

5.7 Oppsummering av empiriske funn

Fides sine virksomhetsplaner og budsjett trekkes fram som de viktigste styringsverktøyene for å utforme tiltakene AFT og VTA slik at bedriften klarer å møte de årlige kravspesifikasjonene fra NAV. I dette arbeidet fremstår myndiggjøringen og friheten til de ansatte som viktig, selv om NAV gir tydelige rammer og beskrivelser på hva det er som skal leveres.

Et sentralt funn er at tiltaksbedriften har en forutsigbar og god økonomi. En årsak til dette er at hovedinntekten deres kommer fra NAV og kommunenes delfinansiering av VTA. Den gode tilgangen på midler gjør at informantene ikke opplever at de begrenses i sitt sosiale arbeid, og dermed klarer å utføre tjenestene slik at de kommer deltagerne til gode. Riksrevisjonens kritikk i 2020 til både NAV og bransjens ressursbruk har bidratt til dette. Videre er et sentralt funn at verdiene respekt og trygghet gjennomsyrrer organisasjonen, både innad i bedriften og i møte med deltagerne. Dette sikrer en økt informasjonsdeling og kompetanseutvikling, som er viktig for å møte mer og mer detaljerte kravspesifikasjoner fra NAV. På tross av dette er ikke det å møte tallfestede krav fra NAV den primære motivasjonen for de ansatte, men heller å øke livskvaliteten til deltagerne som er til stede på enten AFT eller VTA.

Flere av informantene mener evaluering av arbeidet de utfører, er noe vanskelig å gjennomføre konkret. Det er variasjoner på ulike målinger og hvordan dette gjøres i de respektive

avdelingene som har ansvar for henholdsvis AFT og VTA. Samtidig uttrykkes et økt fokus på virksomhetsplanen som det viktigste verktøyet for å kunne gjøre ulike evalueringer, både som et konkret årlig arbeid og oppfølging gjennom året. Bransjen har gått fra «train and place» til «place and train» som krever et sterkt samarbeid med næringslivet. Dette har gjort at Fides er avhengige av næringslivet for å kunne levere tjenestene sine og med det møte kravspesifikasjonene for å bli foretrukket som leverandør. Bærekraftsmålene som FN vedtok i 2015 har gjort bedrifter mer bevisst på fordelene av å ta på seg et samfunnsansvar, som også har økt mengden oppdrag for deltagerne hos Fides. Videre er det et spennende funn at samarbeidet og delingskulturen blant arbeids- og inkluderingsbedriftene oppleves ulikt av informantene. En mulig anbudsutsetting trekkes fram som en trussel for delingskulturen i bransjen. Avslutningsvis mener informantene at Fides er en av de beste i bransjen på det de leverer, men at de også nylig har hentet inspirasjon fra tiltaksbedrifter på Østlandet.

6 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil det presenteres en analyse av empirien med tilhørende diskusjoner som er koblet til det teoretiske grunnlaget fra kapittel 3. For å diskutere hvordan Fides møter kravspesifikasjonene fra NAV, benyttes Simons (1995a) Levers of Control rammeverk sammen med forskning knyttet til økonomistyringens rolle, sosialt arbeid og institusjonell teori. Først diskuteres hvordan tiltaksbedriften balanserer økonomi og faglig kvalitet i strategiutformingen. Deretter analyseres bruken av styringssystemer for å implementere strategi i møte med kravspesifikasjonene. Styringsverktøyene i bedriften benyttes både i diagnostiske-, interaktive-, grense- og trossystemer. Avslutningsvis diskuteres hvordan kravspesifikasjonene gjør at Fides er avhengig av nettverksbygging med næringsliv og andre tiltaksbedrifter.

6.1 Detaljert bruk av kravspesifikasjonene som sjekklister

Fides leverer tiltakene AFT og VTA, og kravspesifikasjonene fra NAV har blitt mer spesifikke de siste årene. Kravene følges opp årlig, og det må sendes inn konkrete løsningsbeskrivelser til NAV. Kravspesifikasjonene er felles for alle tiltaksbedrifter som leverer forhåndsgodkjente tiltak i det organisatoriske feltet. Det kan betegnes som et formelt press fra NAV og myndighetene, som setter lover og regler for tiltaksbedrifter som Fides. Disse kravene kan ses i sammenheng med tvungen isomorfisme slik DiMaggio & Powell (1983) beskriver. Informantene opplever at kravspesifikasjonene gir forutsigbarhet for både Fides, NAV og myndighetene.

Fides er et offentlig eid aksjeselskap, og opererer som en tjenestetilbyder til det offentlige. Informantene viser til at dette gir rammer som de må operere under, samtidig som de har en viss frihet i møte med kravspesifikasjonene. Dette kommer av at de arbeider med mennesker, der behovene til hver og en deltager ikke nødvendigvis kan fastsettes i samme spesifikasjoner. Fides utfører tjenester der de må være løsningsorienterte med tanke på arbeidsoppgavens natur. Oppgavene som skal utføres på det operative nivået gjør at Fides må balansere økonomisk lønnsomhet med faglig kvalitet. Dette kan ses i sammenheng med dynamiske spenninger som gir et mulighetsrom sammen med klare rammer. Klare rammer er essensielt for å realisere strategi (Simons, 1995a), samtidig som bedriften må ha frihet til innovasjon og kreativitet for å levere høy kvalitet. Fallan & Pettersen (2010) forklarer at New Public Management-reformer gjør at profesjonenes normer blir omgjort til kravspesifikasjoner i dokumenter. I lys av dette kan kravspesifikasjonene Fides mottar og profesjonelle normer innad

gi en dynamisk spenning i bedriften. Dette er en utfordring å balansere for Fides, og målforskyvning kan forekomme. Hensikten med kravspesifikasjonene er å sikre at deltagerne ytes en tjeneste på det avtalte kvalitetsnivået mellom NAV og Fides. Dette gir et behov for at Fides bruker målinger av ulike kvalitetsdimensjoner som indikasjon på effektivitet heller enn produktivitet. En høy produktivitet i bedriften kan eksempelvis være økonomisk lønnsomt, men ikke samsvare med økt mestringsutvikling og livskvalitet for deltageren. Det kan kobles til det Opstad (2020) skriver om at logikken ved at organisasjoner skal gjøre de prioriteringene som gir mest mulig nytte per krone, blir satt på prøve i mange profesjonssektorer. Håndteringen av denne problemstillingen må være der for å finne riktig balanse i organisasjonen, noe Mundy (2010) mener bestemmes ved ledelsens bruk av styringssystemer. Informantene opplever at ledelsen i Fides evner å balansere økonomiske krav og faglige tiltak på en hensiktsmessig måte, slik at det ikke går utover kvaliteten de leverer. Riktig balanse i bruk av styringssystemer bidrar til en effektiv strategiimplementering (Simons, 1995a), noe som er avhengig av motstående «spaker» som utnytter den dynamiske spenningen. Studien kan indikere at ledelsen i Fides klarer å utnytte kombinasjonen av spakene «økonomiske krav» og «faglig kvalitet» til en effektiv strategiimplementering.

Simons (1995a) setter fire kriterier for at et styringssystem kan brukes diagnostisk. 1) Forhåndsbestemte mål må være mulig å sette, 2) Målinger av resultat kan gjennomføres, 3) Avvik kan beregnes og 4) Informasjonen som kommer frem kan benyttes til å justere strategien for å nå de forhåndsbestemte målene. Kravspesifikasjonene med det avtalte kvalitetsnivået gir en mulighet til å bruke disse for Fides. Det ligger klare mål til blant annet kompetanse, ressurser og individuell tilpasning. Dette er krav som evalueres og benyttes som et måldokument i justering av strategien for perioden tiltaksbedriften er forhåndsgodkjent. Fides og NAV har årlige møter der kravspesifikasjonene med tilhørende resultater og faglig leveranse kvalitetssikres. På denne måten kan vi se at kravspesifikasjonene legger føringer for diagnostiske styringssystemer i form av styringsverktøyene Fides bruker. Kravspesifikasjonene i seg selv kan ses på som et slags grensesystem som tiltaksbedriften, med klare rammer for tjenestene VTA og AFT. Simons (1995a) viser til at en sentral del av grensesystemet er strategiske retningslinjer. Informantene poengterer at ledelsen i Fides tar utgangspunkt i kravspesifikasjonene som sjekklister ved utforming og bruk av styringsverktøy. Hensikten med strategiske retningslinjer er å redusere ineffektiv ressursbruk og koble ansattes mulighetssøk med strategien (Simons, 1995a). I den sammenheng må ledelsen trekke i de riktige «spakene» som balanserer fokuset på økonomiske krav og faglig kvalitet. Kravspesifikasjonene brukes

som et grensesystem av NAV ovenfor Fides. For økt forståelse om hva NAV ønsker, bruker Fides disse diagnostisk for å utforme strategien. Kombinasjonen i bruk av styringssystemer gjør det enklere for Fides å møte det avtalte kvalitetsnivået i tiltakene.

6.2 Økonomi og faglig kvalitet – hånd i hånd?

