

Masteroppgave

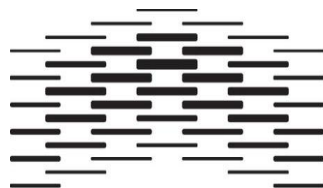
Yrkespedagogikk 2012

MAY2M



Kvalitetssikring av utføringsarbeid,
hvem tjener på det?

Kristi Marie Tveit og Lars Waldemar Trægde.
Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier
Institutt for yrkesfaglærerutdanning



HØGSKOLEN I OSLO
OG AKERSHUS

Forord

Du har startet på lesingen av Mastergradsoppgaven til Kristi Marie Tveit og Lars Waldemar Trægde. Vi har sammen jobbet med denne oppgaven fra begynnelse til slutt.

Tanken om å skrive om kvalitetssystem ble til ved at vi begge arbeider i attføringsbransjen. Fra utgangen av 2011, ble det stilt krav til at denne type bedrifter skulle være sertifisert i et kvalitetssystem.

Dette synes vi var interessant å finne mer ut av, derfor har vi sett på hva man kan oppnå ved å innføre kvalitetssystem i denne type bedrifter.

Veien til denne masteroppgaven har vært lang, krevende og lærerik. Det er mange å takke.

Først vil vi takke alle som har vært positive bidragsyttere i form av intervjuer og spørreskjema. Spesielt takk til læringsgruppen og veiledere Mette Høie og Hedvig Johannesen på Høgskolen for konstruktiv veiledning og tilbakemelding.

Vi vil takke våre respektive virksomheter, og ikke minst familier for tålmodighet og tid. Vi vil takke hverandre, for at vi har gjort denne oppgaven i sammen.

Kviteseid /Kristiansand 09.05.12

Kristi Marie Tveit

Lars Waldemar Trægde

INNHALDSFORTEGNELSE

FIGURER.....	5
TABELLER.....	6
1 INNLEDNING	7
1.1 Presentasjon av tema og innretting mot problemstilling	7
1.2 Problemområdet og problemstilling.....	14
1.3 Oppgavens oppbygging og innhold	14
2 ULIKE PERSPEKTIVER PÅ KVALITETSSIKRING	15
2.1 Evaluering.....	15
2.2 Kvalitet.....	18
2.3 New Public Management	20
2.4 Nyere oppdragsforskning.....	24
2.5 Oppsummering.....	30
3 DESIGN OG VALG AV METODER.....	31
3.1 Oppstarten.....	32
3.2 Hvordan vi arbeidet.....	33
3.3 Transkribering av data og skriving av referat	36
3.4 Bearbeiding av data	36
3.5 Reliabilitet, validitet og etiske betraktninger.....	40
3.6 Oppsummering.....	44
4 RESULTATER, ANALYSE OG DRØFTING.....	45
4.1 Historie om kvalitetssystem og Equass	45
4.2 NAV's krav og valget av Equass	49
4.3 Equass som system.....	54
4.4 Forventninger og utfordringer til innføring av Equass.....	65
4.5 Sammendrag av resultat, analyse og drøfting	75
5 KONKLUSJON OG VEIEN VIDERE	78
5.1 Veien videre.....	80
5.2 Equass i dag.....	81
LITTERATURLISTE.....	82
VEDLEGG	86

SAMMENDRAG

Attføringsbedrifter og vekstbedrifter leverer arbeidsmarkedstiltak rettet mot personer med nedsatt arbeidsevne i det som kalles skjermet sektor. Det er Arbeids og velferdsdirektoratet (NAV) som kjøper tiltaksplasser på vegne av brukere.

Fra 31.12.2011 har NAV pålagt alle attføringsbedrifter i Norge, som har tiltaksplasser, at de skal være sertifisert i et kvalitetssystem. Bakgrunn for kravet er en rapport utgitt av Riksrevisjonen i 2007 om NAV's forvaltning av midler til skjermet sektor. Bransjeorganisasjonen Attføringsbedriftene har tilbudt sine medlemsbedrifter å ta i bruk kvalitetssystemet Equass, for å oppfylle kvalitetskravet fra NAV.

Problemstilling vår er: Hva kan man oppnå ved å innføre Equass i attføringstjenester i skjermet sektor?

Vi har sett på historien om kvalitetssystem, hva systemet Equass er og hvor det kommer fra. Vi har undersøkt hvordan Equass er organisert, hvordan sertifiseringsprosessen foregår og hvilke kostnader innføring av Equass påfører bedriftene. Vi har undersøkt erfaringer med systemet på overordnet beslutende og styrende nivå, systemnivå og brukernivået attføringsbedrifter.

Undersøkelsen ble utarbeidet i to deler og vi benyttet både intervju og spørreskjema. Vi valgte et eksplorerende design, fordi det fantes lite kunnskap om Equass. I analysen og i diskusjonen tok vi utgangspunkt i det empiriske materialet, og tolket det opp mot relevant teori i samsvar med Kvale's (1997) tre analytiske tolkningskontekster: selvforståelse, kritisk forståelse og teoretisk forståelse.