6.2.1 Etablerte hovedmål og mektige verdier i strategiplanen

Studien viser at strategiplanen og budsjettet er sentrale verktøy i Fides. Disse setter rammene til strategiutformingen for å møte kravspesifikasjonene. I strategiplanen for 2020-2022 er det ene av de to hovedmålene å bidra til mestringsutvikling for deltagerne og verdiskaping for samfunnet. Det andre hovedmålet er det ledelsen omtaler som økonomisk bærekraft, slik at naturlige svingninger i markedet kan håndteres. Den enkelte tiltaksgjennomføring skal også være økonomisk bærekraftig. Økonomisk bærekraft kan oppfattes som til dels vagt. Samtidig kan det tenkes at begrepet brukes som følge av at «lønnsomhet» eller «overskudd» kan tolkes på feil måte i visse profesjoner. Funnene viser at strategiplanen og budsjettet legger føringer for aktivitetene og tilpassede løsninger for deltagerne på VTA og AFT. Opstad (2020) viser til at det kan oppstå styringsproblemer- og svikt når profesjonelle normer og økonomisk logikk møtes. Dette skaper en dynamisk spenning mellom bruk av strategiplan med kvalitative hovedmål og budsjettet som setter økonomiske rammer. Det stiller krav til aktørene i bedriften for å komme frem til et godt resultat (Opstad, 2020). Vi finner i studien at kravspesifikasjonene har bidratt til en dialog som gjør de ansatte mer målrettede og formidlingstallene har økt for Fides. Kravspesifikasjonene brukes som et grunnlag for de uformelle diskusjonene i bedriften, særlig i dialog og debatt om faglige tiltak. Studien viser at handlingsrommet er stort for ansatte, selv om det settes visse økonomiske og faglige rammer for å håndtere strategisk usikkerhet. En slik dynamisk spenning kan bunne i et ønske fra ledelsen om å balansere ansattes frihet, kreativitet og innovasjonsmuligheter med et visst behov for kontroll (Simons, 1995a).

I strategiplanen presenteres visjonen og verdiene Fides etterstreber i møte med deltagerne og hverandre. Sosialt arbeid er en profesjon bygget på demokratiske og humanistiske verdier (Reigstad, 2020), og funn viser at respekt og trygghet er sentralt for å rette mulighetssøket og appellerer bredt i Fides. Denne bruken av trossystem tydeliggjør retningen og utformingen ledelsen ønsker seg i tiltakene, slik at de møter kravspesifikasjonene. Funn viser at informantene opplever en sterk følelse av mening og forpliktelse til arbeidet sitt, som Simons (1995a) beskriver er sentralt for å øke verdiskapingen. Informantene vektlegger at de strekker seg langt for å hjelpe deltagerne sine. En av informantene forteller at det har vært en utfordring

å avgrense rollen sin til kun å bistå deltagerne med jobb. Dette kan ses i sammenheng med Simons (1995a) beskrivelse av en dynamisk spenning mellom menneskelige motiver og organisatoriske rammer. Rolleavklaringen i bedriften har blitt tydeligere de siste årene, og kan indikere en økt bruk av grensesystemer (Simons, 1995a). Strategiplanen benyttes til bruk av både trossystemet og grensesystemet for å håndtere dette. På denne måten vises de ansatte det strategiske handlingsrommet de kan benytte seg av for å svare på kravspesifikasjonene. Det at ansatte ønsker å strekke seg langt for deltagerne, understreker videre viktigheten av verdistyringen som er til stede i tiltaksbedriften.

6.2.2 Riksrevisjonens kritikk effektiviserte ressursbruken

Kravet om effektiv ressursbruk står sterkt i offentlig sektor, som er avhengig av befolkningens tillit da ressursene i hovedsak kommer fra skatter og avgifter (Opstad, 2020). Riksrevisjonens kritikk fra 2020 førte til endringer for Fides. Kritikken fra Riksrevisjonen gjorde at NAV tok tak og innførte regnskapsmaler overfor bedriftene i bransjen, som de skulle benytte for å få en mer detaljert registrering av ressursforbruket. En av økonomistyringens roller er ifølge Hopwood (1990) å øke synlighet rundt ressursbruken i en organisasjon. Disse regnskapsmalene er tatt i bruk og studien viser at dette har gitt økt synlighet i ressursbruk. Informantene uttrykker at ressursbruken er mer fornuftig og overskuddene i Fides går tilbake til deltagerne i større grad enn tidligere. En effektiv ressursstyring krever detaljert registrering av forbruket (Busch & Vanebo, 2011), noe studien kan indikere er tilfellet for Fides. Riksrevisjonens kritikk ga NAV en mulighet til å sette inn sterkere rammer rundt det organisatoriske feltet og begrense det økonomiske handlingsrommet til tiltaksbedriftene. Dette kan ha sikret felles mål mellom aktørene i større grad enn tidligere, blant annet bedre oppfølging av overskudd som bygges opp over tid i tiltaksbedriftene. Informantene viser til et uformelt press med forventninger til økt bruk av ressurser på deltagerne, og poengterer at dette har gitt en forutsigbar bruk av budsjettet. Internt i Fides har dette gitt en koordinering av mål og signalgiving, som er en viktig del i diagnostisk bruk av styringssystemer (Simons, 1995a). Friheten til å benytte eventuelle overskudd i større grad på deltagerne, har gjort det enklere å møte kravspesifikasjonene. På denne måten kan man se at Riksrevisjonens kritikk har effektivisert ressursbruken, i tillegg til å koordinere mål og signalgiving fra NAV overfor Fides. Riksrevisjonens kritikk satte et formelt press med nye regler og et uformelt press i form av forventninger til ressursbruken. Fides er sterkt avhengige av en organisasjon som NAV for videre drift. Kritikken fra Riksrevisjonen og følgende økt kontroll fra NAV, kan derfor vises til som en form for tvungen

isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Fides har sørget for å implementere virkningene av dette i diagnostiske styringssystemer.

Informantene poengterer at tiltaksbedriften er preget av forutsigbarhet i økonomien. Som tidligere studier har vist, er det en forutsetning at videre drift er mulig for organisasjonen (Busch & Vanebo, 2021). Forutsigbarheten som trekkes fram av informantene, gjør det enklere for dem å vite hvor stort det strategiske handlingsrommet er. Hovedinntekten til Fides kommer fra NAV, samtidig som Stjørdal og Meråker kommune delfinansierer tiltaket VTA. Budsjettet trekkes fram av informantene som et sentralt og forutsigbart styringsverktøy, som legger føringer for det sosiale arbeidet. Fides benytter kontinuerlig kontrollsystemer, rutiner og dialog som sikrer at de fyller plassene de har fått tildelt fra NAV til enhver tid. Målingene i disse systemene av antall deltagere er objektive, komplette og enkle å korrigere. Dette gjør at tiltaksbedriften sikrer seg den inntekten de ønsker seg. Videre tilgjengeliggjør dette de økonomiske ressursene for de ansatte i det sosiale arbeidet. Informantene er samtidig tydelige på at de vet at ressursforbruket må holdes på et akseptabelt nivå. Det kan tolkes som at de har forståelse for begrepet «økonomisk bærekraft» som benyttes av ledelsen for å sikre videre drift. Riktig balanse i ressursbruk og rutiner sikrer at handlingsrommet til godt sosialt arbeid er til stede. Tallaksen (2011, i Aamodt, 2014) viser til at systematiske målesystemer, ulike kontrollregimer og trange budsjetterrammer bidrar til misnøye hos sosialarbeidere. Studien viser heller at informantene mener at en systematisk kontroll og rutiner på innhenting av deltagere øker budsjettet og det strategiske handlingsrommet. Det kan indikere at styringssystemer som sikrer systematiske målinger og kontroll ikke bidrar til særlig misnøye hos sosialarbeidere, forutsatt at balansen i bruken av disse er til stede. Det kan være med på å gi profesjonsbaserte ansatte en viss frihet til å være løsningsorientert i arbeidet sitt. Gjennom bruken av diagnostiske styringssystemer (Simons, 1995a), har ikke ledelsen i Fides behov for å detaljstyre hverdagen til ansatte. Ledelsen er opptatt av at de ansatte har betydelige ressurser og kompetanse som gjør desentralisering av beslutninger hensiktsmessig. Det begrunnes med at det er de ansatte som er i daglig kontakt med deltagerne på VTA og AFT. Myndiggjøringen av spesialiserte ansatte sørger for at tiltaksbedriften handler i tråd med den planlagte strategien for å møte kravspesifikasjonene.

6.2.3 Tillit, engasjement og stolthet til økonomiske forhold

Fides håndterer og tar imot mennesker i ulike situasjoner med ulike behov. Dette gjør det nødvendig med hyppig informasjonsdeling. Tiltaksbedriften retter fokuset mot utfordringene,

ved at alle nivå i organisasjonen er bevisst viktigheten av god økonomi for å levere gode faglige tiltak. En slik bevissthet og dialog brukes ifølge informantene som en katalysator for diskusjoner knyttet til utformingen av tiltakene. Gjennom året rettes det kontinuerlig oppmerksomhet mot at økonomi og fag henger sammen fra ledergruppa sin side. En av informantene fra ledergruppa viser til at vedkommende ønsker å skape en entusiasme og stolthet i det å levere god økonomi. Trossystemet benyttes interaktivt gjennom å vise frem budsjett og regnskap. Formålet med dette er å skape inspirasjon rundt gode økonomiske tall i bedriften. Coulshed & Mullender (2006) beskriver at det ofte kan være negative holdninger til slike administrative aspekter i profesjoner som arbeider med mennesker. Funn indikerer at dette ikke er tilfelle i Fides. Gjennom interaktiv bruk (Simons, 1995a) av budsjett og regnskap, indikerer funnene at ledergruppa har klart å skape engasjement og interesse relatert til økonomiske forhold. Informasjonen som kommer frem i avdelingsmøtene er viktig, og er gjenstand for dialog og debatt. Dette kan korrigere planer i strategien, med en bruk av interaktive styringssystemer for å kunne respondere på strategiske usikkerheter (Simons, 1995a).