Det er flere grunner til at akkurat Equass ble valgt. Enkelte attføringsbedrifter tok det med seg inn i bransjeforeningen, og denne anbefalte alle sine medlemsbedrifter å bruke det, det samme gjaldt for vekstbedrifter. NAV godkjente systemet. Resultatene viser at Bransjeorganisasjonen Attføringsbedriftene og de enkelte bedrifter har vist stor gjennomføringsevne og hatt fokus på å oppfylle kravet fra NAV. Innføring av Equass har skapt engasjement, samhandling, involvering og utvikling i bedriftene. Det er store forventninger til at Equass skal heve kvaliteten på tjenestene i skjermet

sektor. Men det er også en del skepsis i forhold til hvor omfattende systemet er og hvor dyrt det er. Vi har funnet ut at det er manglende rapporteringsrutiner mellom Attføringsbedriftene og NAV i forhold til hvilke bedrifter som til enhver tid er sertifisert. Mange av våre informanter mener at revisorene som skal sertifisere bedriftene burde ha bedre kjennskap til skjermet sektor. Lisenseier for Equass i Norge er Attføringsbedriftene.

SUMMARY

It is the rehabilitation companies and the growth companies that provide labour market programs aimed at persons with impaired ability to work in what is called the sheltered sector. It is The Norwegian Labour and Welfare Service (NAV) that buy trial work on behalf of the users.

Since December 12th, 2011, NAV has imposed on all rehabilitation companies in Norway that has trial work, that they must be certified in a quality system.

Background to the claim is a report released by Auditor General in 2007 on NAV's management of funds to the sheltered sector. The Association of Vocational Rehabilitation Enterprises has offered its member companies to adopt the quality system Equass, to meet the quality demand from NAV.

Our reseach question is: What can be achieved by introducing Equass in rehabilitation services in the sheltered sector?

We have looked at the history of quality systems, what the system Equass is and where it comes from. How Equass is organized, how the certification process works, and looked at the cost of introducing Equass in companies. Furthermore, we wanted to bring out the different experiences with the system. Experience levels we have studied in is from the superior decision-making and governing level, system level and user level in rehabilitation companies.

The survey was prepared in two parts and we used both interview and questionnaire survey. We chose an exploratory design, because we had little prior knowlegde of the topic. In the analysis and discussion, we based it on the empirical material, and interpreted it to the relevant theory in accordance with Kvale's (1997) three analytical interpretation context: self-awareness, critical understanding and theoretical understanding.

The results show that the trade association The Association of Vocational Rehabilitation Enterprises and the individual companies have shown great implementation capacity and had a strong focus on meeting the demand from NAV.

The introduction of Equass has created engagement, interaction, involvement and development in the companies. We found several reasons to why Equass was chosen. A few rehabilitation companies brought it into the trade association, which in turn recommended all of its member companies to use it. This was presented to NAV who approved of the system. Furthermore questions have emerged that whether the auditors that certify the companies should have better knowledge of the sheltered sector. The license owner of the system in Norway is The Association of Vocational Rehabilitation Enterprises. We have also found that there is a lack of reporting routines between the rehabilitation companies and NAV, in relation to which companies are certified at all times. There are great expectations that Equass will raise the quality of services in the sheltered sector. But there is also some skepticism in relation to how extensive the system is and how expensive it is.

Figurer

Figur 1:	Forenklet oversikt over nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedriften og NAV	Side 11
Figur 2:	Enkel modell over sammenhengene i mellom akkreditering og sertifisering	Side 13
Figur 3:	Deming sirkelen	Side 16
Figur 4:	Kvalitetsstyring	Side 19
Figur 5:	Vår modell som gir en oversikt over hva vi ønsket å undersøke i prosjektet, som kunne gi oss svar på problemstillingen vår	Side 33
Figur 6:	Eksempel på kategoriserte data	Side 39

Tabeller

Tabell 1:	NAV` s forventninger til skjermet sektor	Side 27
Tabell 2:	Oversikt for innhenting av data på 3 ulike nivå	Side 32
Tabell 3:	Kategorier og underkategorier	Side 38
Tabell 4:	Spørsmål vi har data til å kunne besvare	Side 40
Tabell 5:	Koding av svar	Side 45
Tabell 6:	Priser for sertifisering	Side 59

1 Innledning

Skjermet sektor er en betegnelse på arbeidet i en gruppe bedrifter som har som hovedmål å hjelpe personer med nedsatt arbeidsevne tilbake til det ordinære arbeidslivet. De kan i tillegg tilby tilrettelagt og varig skjermet sysselsetting i en bedrift, utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Det finnes to typer skjermede virksomheter som er vekstbedrifter og attføringsbedrifter. Vekstbedriftene har tiltak for personer som trenger varig tilrettelagt arbeid, mens attføringsbedriftene har tiltak som er tidsbegrenset. Disse bedriftene er viktige samarbeidspartnere for arbeidsmarkedsmyndighetene. De fleste av disse typer bedrifter er etablert som aksjeselskap med kommune og fylkeskommune som eiere. Enkelte av bedriftene har private eiere i tillegg.

Bransjeforeningen Attføringsbedriftene sier følgende om attføringsbedriftenes arbeidsoppgaver: *Attføringsbedriftene er en bro mot arbeidslivet og ledesnoren er flere i arbeid og aktivitet til beste for individ og samfunn.*¹

*Attføringsbedriftene har tverrfaglige miljøer, gode kvalifiseringsarenaer, samt omfattende nettverk mot næringslivet og det offentlige som vi utnytter til beste for arbeidssøkerne og NAV.*²

Samfunnsutviklingen fører til at bedriftene stadig må tenke nytt forhold til hvordan de arbeider med å formidle arbeidssøkere til arbeidslivet. Arbeidsmarkedsmyndighetene er de som følger opp og setter krav til bedriftene gjennom sitt styringsdokument og i fellesmøter.³

1.1 Presentasjon av tema og innretting mot problemstilling

Hovedhensikten med denne oppgaven er å se på hva European Quality Assurance for Social Service (Equass) er, og hva man kan oppnå med å innføre et slikt system. Equass er et system for kvalitetssikring av bedrifter i skjermet sektor og driftes av European Platform for Rehabilitation (EPR).

¹ <http://www.attforingsbedriftene.no/om-attforingsbedriftene.aspx>

² <http://www.attforingsbedriftene.no/om-attforingsbedriftene.aspx>

³ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/15.html?id=674719>

Kvalitetssikring av attføringstjenester i skjermet sektor ble et krav fra Arbeids og velferdsdirektoratet (NAV) til alle attføringsbedrifter fra utløpet av 2011

Kvalitetssikring. Alle systematiske tiltak som er nødvendige for å sikre at kvaliteten blir planlagt og oppnådd. (Grefstad 1990:5)

Bakgrunnen for kravet er at Riksrevisjonen i 2007 gjennomførte ettersyn hos NAV for å se på hvordan midlene ble forvaltet i etaten, rapporten viste at det var store variasjoner i kvalitet og utførelse av tjeneste leveransen. *Mangelfull oppfølging og vurdering av tiltaksbruken lokalt, slik at en ikke opparbeider erfaringer med hva som fungerer godt, og hva som fungerer mindre godt. (4:13)*

Alle attføringsbedrifter skal være sertifisert i et kvalitetssikringssystem med ekstern revisor. Kravet sier ikke noe om hvilket system, men at det må godkjennes av NAV.

Bransjeforeningen Attføringsbedriftene er fagutviklings og interesseorganisasjonen for landets 110 attføringsbedrifter. Arbeidsgiverforeningen for Vekstbedrifter (ASVL) er arbeidsgiver og interesseforening for landets 230 vekstbedrifter. Totalt ca. 340 bedrifter.⁵ En vekstbedrift er en virksomhet med varig tilrettelagte arbeidsoppgaver.

Det å være medlemsbedrift i Attføringsbedriftene betyr at bedriften er godkjent som **attføringsbedrift**, ved at man tilfredsstillt et minstekrav til metodikk og kompetanse innen attføringsarbeid. En attføringsbedrift får tildelt et vist antall institusjonelle attføringsplasser/tiltaks plasser av ulike typer. I dag er det NAV Fylke som godkjenner den enkelte attføringsbedrift.

Godkjenningen baserer seg blant annet på en vurdering av kvalitet og muligheter som tilbudet kan gi den enkelte deltaker som skal tilbake til arbeidslivet.

Godkjenningen av attføringsbedrifter forutsetter at særskilte, formelle krav til virksomheten er oppfylt, det vil si en forhåndsgodkjenning. Forhåndsgodkjenningen innebærer at tilbyder godkjennes som leverandør for et ubestemt antall tiltaks plasser

⁴ http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

⁵ Presiserer at Attføringsbedriftene er en paraplyorganisasjon og at en attføringsbedrift er medlemsbedrift i denne.

over en tidsperiode. Forhåndsgodkjenningen gjelder kun for tiltaksarrangører i skjermet sektor.⁶

Andre arbeidsrettede tiltak anskaffer NAV Fylke enten gjennom skjermede virksomheter eller anbudskonkurranser.

De fleste attføringsbedrifter har NAV Fylke og NAV Lokal som største og ofte også eneste kunde. Arbeidet er regulert i en samarbeidsavtale. Attføringsplasser/ tiltaksplasser i skjermet sektor blir årlig vurdert i forhold til antall og hensikt av NAV Fylke.

Tiltaksplassene har ulike navn som Arbeid med bistand (AB), Avklaring, Arbeidspraksis i skjermet virksomhet (APS), Kvalifisering (KIA) og annet. Disse tiltakene kan ha en varighet ifra 4 uker til inntil 5 år. De ulike tiltakene har en egen kravspesifikasjon. Mangfoldet i tiltakstyper skal speile behovet til gruppen av deltakere.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI- rapporten) har gjennomført et prosjekt om kvalitet og kvalitetskontroll i tiltak for personer med nedsatt funksjonsevne. Heretter kalt AFI-rapporten, som er skrevet av Skarpaas og Norvoll, og kom ut i mars 2011. Rapporten analyserer kvalitetsutfordringer i NAV, den har likhetstrekk med vårt prosjekt og vi har derfor brukt den som kilde.

Attføringsbedriftene må forholde seg til samspillet med NAV. Over tid har NAV og Attføringsbedriftene blitt mer avhengig av hverandre. Dette fordi NAV har benyttet seg av tjenester hos Attføringsbedriftene. Attføringsbedriftene er underlagt reformer som myndighetene har kommet med. AFI- rapporten skriver: *I et problemnotat fra 1984 pekes det på uklare ansvarsforhold mellom bedriftene og staten og at virksomhetene har for dårlige attføringsresultater.* (AFI- rapporten 2011:4)

For å bedre på dette er det satt i verk ulike tiltak, blant annet å få til en forenkling av regelverket. I tillegg ble det nedsatt et offentlig utvalg som skal vurdere arbeidsmarkedstiltakene. NOU- rapporten fra dette arbeidet kom februar 2012.