Balansen i informasjon om økonomi og faglige tiltak oppleves å være en utfordring for ledelsen. Økonomistyring som skal forbedre produktiviteten kan etter hvert svekke legitimiteten hos de ansatte om de føler det går ut over kvaliteten de kan levere (Busch & Vanebo, 2021). Informantene understreker at de er avhengige av både en sunn økonomi og faglige gode tiltak. Ressursbruken følges kontinuerlig opp fra ledergruppa, men informantene opplever ingen særlige begrensninger i det sosiale arbeidet. Ledelsen iverksetter tiltak og investeringer raskt om ansatte har en faglig begrunnelse for ønskene sine. Dette bidrar til å respondere på deltageres ulike behov og dermed tilfredsstille kravspesifikasjonene fra NAV. Informantene viser til at det er tillit i bedriften til at de ansatte bruker midlene på formålet og deltagerne. Det retter oppmerksomheten til hva bedriften ønsker å oppnå i tråd med kjerneverdiene, som vil utgjøre en viktig del av trossystemet (Simons, 1995a). I Fides er disse som nevnt respekt og trygghet i møte med deltagerne og hverandre. Tiltaksbedriften kan dermed ved bruk av trossystemet redusere strategisk usikkerhet knyttet til deltageres ulike behov.

De faglige begrunnelsene ansatte kommer med i dialog og debatt om tiltak, kan være med på å realisere strategiplanens hovedmål. En slik interaktiv bruk av budsjett og regnskap, flytter beslutningsansvaret lengre ned i organisasjonen og kan gi fremskridende strategier (Simons, 1995a). Ledergruppa er også opptatt av at de skal ha rendyrkede lederroller, og trekker fram at de ansatte er den viktigste ressursen for å kunne møte kravspesifikasjonene fra NAV. Dette

samsvarer med Abernethy & Stoelwinder (1995, i Busch, 2004) som viser til at profesjonelle normer i sterk grad kan være med på å realisere organisasjonens overordnede mål. De ansatte har mer innsikt i deltagernes behov, og kan justere strategien for både å øke livskvaliteten og møte tallfestede krav fra NAV. Strategiplanen og en interaktiv bruk av budsjett og regnskap, legger føringer for utforming av andre styringsverktøy i Fides. Informantene poengterer at virksomhetsplanene de benytter seg av, er det viktigste for å møte kravspesifikasjonene.

6.3 Virksomhetsplanene realiserer planlagte og fremskridende strategier

6.3.1 Ansattes frihet i utforming, bruk og evaluering av tiltak

Studien viser at det er de ansatte som har ansvaret for å utforme virksomhetsplanene. Utformingen av de årlige virksomhetsplanene foregår på høsten for det kommende året. Dette er en bevisst strategi fra ledelsen og tidspunktet samsvarer med når de går gjennom kravspesifikasjonene i årlige møter med NAV. Ledergruppa bruker dette sammen med styrets føringer for å koordinere mål og signalgiving til de ansatte. Utgangspunktet for virksomhetsplanene er en ex-post evaluering av aktivitetene man utførte året før, og hva som kunne vært gjort bedre. På denne måten gir det justeringsmuligheter, slik at aktivitetene det kommende året kan bedre tilpasses strategiplanen. Ulike ansatte ansvarliggjøres også for hver sin del av virksomhetsplanene, men gis stor frihet til hvordan de ønsker å oppnå resultatene som ønskes fra NAV, styret og ledelsen i Fides. Dette kan ses i lys av det Simons (1995a) beskriver som myndiggjøring av spesialiserte ansatte for å handle i tråd med strategien. Videre engasjerer ledelsen seg i jobbutførelsen og ser konkret etter positive effekter ved arbeidet som utføres. Dette viser hvordan virksomhetsplanene brukes som et styringsverktøy og bidrar til å gi ledelsen oversikt i hverdagen, som utgjør en viktig del av diagnostiske styringssystemer (Simons, 1995a).

Styringsverktøyene strategiplanen og virksomhetsplanene kan gi en dynamisk spenning i forholdet mellom planlagt og fremskridende strategi. Ansattes frihet til å utforme virksomhetsplanene kan både realisere og forhindre det som står i strategiplanen. Det daglige arbeidet er i stor grad utformet og evaluert i virksomhetsplanene. Strategiplanen for 2020-2022 setter et lengre perspektiv med overordnede hovedmål. Informantene mener at noen av delmålene de har i strategiplanen er vage og vanskelige å koble til det daglige arbeidet de utfører. Rammene ledelsen setter med kravspesifikasjoner fra NAV og budsjett gir visse begrensninger. Dette gir noe som ligner på sjekklister som kobler mulighetssøk i

virksomhetsplanene med strategiplanen. Ifølge Simons (1995a) kan grensesystemer hindre motivasjon og kreativitet, hvis arbeidsbeskrivelser og regler blir for detaljerte. Tiltaksbedriften har sterkt innslag av profesjonelle medarbeidere. Konkrete resultatmålinger med effektivitet er vanskelig i slike bedrifter opplever informantene. Bruken av ulike målingsdimensjoner på kvalitet blir viktig, og i en slik organisasjon blir verdistyring sentralt (Busch & Vanebo, 2021). Derfor oppstår behovet for overordnede kvalitative mål som kan benyttes i slike målinger, både i strategi- og virksomhetsplaner. Studien indikerer at det er tillit til at de ansatte forstår og utvikler det som er «best practice» i møte med deltagerne. Dette strategiske grepet vises til som sentralt for at Fides skal nå sine mål med å tilfredsstille kravspesifikasjonene.

Virksomhetsplanene utformes årlig, men oppfølging og evaluering foregår jevnlig i både avdelingsmøter og fagmøter. Dette benyttes som et verktøy i møtene for å øke informasjonsdelingen mellom ledelse og ansatte. Virksomhetsplanene gis tid og oppmerksomhet fra alle nivå i organisasjonen. Dialog og debatt om planene foregår både formelt i møtene, men også i uformelle situasjoner i hverdagen. Studien viser at informantene verdsetter dialogen som oppstår i uformelle relasjoner og situasjoner. Det gjør det enklere for fremskridende strategier som tas i bruk. Fremskridende strategier i Fides kan øke kvalitetsnivået de leverer. Det er en naturlig variasjon i hvilke deltagere som er hos dem til enhver tid. Deltagerne er som alle andre mennesker, forskjellige på hver sin måte, og har dermed også ulike behov. Dette krever løsningsorienterte ansatte som sammen kommer frem til utførelse av tjenestene. Dialogen i det daglige, kan ses i sammenheng med Pilonato & Monfardini (2020) som skriver om en preferanse i offentlige organisasjoner for dialog i uformelle relasjoner på arbeidsplassen. Utvikling av tjenestene Fides leverer, foregår i stor grad i det daglige fordi det kontinuerlig oppstår nye situasjoner de må håndtere. Myndiggjøringen av ansatte i virksomhetsplanene gir frihet til ansatte for å teste ut nye muligheter i løpet av året.

I tiltaksbedriften er det strategisk usikkerhet rundt deltagerens behov og samarbeidet med næringslivet. Det innhentes blant annet årlige tilbakemeldinger fra deltagerne selv. Dette legger et kunnskapsgrunnlag for hvilke aktiviteter som bør videreføres eller ikke. En interaktiv bruk av virksomhetsplanene gir nye antagelser, diskusjoner og endringer i det daglige arbeidet med tiltakene. På denne måten kan vi se at selv om virksomhetsplanene i seg selv ved årlig utforming brukes som et diagnostisk styringssystem, er det interaktiv bruk av planene som gjør at Fides klarer å møte nye behov gjennom året. Dette gjør at vi kan se at interaktive systemer kan endre diagnostiske systemer i tiltaksbedriften. Oppmerksomheten rettes til selve prosessene i

organisasjonen i stedet for forhåndsbestemte utfall, som er en del av hensikten med interaktive styringssystemer (Simons, 1995a). Opstad (2020) fremhever at god økonomistyring krever et system med fungerende ytre rammer, samt en god organisasjonskultur med kunnskapsrike fagpersoner. I virksomhetsplanene kan vi se hvordan ledelsen setter fungerende rammer med kravspesifikasjoner, strategiplan og budsjett. Samtidig viser de tillit til kunnskapsrike ansatte som står for utforming, bruk og evaluering av virksomhetsplanene. Styringsverktøyene gjør at interaktive styringssystemer i Fides retter oppmerksomheten til nye strategiske retninger ved usikkerhet i omgivelsene (Simons, 1995a).

6.3.2 Fagansvarlige som institusjonelle entreprenører

I Fides sitt arbeid med og oppfølging av virksomhetsplanene, trekkes de fagansvarlige frem som sentrale aktører for å skape diskusjon og debatt. Fides har et sterkt trossystem med kjerneverdiene respekt og trygghet. Tiltaksbedriften har også en relativ forutsigbar drift, som gjør at individer kan motiveres til å søke etter nye muligheter for økt kvalitet i tjenestene. Simons (1995a) skriver at trossystemet har et høyt potensial i fravær av store utfordringer. Et sterkt trossystem i Fides kan indikere at rollen til de fagansvarlige blir tydeligere og enklere å utføre. Diskusjonene preges av sterkt engasjement fra alle nivå i organisasjonen, noe som knyttes til hvor meningsfylt informantene mener arbeidet deres er. Dermed kan det tyde på at endringer som fagansvarlige ønsker, vil være enklere å gjennomføre. Et sterkt engasjement kan også føre til motstridende meninger om hva som er den beste løsningen på deltagerens behov. Informantene poengterer at fagansvarlige har gjort bedriften mer målrettet, og bidrar til en sunn debatt om faglige tiltak. Leca & Boxenbaum (2009) skriver at institusjonelle entreprenører kan både være individer, grupper og organisasjoner. Disse kan påvirke og endre mulighetene man benytter seg av i organisasjonen for å realisere høyt verdsette interesser. Funn i studien kan tyde på at fagansvarlige ses på som institusjonelle entreprenører som starter endringer i faglige tiltak. Disse endringene gjøres for å tilfredsstille kravspesifikasjonene og øke kvalitetsnivået. Engasjementet for faglige tiltak kan ses på som en «hot button» i bedriften, fordi temaet er så viktig for folk at det vekker sterke meninger og følelser (Simons, 1995b). Fagansvarlige retter oppmerksomheten til øvrige ansatte og styrker en sunn dialog om faglige tiltak. På denne måten bidrar fagansvarlige til en sterk interaktiv bruk av virksomhetsplanene og påvirkning på det daglige arbeidet.