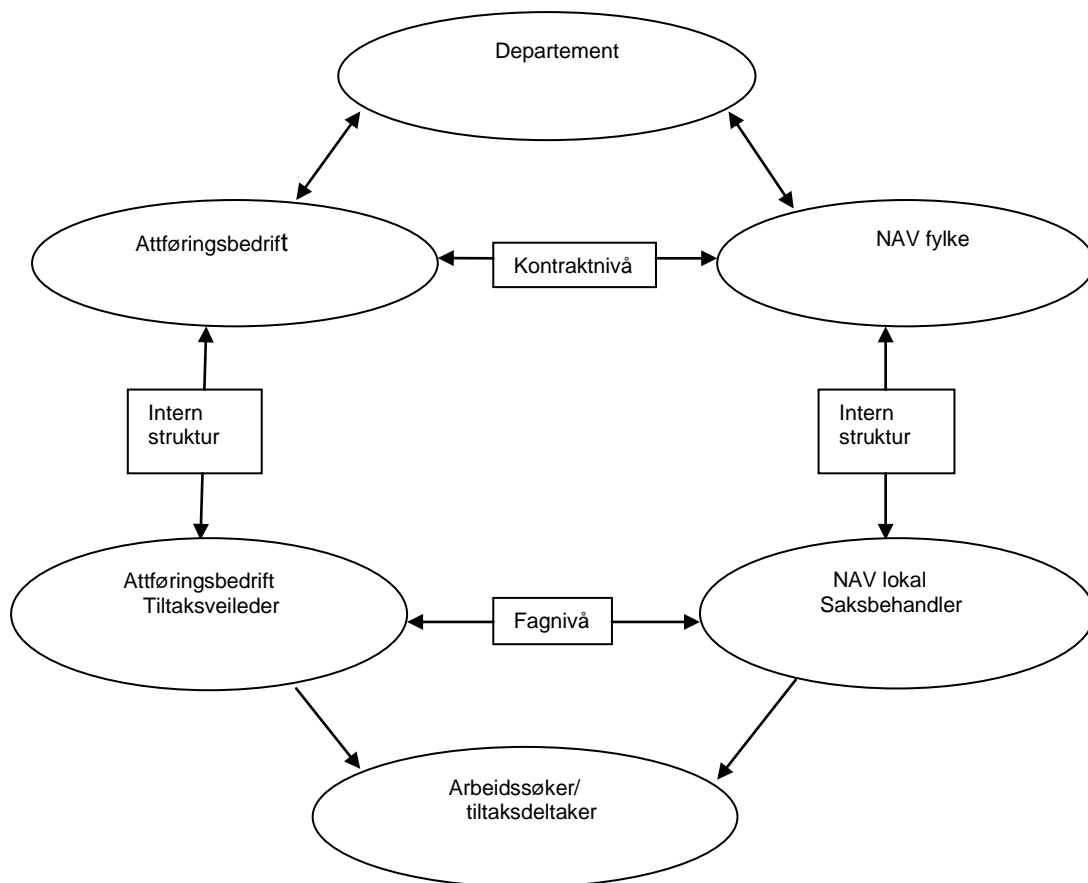
⁶ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/15.html?id=674719>

AFI- rapporten sier at *Myndighetene er opptatt av kvaliteten på arbeidsmarkedstiltakene, og hvordan kvalitet på tjenester best kan sikres. Økt fokus på kvalitet på tiltakene kom blant annet som en følge av at Riksrevisjonen i en tilstandsrapport fra 2007 påpekte omfattende feil og mangler ved utarbeidelsen, gjennomgangen og oppdateringen av avtalene mellom tiltaksarrangør og etaten, og at innhenting av opplysninger for å vurdere måloppnåelse var mangelfulle.* (AFI- rapporten 2011:4)

Med bakgrunn i dette vedtok NAV i 2008 en tettere oppfølging av attføringsbedriftene. Et sentralt punkt i dette arbeidet var kvalitet, med blant annet samarbeidsavtaler og kravspesifikasjon. *Kravspesifikasjon omhandler generelle krav til alle tiltaksarrangørene vedrørende rutiner, faglig innhold, metoder og rapportering til de aktuelle tiltakene, og er et vedlegg til avtalen mellom NAV og tiltaksarrangør. Hensikten med kravspesifikasjonen er "å bidra til at tiltaksdeltakerene ytes en tjeneste på et avtalt kvalitetsnivå".* (AFI- rapporten 2011:5)

Figur 1 viser vår oversikt over roller og nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedrifter og NAV.⁽⁷⁾ Departementsnivået er det øverste nivået. Der legges det føringer for relasjonen mellom NAV og Attføringsbedriftene med grunnlag i utredninger, som blant annet omhandler arbeidslivet i landet, og politiske føringer. De politiske myndigheter har visjoner om hvordan arbeidslivet i Norge skal virke. NAV er på dette nivået en viktig brikke og spiller en sentral rolle for myndighetene. NAV Lokal og Fylke skal sette styringssignaler fra politisk hold ut i livet, gjennom tjenester i forhold til arbeid og velferd.

⁷ http://brage.bibsys.no/hiof/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_12674/1/Gellein.pdf



Figur 1 Vår oversikt over nivåer i samarbeidet mellom attføringsbedriften og NAV

Forbindelsen mellom den enkelte attføringsbedrift og NAV Lokal og Fylke er på to nivåer, avtalenivå og fagnivå. På avtalenivå forhandles og vedlikeholdes samarbeidet med de som beslutter innholdet i tjenestene, samt omfanget av attføringsplasser. Når det gjelder innsøking til attføringstiltakene foregår denne på det faglige nivå, hvor saksbehandlere på NAV Lokal søker personer inn til et tiltak i attføringsbedriften.

NAV har kommet med denne kravspesifikasjonen til skjermet sektor:

Kvalifiseringstiltakene skal være tilpasset den enkeltes behov, øke kompetansen, styrke motivasjonen og gi økte ferdigheter. Tiltakene spenner i dag over et vidt register, fra kortvarig hjelp til jobbsøking til flerårig utdanning. Nye virkemidler, som kvalifiseringsprogrammet og arbeidsevnevurderinger, støtter opp under kvalifiseringslinja. En stor del av tiltaksbruken skjer i dag utenfor det ordinære arbeidslivet, i arbeidsmarkedsbedriftene og vekstbedriftene (skjermet sektor).⁸

⁸ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/15.html?id=674719>

FAFO (Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning AS) utarbeidet i 2008 en rapport om kompetansereformen og livslang læring, status 2008. I denne defineres kompetanse på denne måten: *Kompetanse er den viktigste enkeltfaktor for den videreutvikling av nærings og arbeidslivet i Norge, og dermed også for utviklingen av velferdssamfunnet. Oppdatert kompetanse er nødvendig for bedriftens konkurranseevne, og for at den enkelte skal ha den kompetansen arbeidsmarkedet etterspør.*⁹ For deltakere som skal tilbake til arbeidslivet er det viktig at de har den kompetansen som næringslivet etterspør. Er det deltakere som mangler kompetanse, kan bedriftene sammen med NAV og deltaker foreslå kompetansehevede tiltak for å bidra til at arbeidssøker kommer seg tilbake til arbeidslivet.

Da kravet om kvalitetssystem kom, anbefalte Attføringsbedriftene alle sine medlemsbedrifter å bli sertifisert i Equass, noe som NAV aksepterte. Det at Equass er nytt i Norge og ellers i Europa, er interessant. Det å innføre kvalitetssikringssystem i en bedrift handler teoretisk sett om begreper som system, evaluering og kontroll.

Vår interesse var å undersøke hva innføring av Equass i skjermet sektor vil kunne føre til, og hvem som i tilfelle ville tjene på det. Dette problemområdet berører bedriftene vi er tilknyttet, som begge er leverandører til NAV Lokal og Fylke, og derfor kjenner vi til både premissgiver og leverandørrollen.

Kvalitetssystemer finnes i mange former og utførelser, og dekker mange fagfelt. International Organization for Standardization (ISO) er en internasjonal standardiseringsorganisasjon som utgir standarder innenfor en rekke områder.

Den korrekte definisjonen på kvalitet i henhold til ISO 9000 er: *Helheten av egenskaper en enhet har og som vedrører dens evne til å tilfredsstille uttalte og underforståtte behov.*¹⁰ ISO brukes i næringsvirksomhet og er internasjonalt kjent, som et krav til system for kvalitetsstyring. I Norge har vi flere ISO- standarder som for eksempel språk, valuta, dato og tid, matvaresikkerhet, samfunnsansvar og festesystem for barneseter i bil, for å nevne noen. Når en bedrift skal sertifiseres i et

⁹ <http://www.faf.no/pub/rapp/20049/20049.pdf>

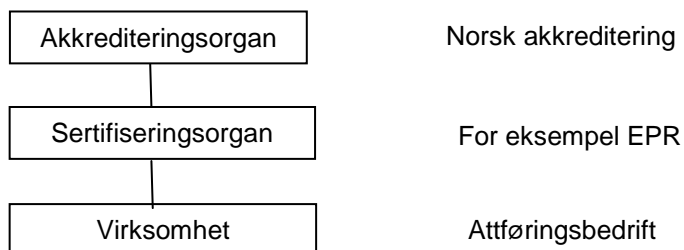
¹⁰ <http://www.kvalitetsikring.no/praktisk/ordliste/>

kvalitetssystem skjer det blant annet ved at en kvalitetsrevisor besøker bedriften og sertifiserer den innenfor det valgte system.

Kvalitetsrevisjon (KS-revisjonen) er en annen betegnelse på sertifisering.

Definisjonen på KS-revisjonen er beskrevet av Haugen: *Revisjonene skal utføres av en spesielt kompetent KS-revisor, som har et helt nøytralt og uavhengig forhold til de personene, avdelingene, produktene eller bedriftene som skal revideres og som er akseptert av den og de som revideres. Med spesielt kompetent KS-revisor menes at vedkommende foruten å ha allsidig næringslivserfaring, også er en trent og helst sertifisert revisor som tilfredsstillende kravene i NS-ISO.* (Haugen 1994:174)

Sertifisering innenfor et kvalitetssystem er i stor grad "frivillig". Dette gjelder også akkreditering, som ligger et nivå over sertifisering som vist i figur 2¹¹. Dette utføres av Norsk Akkreditering. *Akkreditering er en offisiell anerkjennelse av en organisasjons kompetanse og evne til å utføre angitte oppgaver i samsvar med gitte krav.*¹² Under akkreditering kommer sertifiseringsorganet, og under der igjen virksomheten som skal sertifiseres. Det å arbeide med kvalitetssystemer og være revisor i disse, er ikke underlagt noen form for lovregulering i Norge.