Informantene poengterer at de sammen er ansvarlige for å utvikle faget, men at fagansvarlige sikrer at endringer man kommer frem til samsvarer med mål i strategien. Leca & Naccache

(2006) skriver at interesser, verdier og kontekst i omgivelsene har betydning for om institusjonelle entreprenører evner å endre institusjoner. Bruken av trossystem i Fides, med sterk interesse for samfunnsnytt og forutsigbarhet fra omgivelsene, kan indikere viktige årsaker til at fagansvarlige har mulighet til å innføre nye institusjoner i bedriften. Dette kan ses i sammenheng med Rao (1998, i Leca et al., 2008) sine funn om hvordan institusjonelle entreprenører konkret har bidratt til å øke sosial velferd. Økt sosial velferd er et av hovedmålene for tiltaksbedrifter, men kvalitetsnivå kan være utfordrende å måle i offentlig sektor (Fallan & Pettersen, 2010). De fagansvarlige i Fides kan konkretisere hva som ønskes av faglige forbedringer, slik at utfordringen med kvalitetsnivå ikke blir større enn nødvendig. Aktører kan likevel ha ulike meninger om hva som bør inngå i et kvalitetsnivå. Dette kan gjelde både aktører i omgivelsene og internt i Fides. Informantene uttrykker at deres interesser ikke alltid samsvarer med regelverk og kravspesifikasjoner fra NAV, slik Brignall & Modell (2000) beskriver at profesjonelle tjenesteytere ikke alltid har en interesse for å tilpasse seg krav om effektivitet.

6.4 Kravspesifikasjonenes påvirkning på kvalitet og skreddersøm

6.4.1 Motivasjon uavhengig av tallfestede krav

Utvikling av tjenestene Fides leverer, krever også at det er mulig å måle kvaliteten på disse. Detaljerte beskrivelser kreves av NAV sine kravspesifikasjoner. NAV ber ofte Fides om å utbrodere deler av løsningsbeskrivelsene de sender inn ytterligere. NAV kan utøve makt og press for å påvirke bruken av styringsverktøy (Brignall & Modell, 2000). Offentlig sektor har i nyere tid hatt et økt fokus på resultater og effektivitet, samtidig med mål om økt velferd, sosial likhet og rettferdighet (Busch & Vanebo, 2021). Informantene poengterer at de siste årene har det blitt innført flere tallfestede krav, som har gitt økt gjennomstrømming og effektivitet. Dette har en påvirkning på evaluering av ansatte og tiltakene de leverer. Studien viser likevel at informantene mener det er utfordringer med å evaluere arbeidsinnsatsen deres på enkelte områder. Fides opererer hovedsakelig under kvalitative krav som gir utfordringer med resultatmåling, og ansatte må bruke skjønn ut fra sin profesjonelle kompetanse (Busch & Vanebo, 2021).

Arbeidet som utføres i Fides er i større grad enn tidligere brutt ned til målbare resultater. Kaplan & Norton (1992) viser til at dette er viktig for styringen i bedrifter, og skriver at: «Du kan ikke styre det du ikke kan måle». En økt bruk av tallfestede krav til effektivitet og gjennomstrømming, slik som 50 % formidling av deltagere til arbeid i AFT har gjort bedriften mer målrettet. Ledelsen har satt mer fokus på dette og benytter slike tallfestede mål som et

formelt tilbakemeldingssystem. Formidlingsmålet på 50 % i AFT, kan tolkes som en kritisk prestasjonsvariabel og er et sentralt aspekt ved bruk av diagnostiske styringssystemer (Simons, 1995a). Hvis Fides har en svært lav formidlingsgrad, kan det føre til at NAV velger vekk tiltaksbedriften som en leverandør av VTA og AFT. Formidlingsmålet og andre relevante kritiske prestasjonsvariabler er lagt inn på forsiden av virksomhetsplanene. Det skaper en bevissthet blant ansatte om viktigheten av å møte disse kravene, slik at videre drift er mulig. I tråd med Simons (1995a) gjør konkrete mål resultatstyringen i en organisasjon enklere. Målene synliggjør en av økonomistyringens roller, som er å skape en kalkulativ praksis ved å konkretisere og bidra til diskusjoner med hva som bør analyseres nærmere (Simon et al., 1954, i Berg, 2015).

Ansatte opplever likevel ikke at slike krav har gått ut over kvaliteten de leverer. Informantene mener at de uavhengig av slike mål, har jobbet iherdig for å øke livskvaliteten til deltagere og skaffe dem arbeidsplasser. Det indikerer at medarbeidere på generelt grunnlag ikke utelukkende motiveres av tall alene. Dette er kanskje ikke overraskende, all den tid Kaplan & Norton for 30 år siden introduserte balansert målstyring blant annet med den begrunnelse at motivasjon primært ikke løper ut av økonomiske tall, og ei heller at de bidrar til å vise den underliggende verdiskapingen i en virksomhet (Kaplan & Norton, 1992).

Informantene viser til at de er mer opptatt av å øke livskvaliteten til en deltager, enn en formidling i seg selv. En av informantene poengterer at dette ikke alltid samsvarer med krav og regler fra NAV. Dette kan være fordi formidlingsmålet er relativt grovt, og felles for alle tiltaksbedrifter i Norge. Det tilpasses dermed blant annet verken lokasjonen, størrelsen eller arbeidsmarkedet tiltaksbedriften befinner seg i. Faktorer som dette kan tenkes å være av betydning for hvorvidt en tiltaksbedrift klarer å oppfylle formidlingsmålet. Det kan tyde på en form for dekobling, slik Meyer & Rowan (1977) hevder kan skje ved gap mellom formelle strukturer og daglig arbeid. En implementering av dette målet kan dermed komme fra et ønske om legitimitet, heller enn at det i seg selv er lønnsomt for Fides. Bruk av trossystemet gjør at ledelsen i Fides likevel får atferden de ønsker seg i tråd med kjerneverdiene (Simons, 1995a). Respekt og trygghet i møte med deltageren kan øke livskvalitet og mestringutvikling for den enkelte. En økning på disse parameterne kan naturligvis tenkes å føre indirekte til formidling ut i arbeid og dermed samsvar med NAV sine tallfestede mål. Økt livskvalitet og mestringutvikling er felles kvalitative mål for Fides og NAV. Det kan derfor tyde på at gapet mellom formelle strukturer fra NAV og daglig arbeid i Fides ikke er stort nok til at det

forekommer en reell dekobling. Gapet er likevel av den grad at informantene viser til at formidlingsmålet ikke påvirker arbeidet de utfører nevneverdig, fordi de har hatt samme drivkraften hele tiden. Det kan kobles til at organisasjoner utfører handlinger som passer inn i et system med «riktige» normer og verdier (Scott, 2014). Normer og verdier står sterkt i Fides, og dette kan påvirke hvordan individer oppfatter krav og prestasjonsmålinger (Pilonato & Monfardini, 2010). For at trossystemet ikke skal bli for mektig, kan det å sette inn noen tallfestede krav fra NAV gjøre arbeidet mer målrettet. Studien indikerer at dette er tilfelle for Fides, og dermed kan det ikke argumenteres for at det er en reell dekobling i bedriften. Fides er også av relativt liten størrelse med 35 ansatte, som gjør at det er enklere å skape en klar forståelse for kjerneverdiene respekt og trygghet. En forståelse for disse gjør det enklere for ansatte å vite hva som er akseptabel atferd eller ikke (Simons, 1995b) og kan med det kobles til strategien i bedriften.

NAV vil ha rapportering fra Fides om de tallfestede målene. Dette rapporteres inn på avdelingsnivå fra Fides. Et annet alternativ kunne eksempelvis vært å måle formidlingsgraden i AFT fra hver enkelt ansatt. Informantene understreker at dette alternativet ikke har vært et tema i tiltaksbedriften. Trossystemet står sterkt i Fides og målinger på individnivå kunne muligens påvirket dette. På den ene siden kunne dette gitt «kamp» om hvilke deltagere ansatte ønsket å ta seg av, og spekulasjoner om hvem som har høyest sjanse for å få seg arbeid av deltagerne. På den andre siden kunne dette gjort de ansatte enda mer målrettet i arbeidet sitt, slik en av informantene påpekte at de har blitt gjennom flere tallfestede krav. Dette kan skape en dynamisk spenning mellom menneskelige motiver og organisatoriske rammer. Fides vektlegger et positivt menneskesyn. Det vil si at alle mennesker har iboende ressurser som kan brukes til å utvikle og skape noe i fellesskap med andre (Simons, 1995a). Presset på å levere resultater på individnivå kunne utfordret etablerte kjerneverdier som respekt og trygghet i bedriften. Tillit er et nøkkelord som går igjen i informantenes beskrivelser av arbeidsmiljøet. Grensesystemet er svært viktig i organisasjoner der omdømmet bygges på tillit (Simons, 1995a), noe som studien tyder på er tilfelle for Fides. Det fremheves av informantene at samspillet og tilliten mellom de ansatte er viktig. Gjensidig tillit gjør at de kan spille hverandre gode i utformingen og bruk av tiltakene. Ethiske retningslinjer er en del av grensesystemer (Simons, 1995a), og Fides bruker dette for å unngå at ansatte kan velge individuelt hvilke deltagere de skal ta seg av. De etiske retningslinjene må samsvare med verdiene som er i trossystemet og samfunnets forventninger til profesjonen for øvrig. På denne måten oversetter trossystem og grensesystem sammen et mulighetsrom til et felles område. I dette

mulighetsrommet kan de ansatte sammen komme frem til de beste løsningene. Tilstrekkelig kompetanse og ressurser er som nevnt en viktig del av styringssystemene for å møte kravene fra NAV. En måling av formidling på individnivå kunne utfordret informasjonsdelingen internt og følgelig kompetansen i Fides.

6.4.2 Formelt press fra NAV kan hemme skreddersøm av tiltak

Kravene er økende fra NAV sin side, og særlig formidlingsmålet krever et sterkt samarbeid med næringslivet. Det gjelder også VTA som må få inn oppdrag til deltagerne, slik at man møter krav om tilstrekkelige arbeidsoppgaver fra NAV. Informantene poengterer at de jobber med deltagere i ulike livssituasjoner og behov. Det gjør at Fides er opptatt av at de har samarbeid med ulike bedrifter som kan tilby forskjellige oppdrag til deltagerne. For å finne de mest relevante oppdragene, tester ansatte ofte ut ulike muligheter som de enten viderefører eller ikke. Kompleksiteten i dette gir flere potensielle løsninger, og medfører at kopierende atferd kan være hensiktsmessig i noen situasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Oppdrag som tilbys i en region av kjente bedrifter i næringslivet, vil også sannsynligvis kunne tilbys av de samme bedriftene i en annen region. Et eksempel på dette er at Fides samarbeider med lokale kjøpesentre i Stjørdal. Tiltaksbedrifter i nærliggende avstand til andre kjøpesentre i sin region, kan også benytte seg av samme typer oppdrag. På denne måten ser vi at felles mål og krav til hele bransjen gjør at det kan forekomme mimetisk isomorfisme blant tiltaksbedriftene, for å oppnå legitimitet i tråd med det DiMaggio & Powell (1983) skriver. Formidlingsmålet kommer som et resultat av politisk påvirkning. En årsak til implementeringen av dette kan være et behov for legitimitet i bransjen. Tidligere forskning har vist at offentlig sektor er avhengig av befolkningens tillit til ressursbruk (Opstad, 2020). Tallfestede krav fra NAV som gjør at Fides blir nødt til å ha et sterkt samarbeid med næringslivet, kan på denne måten også ses som tvungen isomorfisme. Studien kan indikere at det som i utgangspunktet er utøvelse av tvungen isomorfisme i form av formelt press (DiMaggio & Powell, 1983) fra NAV, også fører til mimetisk isomorfisme blant tiltaksbedriftene. Det kan føre til at det utvikler seg standardiserte løsninger som ikke hensyntar deltagerne ulike behov i stor nok grad.

6.5 Nettverksbygging med næringsliv og tiltaksbedrifter styrker posisjonen

6.5.1 Økt samfunnsansvar i næringslivet utnyttes av ledelsen

Studien viser at Fides har to konkrete markedsmål i strategiplanen. Disse skal bidra til at man styrker posisjonen i sitt geografiske nedslagsfelt, gjennom å forbedre kunnskap og

kommunikasjon til omgivelsene rundt. Omgivelsene har fått økt betydning da fokuset i bransjen har gått fra «train and place» til «place and train». For å innrette seg bedre etter dette opprettet ledelsen en stilling som markedsansvarlig i bedriften. Markedsansvarlig har et særskilt og avgrenset ansvar for nettverksbyggingen med næringslivet. Dette ble viktig for å få inn oppdrag til VTA og deltagere ut i arbeid på AFT. Tidligere var det to markedskontakter som hadde ansvar for dette, men de måtte også bruke ressurser på å ta seg av egne deltagere. Stillingen som markedsansvarlig kan tyde på et ønske om å redusere risikoen for ineffektiv ressursbruk, samt koordinere mål og signalgiving overfor næringslivet. På denne måten kan bruk av grensesystemer med strategiske retningslinjer sikre at bedriften reduserer strategisk risiko (Simons, 1995a) for ikke å tape konkurransekraft. Markedsansvarlig sikrer også at de ansatte selv er oppdaterte på hvor det er etterspørsel etter arbeidskraft i det lokale markedet. Dette kobler mulighetssøkingen til de ansatte med Fides sin uttalte strategi. Flere av informantene er med på samlinger i regi av lokale næringsforeninger for å knytte kontakter og nettverk. Dette fremmer kreativitet og evne til å benytte seg av nye muligheter. I virksomhetsplanene ser vi også som nevnt at dette er et ansvarsområde som ligger hos de ansatte. Markedsansvarlig spiller dermed også en viktig rolle for oppfølging og evaluering av virksomhetsplanene. Ledelsens bruk av grensesystemer i form av mer presis rolleavklaring, har på denne måten også ført til bruk av interaktive styringssystemer i bedriften. Dette sikrer at informasjon som kommer frem i nettverksbygging, deles hyppig mellom ansatte for å kunne respondere til nye behov i markedet (Simons, 1995a).

FNs bærekraftsmål trekkes fram som en viktig grunn til at næringslivet i større grad ønsker å benytte seg av tjenestene Fides leverer. Bærekraftsmålene er et resultat av reguleringer fra myndighetene, men også et uformelt press i samfunnet i form av forventninger til kultur og verdier. Næringslivet er avhengig av å skaffe seg legitimitet, og dette skiftet kan ses i lys av tvungen isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Gjennom et formelt press med FNs bærekraftsmål og et uformelt press fra samfunnet om at private bedrifter også må ta et økt samfunnsansvar, påvirker dette Fides positivt. Et økt samfunnsansvar fra private bedrifter med vilje og forståelse for å redusere utenforskapet kan øke antall oppdrag for Fides. Tvungen isomorfisme i næringslivet gjør det enklere for tiltaksbedriftene, da de som nevnt har gått fra «train and place» til «place and train» i tjenestene de skal levere. Det gir et økt mulighetsrom for Fides. Arbeidet med å velge ut relevante tiltak for deltagernes mestringutvikling er en sentral del av kravspesifikasjonene. Oppmerksomhet er en knapp ressurs som må benyttes riktig til økt verdiskaping (Simons, 1995a). Funn viser at trossystemet med kjerneverdiene respekt og

trygghet er viktig i møte med deltagerne. Trossystemet kan dermed brukes for å finne ut hvilke oppdrag Fides ønsker å ta på seg fra bedrifter. Rammene og kravspesifikasjonene NAV sender til Fides, hjelper de med å snevre inn hvilke typer oppdrag som er aktuelle. På denne måten ser vi at kombinasjonen av tros- og grensesystemer kan føre til at Fides benytter av seg muligheter som kommer formålet til gode.

Ledergruppa bruker ressurser tilknyttet et konsulentfirma etter ønsker fra styret om en økt synlighet og posisjon opp mot næringslivet. Informantene mener at dette er noe de ikke har tid og kunnskaper til å utvikle selv på en god nok måte. En av oppgavene til konsulentfirmaet er å bedre og forenkle kommunikasjonen blant annet i sosiale medier som brukes av bedriften. Fides ønsker å selge seg selv og budskapet om samfunnsansvar bedre inn til bedriftene i næringslivet og andre aktører. Innhenting av kompetanse fra konsulentfirmaer kan kobles opp mot mimetisk isomorfisme ifølge DiMaggio & Powell (1983). Årsakene som informantene nevner, indikerer at konsulentfirmaet innhentes for å skaffe Fides legitimitet hos sentrale aktører i omgivelsene. Dette underbygges ved at flere av informantene mener omdømmet til Fides var svakere før.

En slik beslutning viser at ledelsen i Fides benytter seg av ressurser for å endre og skape institusjoner i bedriften. Hardy & Maguire (2008) viser til dette som institusjonelt entreprenørskap. Det er en bevisst strategi fra ledelsens side, og andre ansatte er ikke involvert i beslutningsprosessen rundt dette. Simons (1995a) skriver at ledelsen må se hva som er behovet til enhver tid og trekke i riktige «spaker» for å oppnå et ønsket resultat. Balanse i bruken av disse skal få frem både planlagte og fremskridende strategier. Innhenting av konsulentfirma kan legge føringer for hvordan fremskridende strategier med virksomhetsplanene gjør seg gjeldende i 2022. Det kan indikere at ledelsen opptrer som institusjonelle entreprenører og ser en mulighet til å realisere høyt verdsatte interesser (Hardy & Maguire, 2008). Konsulentfirmaet kan føre til en økning i antall oppdrag for deltagerne som kan gi økt livskvalitet og mestringsutvikling. Dette er i samsvar med kravspesifikasjonene og kan føre til at de ses på som en høyst attraktiv tiltaksbedrift for NAV i årene fremover.

6.5.2 Delingskulturen i bransjen trues av økt konkurranse

Fides er en del av et organisatorisk felt der tiltaksbedriftene møter de samme kravene fra NAV uansett hvor i landet de befinner seg. Tiltaksbedriftene opplever åpenbart tvungen isomorfisme i form av et formelt press med reguleringer og lover. Riksrevisjonens kritikk fra 2020 førte også til et mer uformelt press gjennom forventninger til kultur og verdier i form av ressursbruk. Det

kan indikere at Fides har blitt påvirket de siste årene i tråd med det DiMaggio & Powell (1983) skriver om tvungen isomorfisme, som både eksplisitt gjennom regler og subtilt gjennom forventninger til verdier i bransjen. Informantene forteller at de opplever deres bedrift som opptatt av å ta i bruk nye og moderne løsninger eller aktiviteter. Det er et sterkt ønske om å være en foretrukken leverandør og ta større plass både regionalt og nasjonalt i bransjen. Det kan ses i sammenheng med det Nyland & Pettersen (2010) skriver om at implementering av nye løsninger og verktøy er et resultat av opplevd behov for legitimitet. DiMaggio & Powell (1983) viser til at organisasjoner kan ha like sterkt behov for tillit og legitimitet fra omgivelsene, som de kan ha for fysisk kapital i form av ressurser.