Figur 2. Enkel modell over sammenhengene i mellom akkreditering og sertifisering.

¹¹ <http://www.standard.no/no/fagomrader/kvalitet/sertifisering1/sertifisering/>

¹² http://www.akkreditert.no/no/Om_oss/Hva_er_akkreditering/

1.2 Problemområdet og problemstilling.

Vi ville undersøke hva kvalitetssystemet Equass var og hva som er dets historie. Vi ønsket å finne frem til intensjonene med å innføre dette i attføringsarbeid, og hvilke erfaringer som er gjort så langt.

Vi har formulert følgende problemstilling:

- ***Hva kan man oppnå ved å innføre Equass i attføringstjenester i skjermet sektor?***

1.3 Oppgavens oppbygging og innhold

Oppgaven består av et forord, sammendrag, figurliste og tabelliste, og i alt 5 kapitler. Første kapittel er innledningen til selve oppgaven. Så følger kapittel 2 som omhandler ulike perspektiver på kvalitetssikring. Deretter grunnleggende teori om evaluering og kvalitetssystemer. Så kommer kapittel 3, design og metode som omhandler vår forskningstilnærming og hvordan vi har arbeidet. Kapittel 4 er funn, analyser, tolkning og resultat. Drøfting kommer i samme kapittel. Kapittel 5 er konklusjon og veien videre.

2 Ulike perspektiver på kvalitetssikring

I dette kapittelet vil vi redegjøre for begrepene evaluering og kvalitetssikring. Dagens kvalitetsarbeid og utviklingsprosesser i offentlige og private bedrifter preges av New Public Management (NPM). Vi vil vise forbindelser tilbake til Taylorismen og til Human Relations (HR) som NPM er tuftet på.

Riksrevisjonens rapport ifra 2007 danner grunnlaget for kravet om kvalitetssikring, og derfor også vårt arbeid.

2.1 Evaluering

Evaluering har en lang historie bak seg da menneskene alltid har sett seg tilbake på noe som er gjort og om det hadde den ønskede hensikt. Sverdrup beskriver det slik: *Evaluering beskriver både en bestemt type virksomhet i politikk, forvaltning og i forskning, men også noe vi gjør i dagliglivet til enhver tid.* (Sverdrup 2002:11)

Hensikten med evaluering er som Sverdrup sier å få til endringer/justeringer, fremdrift og oppfølging av en produksjon eller tjeneste. *I dagligtalen betyr ordet å «evaluere» å anse, anslå, bedømme, beregne, dømme måle eller vurdere.* (Sverdrup 2002:11)

Evalueringen skal også bidra til læring for å gjøre ting bedre, og være en motivasjonsfaktor til videre arbeid, med det som er evaluert.

Sosial og Helsedirektoratet har utgitt et arbeidshefte for nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial og helsetjenesten. De beskriver hvilke kunnskaper de mener en bør ha for å få til forbedringer.

For å skape endring og vite at endringer er forbedringer, kreves forbedringskunnskap

Den kunnskap består av:

Kunnskap om prosess og system

Kunnskap om variasjon og målinger

Kunnskap om arbeids og endringspsykologi

*Erfaringskunnskap*¹³

¹³ http://www.ogbedreskaldetbli.no/237/IS-1162_4390a.pdf

Etter at evalueringen er foretatt skal det som regel utarbeides en oppsummering av evalueringen, dette til hjelp for videre fremdrift. Det er ikke bare selve evalueringen som er viktig, men også at evalueringen blir fulgt opp på et senere tidspunkt. Man kan videre sette i verk de endringer som er foreslått, og så følge opp hvordan endringene virker.

Evaluering beskriver Haugen som en slags "runddans" som aldri bør eller skal ta slutt. *Demingsirkelen* (oppkalt etter Amerikaneren W. E. Deming) baserer seg på den lukkede styringsløyfen og legger vekt på forbedringskravet som alle bedrifter må forholde seg til. (Haugen 1994:37)

Modellen i figur 3. Demingsirkelen viser trinnene i en kontinuerlig forbedringssyklus, også kalt PUKK i innenfor Equass terminologien.