Informantene forteller at de har hentet inspirasjon fra tiltaksbedrifter på Østlandet. Dette er ulike aktiviteter for deltagerne, som de forsøker å implementere i Fides. Det trekkes fram at noen av disse bedriftene ligger lengre fremme på fagutvikling, som handler om å øke livskvalitet og mestringsutvikling for deltagerne. En årsak til kopiering av tiltak fra bedrifter på Østlandet kan være at Fides står overfor utfordringer der det er vanskelig å komme frem til de riktige løsningene for deltagerne. Da kan det å kopiere andre organisasjoner være det mest hensiktsmessige (Cyert & March, i DiMaggio & Powell, 1983). Fides er også en del av NordVest-gruppen og tar del i årlige konferanser der faglige tiltak diskuteres mellom ulike tiltaksbedrifter. Informantene mener det er et felles ønske i hele det organisatoriske feltet om å få flest mulig inn i arbeidslivet og en høy samfunnsøkonomisk gevinst. På denne måten kan vi se at Fides ikke bare er avhengig av et nettverk innenfor næringslivet, men også et samarbeid med tiltaksbedrifter. Dette kan ses i lys av mimetisk isomorfisme, der man ser etter moderne praksiser hos bedrifter i samme organisatorisk felt (DiMaggio & Powell, 1983). Det er delte meninger i Fides hvorvidt tiltaksbedriftene deler kunnskap mellom seg. Noen av informantene er klare på at det er en sterk delingskultur, mens andre mener den har blitt utfordret de siste årene som følge av generelt økt konkurranse og pandemien som kom i 2020. Deling av kunnskap mellom Fides og andre tiltaksbedrifter kan føre til økt normativ og mimetisk isomorfisme som gjør at de blir mer lik hverandre. En utfordring med dette er at tiltaksbedriftene også på sett og vis er konkurrenter, ifølge flere av informantene. Det kan indikere at deling av kunnskap med andre tiltaksbedrifter kan gi både positive og negative virkninger på egen strategi. En konsekvens av dette er at ledelsen må sørge for å håndtere både intenderte og fremvoksende strategier, slik at de ikke taper konkurransekraft i det organisatoriske feltet.

I forbindelse med Riksrevisjonens kritikk fra 2020, fremmet Høyre som satt i regjering et forslag om å sette tiltaket AFT ut på anbud. Dette skapte sterke diskusjoner både i Fides og media. Flere av informantene forteller at bransjeforeningen spilte en sentral rolle i at anbudsutsettingen ikke skjedde den gangen. En viktig årsak til at bransjeforeningen var imot anbudsutsetting, var fordi de mente det ville svekke mulighetene for skreddersøm og lokal tilpasning av tilbud. Holm (1995, i Hardy & Maguire) viser til at den formelle autoriteten bransjeforeninger besitter kan brukes som en ressurs til å hindre endringer. Bransjeforeningen kan på denne måten ses som en institusjonell entreprenør, som opererte på vegne av alle tiltaksbedriftene. Selv om de opererer under felles krav og overordnede mål, understreker informantene at hvis anbudsutsetting av VTA og AFT blir en realitet, vil det gi en tilspisset konkurransesituasjon. Dette påvirker Fides og andre aktører som ønsker forutsigbarhet i form av å være forhåndsgodkjent leverandør av tiltakene.

Tilspisset konkurranse og politiske partier som ønsker anbudsutsetting av VTA og AFT kan påvirke delingskulturen i bransjen. Informantene forteller at Fides ikke deler alt av informasjon om måtene de jobber på, da de ønsker å være den foretrukne leverandøren. Trossystemet står sterkt i Fides og de ansatte ønsker sterkt å være til nytte for samfunnet ved å utvikle faget sitt. På denne måten kan vi se at ledelsen må balansere et ønske om deling av informasjon som er til nytte for andre tiltaksbedrifter, men som ikke svekker Fides sin sterke posisjon i markedet. Aamodt (2014) viser til at arbeidsfeltet sosialt arbeid har blitt negativt påvirket av mål- og resultatstyring ved at det brukes som ledelsesfilosofi og overordnet politisk ideologi. Informantene forteller at strengere krav kan påvirke det felles ønsket i bransjen om å øke livskvaliteten til deltakere. Et slikt felles ønske kan komme av lignende antagelser og bakgrunn blant ansatte på tvers av bedrifter, som betyr mer enn formelle kontrollsystemer for å forme ønsket atferd (Perrow, 1974, i DiMaggio & Powell, 1983). Informantene poengterer at det oppleves som enklere å dele kunnskap med tiltaksbedrifter som ikke ligger i deres geografiske nedslagsfelt. Dette er et tydelig signal på at konkurransen er til stede i bransjen. En balanse i bruken av trossystem og grensesystem vil vise de ansatte hva handlingsrommet deres til informasjonsdeling er (Simons, 1995a).

6.6 Oppsummering

I dette kapittelet er det synliggjort hvordan Fides møter kravspesifikasjonene fra NAV ved å benytte seg av en kombinasjon av styringssystemer som kobles til Simons' (1995a) presentasjon av rammeverket Levers of Control. Strategiplanen og budsjettet legger føringer

for balanseringen av økonomiske forhold og faglig kvalitet. Disse brukes både diagnostisk og interaktivt for å utforme et strategisk handlingsrom i Fides. Bruken av trossystemet med vektlegging på respekt og trygghet, styrker utviklingen av planlagte og fremskridende strategier. Tiltaksbedriften bruker også disse styringsverktøyene til føringer for virksomhetsplanene som har innslag av alle fire typer styringssystemer. Studien indikerer at interaktiv bruk av virksomhetsplanene realiserer intenderte og fremvoksende strategier for å møte kravspesifikasjonene. I tillegg tyder studien på at tallfestede krav ikke påvirker motivasjonen til de ansatte. Virksomhetsplanene viser hvordan strategiske retningslinjer og ledelsens myndiggjøring av ansatte er sentralt for å møte kravspesifikasjonene.

Videre er det synliggjort ulike institusjonelle press som Fides opererer under, som påvirker arbeidet med å møte kravspesifikasjonene til NAV. Studien har vist indikasjoner på at trossystemet kan realisere det formelle presset med tallfestede krav fra NAV. Det er også belyst hvordan Riksrevisjonens kritikk som tvungen isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) førte til endringer i ressursbruken. Fagansvarlige med ledelsen opptrer som institusjonelle entreprenører (Hardy & Maguire, 2008) og gjennomfører endringer som utnytter et økt samfunnsansvar fra næringslivet sin side. Videre kan dette bidra til et av Fides sine hovedmål om å styrke sin posisjon i det geografiske nedslagsfeltet. Samtidig fremstår det som om bransjen påvirkes sterkt av tvungen isomorfisme og det kan forhindre en viktig delingskultur i møte med tilpasning av tiltak.

7 Konklusjon

Utgangspunktet for denne studien var følgende problemstilling: «*Hvordan brukes styringssystemer i tiltaksbedrifter for å møte kravspesifikasjoner til Varig Tilrettelagt Arbeid (VTA) og Arbeidsforberedende Trening (AFT)?*». Bakgrunnen for valget var at det er begrenset med litteratur om temaet, og sentrale aktører i arbeid- og inkluderingsbransjen etterlyser god uavhengig forskning.

Kravspesifikasjonene kommer som et formelt press fra NAV og innebærer tydelige retningslinjer. Fides må dra i ulike «spaker» for å håndtere kombinasjonen av godt sosialt arbeid og økonomisk bærekraft. Ledelsen benytter seg av styringsverktøy som strategiplan, budsjett og virksomhetsplaner. Studien viser at strategiplanen og budsjettet gir en bruk av diagnostiske styringssystemer som sikrer en nødvendig forutsigbarhet i bedriften. Disse utformes for å vise ansatte det strategiske og økonomiske handlingsrommet som ligger til grunn for faglige tiltak. Virksomhetsplanene oppleves som det viktigste styringsverktøyet hvert år i møte med kravspesifikasjonene, og disse er det de ansatte som gis ansvaret for. Gjennom hele året brukes virksomhetsplanene interaktivt for å oppmuntre til mulighetssøk og utvikling av aktiviteter for deltagerne. Ledelsen har skapt engasjement og stolthet knyttet til økonomiske forhold og faglige tiltak i bedriften. Trossystemet med kjerneverdier respekt og trygghet, har en klar positiv påvirkning på både deltagere og ansatte i det daglige arbeidet. Sammen skaper kombinasjonen av styringssystemer en balanse i form av kontroll på økonomi med frihet til å oppdage og bruke de mest relevante faglige tiltakene. En slik kombinasjon fører til en dynamisk spenning som er nødvendig for økt innovasjon og forutsigbar måloppnåelse (Simons, 1995a). Deltagernes økte livskvalitet og mestringsutvikling oppleves som så meningsfylt for informantene, at målene til Fides gir resultater som samsvarer med NAV sine tallfestede krav.

Fides er i et organisatorisk felt med politisk påvirkning, og de siste årene har gitt det som kan tyde på noen nødvendige endringer i bruken av styringssystemer. Riksrevisjonens kritikk som var rettet til både NAV og bransjen, har ført til en effektivisering av ressursbruken. Næringslivet har tatt et økt samfunnsansvar blant annet på grunn av FNs bærekraftsmål inntreden i samfunnet. Fides er avhengig av næringslivet som samarbeidspartner i tiltakene sine. Kravspesifikasjonene brukes som et grensesystem i Fides for å sette klare rammer og regler til det daglige arbeidet. En økt bruk av grensesystemet med fokus på rolleavklaring har gjort at Fides med sine fagansvarlige raskere responderer til henholdsvis behov i markedet og hos den

enkelte deltager. Ledelsen sin beslutning om å opprette stillinger som markeds- og fagansvarlig, kan vi se i tråd med funn om at institusjonelle entreprenører kan gi økt sosial velferd (Rao, 1998; Hardy & Maguire, 2008). Studien tyder på at disse har en sentral rolle i diagnostisk og interaktiv bruk av styringssystemer i tiltaksbedriften. De styrker informasjonsdeling og kompetanseutvikling internt som bidrar til å møte kravspesifikasjonene. Det er utfordringer med informasjonsdeling eksternt som følge av en opplevelse av økt konkurranse og en potensiell anbudsutsetting. Institusjonelle endringer i omgivelsene har påvirket Fides' håndtering av strategiutforming- og implementering. I tillegg ser vi at delingskulturen i bransjen oppleves som truet av det DiMaggio & Powell (1983) beskriver som tvungen isomorfisme.