1. Planleggingsfase – faktainnsamling, problemdefinering, årsaksanalyser og løsningsforslag
2. Utføre – teste ut løsningsforslagene i praksis
3. Kontrollere – evaluere om endringene fører til forbedring
4. Korrigere – justere og standardisere løsninger



Figur 3. Demingsirkel¹⁴

I følge Sverdrup er evaluering ulik og består av: *Fire sentrale retninger på feltet, nemlig den beslutningsorienterte, den brukerorienterte, den prosessorienterte, samt den målfrie.* (Sverdrup 2002: 28)

¹⁴ http://www.ogbedreskaldetbli.no/237/IS-1162_4390a.pdf

Vi har valgt å beskrive Sverdrup (2002) sine fire retninger på følgende måte:

1. Beslutningsorientert retning har en klar resultatorientert tilnærming. Den er mål og middelstyrt og har til hensikt å måle om for eksempel et program virker eller ei. En retning som er opptatt av resultater og målsettinger.
2. Brukerorientert retning er en evalueringsform som inkluderer brukerne i hele evalueringsprosessen og som fokuserer på deres mål og resultater og hvordan deres interesser skal ivaretas.
3. Prosessorientert retning er en underveisevaluering der evalueringen foregår parallelt med prosessen i det som skal evalueres, og som fokuserer på innsikt og læring.
4. Målfri evaluering er en evalueringsform som ikke setter fokus på mål, men som ser på om konsekvenser og effekter gagnar. Målfrie evalueringer skal kunne si noe om verdien av en innsats som er gjort.

Sverdrup (2002) sier at det er to sentrale begreper innenfor evalueringsretninger og det er summative og formative evalueringer

- Summative evaluering er sluttevalueringer som forteller om noe virker godt eller dårlig.
- Formative evalueringer, foregår sammen med prosessen for å kunne forbedre den underveis.

Formative evalueringer kan man gjøre kontinuerlig, men de trenger ikke alltid være systematisert. Evaluering gjøres for å finne ut noe om det som utføres, om det er i tråd med slik det skal være, eller om det finnes avvik. Hvem det er som skal gjennomføre evalueringen kan variere. Den kan utføres av de som skal evalueres eller av en tredjepart. Det er viktig at den eller de som ønsker å ha en evaluering, beskriver hvilke type evaluering de ønsker, hvordan den skal gjennomføres og av hvem.

2.2 Kvalitet

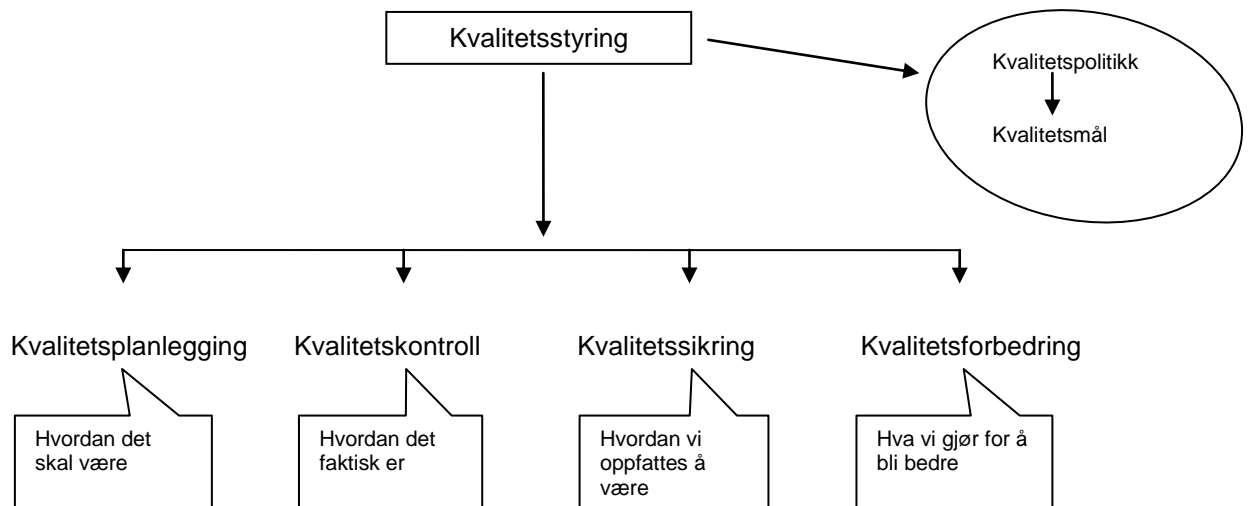
Kvalitetssikring og evaluering er to sider av samme sak. Evaluering er mer knyttet til systemer som skoleverket, mens kvalitetssikring er knyttet til næringslivet og industrien. Begge disse begrepene handler om måling og kontroll.

Innbjør og Kleiveland definerer begrepet kvalitet slik: *I hvilken grad en samling iboende egenskaper oppfyller krav.* (Innbjør og Kleiveland 2007:162)

Kvalitetsarbeid knyttes til effektivitet og omstillingsevne i bedriftene. Bredal viser til de seks S'r som skal være en "målestokk" for suksess i kvalitetsarbeide er:

1. *Strategic*
Strategisk tenkning og arbeid i forhold til bedriftens fremtid
 2. *Simple*
Enkelt for dem som skal bruke det
 3. *Systematic*
Kontinuerlig systematisk arbeid
 4. *Structured*
Struktur, et viktig element i kvalitetsarbeid
 5. *Shared*
Deling av erfaringer og informasjon innad og mellom bedrifter.
 6. *Sustained*
Utholdenhet i det å tenke langsiktighet og kontinuerlig forbedring.
- (Bredal 1997:11)

Figur 4 viser en modell vi har hentet fra forfatterne Innbjør og Kleivland (2007). Den illustrerer sammenhengen mellom det overordnede og de operative begrepene i kvalitetsstyring. Vi finner igjen elementene i kontinuerlig forbedring PUKK, med planlegging, utførelse, kontroll og korrigerende. Vi planlegger hvordan noe skal være, vi leverer det slik som vi mener det skal være, vi kontrollerer hvordan vi opplever å være, og korrigerer til slik det skal være. Kvalitetsstyring er verktøyet i kvalitetsledelse som igjen ligger i en bedrifts overordnede kvalitetspolitikk og kvalitetsmål.



Figur 4: Kvalitetsstyring (Innbjør og Kleivleand 2007:162)

Grefstad definerer begrepene i kvalitetsstyring slik:

Kvalitetssystem

Kvalitetssystem. Organisasjon, prosedyrer, ressurser og kvalifikasjoner som til sammen skal sikre at produktet, prosesser og tjenester tilfredsstillter spesifiserte krav.

Kvalitetsstyring

Kvalitetsstyring – Kvalitetsledelse. Den del av bedriftsledelsens oppgaver som omhandler uforming, iverksetting og vedlikehold av kvalitetssystem som et middel til å nå bedriftens målsetting.

Kvalitetspolitikk

Den generelle retningslinje bedriften følger for å oppfylle sin kvalitetsmålsetting. Dette innebærer at virksomheten fastsetter sin strategi for ledelse, sikring og kontroll av eget arbeid.

Kvalitetsplan

Dokument som med utgangspunkt i kvalitetssystemet fastlegger hvilke prosedyrer, aktiviteter, kvalifikasjoner og ressurser som skal gjelde for en bestemt kontrakt, prosjekt eller tjeneste.

Kvalitetskontroll

Kvalitetskontroll Den del av kvalitetssikringen som gjennom målinger, prøver eller undersøkelser slår fast om produktet eller tjenesten er i overensstemmelse med fastlagte kvalitetskrav.

Kvalitetsforbedring eller Kvalitetsprogram

Kvalitetsprogram. Dokument som beskriver og eventuelt tidfester nødvendige aktiviteter og ressurser for å iverksette kvalitetssystemet.

Kvalitetsrevisjon

Kvalitetsrevisjon, Planlagt og systematisk gransking av bedriftens kvalitetssikring for å verifisere overensstemmelse med krav. (Grefstad 1990:5)

Bedriften skal oppnå et kontinuerlig forbedringsarbeid med innføring av kvalitetssystemet. Bredal sier: *Ledernes synlige engasjement i kvalitetsarbeidet blir over alt fremholdt som den mest avgjørende faktor for at kvalitetsarbeidet i en virksomhet skal lykkes. (Bredal1997:11)*

2.3 New Public Management

Det er New Public Management (NPM) som ifølge Ramsdal og Skorstad er den ledelsesteorien som har skapt de store omstillinger i offentlig sektor, med blant annet privatisering av offentlige tjenester: *«blå privatisering» innebærer å overføre oppgaver til private aktører i markedet. (Ramsdal og Skorstad 2004:20)*

Kravet til effektivisering i offentlig sektor ble en stor virksomhet på 70 og 80 tallet, og det offentlige kopierte det private næringsliv for å kunne drive med større effektivitet. NPM beskriver hvordan man kan gjøre en produksjon så effektiv som mulig.

I Ramsdal og Skorstad omtales tre konkrete uttrykk for denne ideologien.

1. *Sterkere kontroll med offentlige utgifter, både på makro og mikronivå.*
2. *Utvikling av desentralisert ansvarsledelse, etter at økonomiske og andre mål er blitt vedtatt sentralt i organisasjonen.*
3. *En «nytayloristisk» ledelsesfilosofi. Sentralt i denne er å sette klare mål, utvikle resultatindikatorer, et straffe- og belønningssystem basert på systematisk resultatevaluering. Linjeledelse styrkes. I dette ligger også at de overordnede lederes forståelse av kompleksiteten i arbeidsoppgaver og arbeidsorganisering på det operative nivå er liten. (Ramsdal og Skorstad 2004:60)*

NPM har ifølge Ramsdal og Skorstad (2004) seks grunnelementer som vi har valgt å sammenfatte slik:

1. Kostnadsbevissthet og effektivisering (basert på det private næringsliv)
2. Vektlegging av brukerperspektivet
3. Innføring av nye organisasjonsmodeller (divisjonalisering og resultatenheter)
4. Helhetsledelse/ totalansvarsledelse (managementledelse)
5. Målstyring som viktigste planleggingsverktøy
6. Resultatevalueringssystemer (mål og resultat fokusert)

I disse seks grunnelementene finnes mye av det Equass berører som et kvalitetssystem i en attføringsbedrift. Både brukerperspektivet, ledelse, målstyring og resultatevalueringer er alle sentrale elementer som inngår som prinsipper i systemet.

NPM er delvis tuftet på Taylors arbeid for å systematisere og vitenskapeliggjøre produksjonsteknikken ved å innføre tids og metodestudier og jobbanalyser. Men NPM har også klare linjer tilbake til Human Relations med fokus på motiverte medarbeidere og meningsfulle jobber.¹⁵

Taylor hevdet at arbeidstakerne ville trivdes bedre dersom de hadde minst mulig ansvar og så enkle arbeidsoppgaver som mulig. Dette skapte kjedelige jobber, med liten mulighet for innflytelse og utvikling av den enkelte. Protestene fra arbeiderne var sterke, men gav seg etter hvert. Etter denne perioden vokste det frem en ny retning

¹