Fides har strategiske utfordringer som blant annet ved at deltagerens behov er ulike gjennom året, og kontekstuelle utfordringer med forventninger og press fra NAV, myndigheter, næringsliv og andre tiltaksbedrifter. Det krever en kombinasjon i bruken av styringssystemer som gjør det mulig å møte kravspesifikasjonene og dermed være en foretrukket leverandør av tiltakene. Fides er tydelige med tros- og grensesystemet på ansvarsfordeling med rendyrkede lederroller for myndiggjøring av spesialiserte ansatte. Strategiplan og budsjett fungerer i hovedsak som diagnostiske styringssystemer. Oppmuntring til innovasjon og justering av virksomhetsplanene for å møte deltagerens ulike behov fører til en dynamisk spenning i strategiformuleringen. Bruken av virksomhetsplanene som interaktive styringssystemer indikerer strategiske endringer i forutsigbare diagnostiske styringssystemer i bedriften. På denne måten sikrer Fides utvikling av tiltakene for å tilfredsstille kravspesifikasjonene og blir valgt som forhåndsgodkjent tiltaksarrangør av NAV.

7.1 Teoretiske implikasjoner

Studien viser hvordan Fides kombinerer og tilpasser styringssystemer til en balanse mellom økonomi og faglige tiltak. Dette legger til rette for utforming-, implementering- og endring av strategien for å møte kravspesifikasjonene. Gjennom studien øker forståelsen for hvordan rammeverket Levers of Control (Simons, 1995a) kan anvendes for å studere aktører som leverer tjenester til offentlig sektor og spenninger tilknyttet dette. I utgangspunktet er det felles mål mellom alle aktørene i det organisatoriske feltet. Studien gir et bidrag i hvordan konkurransen mellom tiltaksbedriftene stiller andre krav til styring og håndtering av både intenderte og fremvoksende strategier. Videre er det synliggjort gjennom studien hvordan formelt press fra NAV kan føre til standardiserte løsninger mellom tiltaksbedriftene. En av årsakene til at bransjeforeningen hindret anbudsutsetting var at de mente det ville ført til redusert lokal

forankring og skreddersøm i tiltakene. Det indikerer at en økt bruk av tvungen isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) også kan føre til økt mimetisk isomorfisme.

Studien viser at individer og grupper i Fides gjennomfører strategiske endringer. Innføringen av fagansvarlig og engasjement av konsulentfirma for styrker bedriftens posisjon som tiltaksbedrift. Fagansvarlige har en sentral påvirkning i utvikling av faglige tiltak, slik Hardy & Maguire (2008) viser hvordan institusjonelle entreprenører kan være en drivkraft for institusjonelle endringer. I tillegg har studien vist hvordan institusjonelle krefter og press fra omgivelsene har ført til endringer. Både tvungen og mimetisk isomorfisme slik DiMaggio & Powell (1983) beskriver de, former Fides sine styringssystemer. En årsak til dette kan være behovet for bedriftens behov for legitimitet rundt ressursbruk og som tjenestetilbyder til offentlig sektor. Dette gir innsikt i hvordan tvungen isomorfisme kan skape synlighet, kalkulativ praksis og domene for økonomisk handling som Hopwood (1990) mener økonomistyring skal bidra til.

Systematiske målesystemer og ulike kontrollrutiner er noe Tallaksen (2011, i Aamodt, 2014) hevder fører til misnøye blant sosialarbeidere. Min studie utfordrer denne oppfatningen. Kontrollsystemer og rutiner som sikrer inntekt, øker både reelt og opplevd handlingsrom for ansatte i møte med deltagerne. Dermed styrkes faglige tiltak, som igjen gjør det enklere å møte kravspesifikasjonene. Videre er profesjonelle normer noe Abernethy & Stoelwinder (1995, i Busch, 2004) hevder kan i sterk grad realisere organisasjonens overordnede mål. Studien finner at dette er tilfelle. Myndiggjøringen av spesialiserte ansatte som er opptatt av både økonomi og faglige tiltak gjør at strategien i Fides for å møte kravspesifikasjonene blir styrket.

7.2 Praktiske implikasjoner

Forskningen på tiltaksbedrifter er mangelfull, og casestudien av Fides kan være lærerik for andre tiltaksbedrifter samt arbeid- og inkluderingsbransjen for øvrig. De empiriske funnene som er gjort i studien kan vise andre tiltaksbedrifter hvordan arbeidet med å tilfredsstille kravspesifikasjonene potensielt kan løses. Andre tiltaksbedrifter med de samme mål og krav som Fides, kan tilpasse løsninger de finner i casestudien til sin egen bedrift. Håpet er at studien kan bidra til videre forskning, som kan gi en samfunnsøkonomisk gevinst ved å redusere utenforskap og øke deltakelse i arbeidslivet.

Analysen viser at myndiggjøringen av spesialiserte ansatte med profesjonelle normer, bidrar til realisering av både planlagte og fremskridende strategier. Dette har blitt enklere ved at Riksrevisjonens kritikk førte til en endring i ressursbruken med mer fokus på at eventuelle overskudd kommer deltagerne til gode. De empiriske funnene viste at trossystemet med kjerneverdiene respekt og trygghet står sterkt i Fides, og ledelsen formidler med dette en inspirerende retning for de ansatte. Det er behov for å se på om tallfestede krav fra NAV er en motivasjon i seg selv for andre tiltaksbedrifter. Min studie finner at dette ikke er tilfelle i Fides. Kunnskap og forståelse om motivasjon blant ledere, ansatte og andre aktører i tiltaksbedriften kan være viktig for å vite hva som driver effektivitet i bransjen.

Informantene har delte oppfatninger om delingskulturen i bransjen og utviklingen av den. Den empiriske analysen viste tydelig at tiltaksbedriften ikke ønsker å dele for mye kunnskap til nærliggende konkurrenter, og heller benytter seg av samarbeid med tiltaksbedrifter i andre regioner. Det kan vise til et behov for studier som kan se på hvordan generell konkurranse og potensiell anbudsutsetting av de forhåndsgodkjente tiltakene kan påvirke en samfunnsøkonomisk gevinst.

7.3 Videre forskning i lys av studiens funn

Studien tyder på at hensiktsmessig kombinasjon og balanse i styringssystemer kan redusere styringsproblemer- og svikt når profesjonelle normer og økonomisk logikk møtes. I Fides virker det som om disse to institusjonelle logikkene ikke står i motsetning til hverandre. Det er derfor av interesse å ta utgangspunkt i studier som ser på institusjonelle logikker for å kunne forstå hvorfor det eventuelt er slik. Det er også av interesse å se på hvordan tallfestede krav og målinger påvirker verdiskapingen i andre tiltaksbedrifter.

Det kan også gjøres en komparativ casestudie som ser på forskjellen i bruken av styringssystemer for å møte kravspesifikasjonene i to tiltaksbedrifter. Et forslag til en slik studie kan være å sammenligne en tiltaksbedrift med høy resultatgrad (antall formidlinger) og en tiltaksbedrift med lav resultatgrad. En annen interessant retning kan være å studere hvordan NAV utarbeider kravspesifikasjonene og en potensiell utvikling i disse for fremtiden. Det kan også være av interesse å studere samarbeidet mellom NAV og en tiltaksbedrift i større grad enn det som er redegjort for i denne studien.

Et annet forslag til videre forskning er å utvikle en kvantitativ spørreundersøkelse for å studere hvordan økt konkurranse og mulig anbudsutsetting av tiltakene oppleves blant alle tiltaksbedriftene. Det kan også være interessant å se nærmere på endringer i ressursbruk og opplevd handlingsrom i tilknytning til Riksrevisjonens kritikk fra 2020. Det kan synliggjøre implikasjonene av Riksrevisjonens arbeid. Studien tyder på at det finansielle handlingsrommet er stort for Fides, og det kunne vært interessant å gå mer i dybden på tilskuddsordningene for tiltaksbedrifter er hensiktsmessige.

Litteraturliste

Aamodt, L.G. (2014). *Den gode relasjonen*. Oslo:

Gyldendal akademisk

Arbeid og Inkludering (2021). Flere i jobb er nøkkelen til å bevare og styrke velferdssamfunnet

https://www.arbeidoginkludering.no/statistikk-og-forskning/broen_til_arbeid-bygges_fra_to_sider/

Arbeid og Inkludering (u.å.). Nøkkeltall

<https://www.arbeidoginkludering.no/statistikk-og-forskning/nokkeltall/>

Battilana, J., Leca, B. & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107.

<https://doi.org/10.5465/19416520903053598>

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.

Berg, T. (2015). Teori vs. praksis i økonomistyringen - noen betraktninger.

Praktisk økonomi & finans, 31(03), 219-226.

Brignall, S. & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management Accounting Research*, 11(3),

281– 306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>

Busch, T. (2004). *Økonomistyring i et organisasjonsteoretisk perspektiv*. TØH-serien,

2004:10. [https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149065/Tor%20Busch%20-%20okstyring%20i%20et%20organisasjonsteoretisk%20perspektiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[xmlui/bitstream/handle/11250/149065/Tor%20Busch%20-](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149065/Tor%20Busch%20-%20okstyring%20i%20et%20organisasjonsteoretisk%20perspektiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20okstyring%20i%20et%20organisasjonsteoretisk%20perspektiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149065/Tor%20Busch%20-%20okstyring%20i%20et%20organisasjonsteoretisk%20perspektiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Busch, T., & Ramstad, L. (2006) *Modernisering av offentlig sektor: Endring, legitimitet og løse koblinger*. Beta, (01), 51-63.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2021). *Økonomistyring i det offentlige* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Cambridge Dictionary (u.å.) *Hot button*
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hot-button>
- Christensen, T. m. fl, (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>
- Coulshed, V., Mullender, A., Jones, D. N, & Thompson, N. (2006). *Management in social work*. Palgrave Macmillan.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press
- Eide, Solveig Botnen (2011). Åpenhet og samarbeid. Fordi vi er mennesker: En bok om samarbeidets etikk. ISBN: 9788245010039. *Fagbokforlaget*.
- Evetts (2003). *The Sociological Analysis*.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0268580903018002005>
- FAFO (2020). *Trender i arbeidslivs- og velferdspolitikken fram mot 2035*.
<https://fafo.no/images/pub/2020/20767.pdf>

- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2010) Mål og mening? – Om styringsdilemmaer i offentlig sektor. *Praktisk Økonomi & Finans* nr 1
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- FN (2021, 13.september). *FNs bærekraftsmål*. Hentet 27.januar 2022 <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). *Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue*. Sage Publications.
- Gerring, J. (2017). *Case Study Research: Principles and Practices*. 2. utg. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gran, B., Kordt, A. & Flatval S. V (2020). *Samfunnsøkonomiske virkninger ved å få personer med nedsatt arbeidsevne i jobb* (Rapport nr. 22). Samfunnsøkonomisk analyse AS. <https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/f636b8b2f2864c7ca5f529ce0599cae/r22-2020-samfunnsokonomiske-virkninger-ved-a-fa-personer-med-nedsatt-arbeidsevne-i-jobb-002.pdf>
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). Institutional entrepreneurship. I C. Greenwood, K. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (1. utg., s.198-217). Sage Publications.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hopwood, A. G. (1990). Accounting and organisation change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3(1), 7-17. <https://doi.org/10.1108/09513579010145073>

International federation of social workers. (2014). *Global definition of social work*. Hentet fra <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>

Kokkinn, J. (2005). *Profesjonelt sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4.utg.). Abstrakt forlag AS.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kruis, M., Speklé, R. F. & Widener S. K. (2016) The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*, 32(1), 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.12.002>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.

Leca, B. & Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13(5), 627–651. <https://doi.org/10.1177/1350508406067007>

Leikvoll & Herning (2017). *Milliarder, ikke mennesker*. https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/8c4b2676afc14c819470b953f7dcc117/milliarder-ikke-mennesker_endelig-versjon.pdf

Mandal, R., Midtgård, T. & Mordal, S. (2019). *Arbeidsinkludering – Med arbeidsgiverne på laget* (Rapport nr. 60). SINTEF. <https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/07c9cd0f3a7c4bfdbccbd98913177933/arbeidsinkludering---med-arbeidsgiveren-pa-laget.-rapport.pdf>

- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Moll, J., Burns, J. & Major, M. (2006). Institutional Theory. I Z. Hoque (Red.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues* (s.183-205). Spiramus Press Ltd.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), July 2010, 499-523.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Møller & Magnussen (2020). *Evaluering av forsøk med varig tilrettelagt arbeid i kommunal regi*
<https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/68c7e6ad1ebf4f0eb044995c8a452e10/evaluering-av-forsok-med-varig-tilrettelagt-arbeid-i-kommunal-regi.pdf>
- NAV (2021, 15.oktober). *Utviklingen i mottakere av arbeidsavklaringspenger og personer med nedsatt arbeidsevne per 30.september 2021 – Statistikknotat AAP Statistikknotat 3. kvartal 2021 (1).pdf*
[https://www.nav.no/~/media/NAV/Arbeidsavklaringspenger/Statistikknotat%20AAP%203%20kvartal%202021%20\(1\).pdf](https://www.nav.no/~/media/NAV/Arbeidsavklaringspenger/Statistikknotat%20AAP%203%20kvartal%202021%20(1).pdf)
- NOU 2021: 2. (2021) *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring: Tiltak for økt sysselsetting*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- NOU 2012: 6. (2012) *Arbeidsrettede tiltak: Rammebetingelser for samarbeidet mellom Arbeids- og velferdsetaten og tiltaksarrangørene*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-6/id672029/?ch=8>
- Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: En innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget

Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten – likhet eller mangfold? *Magma*, 13(4), 27-35.

Okasha, S. (2016) *Philosophy of Science: A Very Short Introduction*. Oxford University Press

Opstad, L. (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor* (3. utg.). Gyldendal Akademisk

Oslo Economics (2020). *Arbeidsforberedende trening (AFT). Langvarig og individuelt tilpasset opplæring og trening med mål om lønnet arbeid. En kartlegging av tiltaket AFT utarbeidet av Oslo Economics på oppdrag for Arbeids- og velferdsdirektoratet.*
<https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/3c657adb7270403e92daf8df2a0265c9/oe-rapport-2020-73-arbeidsforberedende-trening.pdf>

Pilonato, S. & Monfardini, P. (2020). Performance measurement systems in higher education: How levers of control reveal the ambiguities of reforms. *The British Accounting Review*, 52(3), 100908. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100908>

Regjeringen (2018, 19.februar) 8. *Anstendig arbeid og økonomisk vekst*. Hentet 27.januar 2022 <https://www.regjeringen.no/no/tema/fns-barekraftsmal/8.-anstendig-arbeid-og-okonomi/id2590182/?expand=factbox2596939>

Regjeringen (2021, 13.oktober). *Arbeidsmarkedstiltak*. Hentet 27.januar 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/id86897/>

Regjeringen (2021). *Hurdalsplattformen*. Hentet 27.januar 2022 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/hurdalsplattformen.pdf>

Reigstad, A. (2020). *Når moralsk ansvar og yrkesetikk utfordres i samarbeid med NAV – om jobbveiledere i krysspress* [Masteroppgave, UiA]. Brage Unit.

<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2727035/ME-522%20April%20Reigstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Riksrevisjonen (2020). *Arbeids- og velferdsetatens forvaltning av tilskudd til arbeidsmarkedstiltak*.

Hentet 27.januar 2022 fra

<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/arbeids-og-velferdsetatens-forvaltning-av-tilskudd-til-arbeidsmarkedstiltak.pdf>

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.

Roberts, J. & Scapens, R. (1985) Accounting systems and systems of accountability – understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organizations and Society*, 10(4), 443-456. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90005-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90005-4)

Røysum, A. (2005). *Om markedsorientering og privatisering i sosialt arbeid*, 2005 (04). https://www.idunn.no/nsa/2005/04/om_markedsorientering_og_privatisering_i_sosialt_arbeid

Scapens, R. W. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281. [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)

Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4. utg. California: Sage.

Strauß & Zecher (2012). *Management control systems: a review* <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00187-012-0158-7.pdf>

Simons, R. (1995a). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

- Simons, R. (1995b). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Prentice Hall.
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal akademisk.
- Qvortrup, J. (2016, 9.nov). *Forskere som roter rundt for seg selv*. Dagens Perspektiv, Velferd. <https://velferd.no/velferdbloggen/2016/forskere-som-roter-rundt-for-seg-selv>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. London: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Økonomistyring i arbeids- og inkluderingsbedrifter: En casestudie av Fides AS”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke økonomistyring og bruk av styringssystemer i en arbeids- og inkluderingsbedrift. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Oppgaven skal gi et bidrag og innsikt i hvordan forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter arbeider med økonomistyring og strategi for å oppfylle krav fra omgivelsene. Jeg ønsker å studere hvordan Fides AS arbeider for å oppfylle krav til forhåndsgodkjenning fra NAV. For å undersøke problemstillingen ønsker jeg å gjennomføre dokumentstudier (innhentet fra Fides AS) og utføre 6-8 intervju med sentrale personer i bedriften, henholdsvis både fra ledelsen og øvrige ansatte.

Opplysningene som hentes inn vil kun bli brukt til denne masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å komme i kontakt og få aksept til intervju med sentrale personer i ledelsen og øvrige ansatte i Fides AS. Respondentene er valgt ut ved å sende epost til personer jeg tror kan belyse vår problemstilling best mulig.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ønsker å gjennomføre et semi-strukturert intervju på inntil en time med respondentene. Intervjuene vil gjøres fysisk på Fides AS sin lokasjon.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuene, slik at de kan transkriberes av meg i etterkant. Ved levering av masteroppgaven innen 24.mai 2022, vil lydopptakene slettes.

Intervjuet inneholder spørsmål om Fides AS sin bruk av økonomistyring og styringssystemer. Her inngår spørsmål om kultur, prestasjonsmåling, kontrollmekanismer, kommunikasjon og mer.

Jeg ønsker også å studere dokumenter som jeg får tilgang til, for å styrke oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun meg som student, Markus Sjøli, og mine veiledere, Terje Berg og Tor-Eirik Olsen, som vil ha tilgang til datamaterialet.
- Navn og kontaktopplysninger vil erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Deltakerne vil ikke gjenkjennes direkte i publikasjonen, men det vil komme frem stillingstittel.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.mai 2022. Når masteroppgaven er levert vil jeg slette lydopptakene som er gjort, og annen data tilknyttet intervju.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- NTNU Handelshøyskolen ved Markus Sjøli (markus.sjoli@stud.ntnu.no), Terje Berg (terje.berg@ntnu.no) og Tor-Eirik Olsen (tor.e.olsen@ntnu.no)
- NTNU sitt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Terje Berg
Tor-Eirik Olsen

Markus Sjøli

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Økonomistyring i arbeids- og inkluderingsbedrifter: En casestudie av Fides AS» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes – da oppgaven vil inneholde stillingstittel

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 24.05.21

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

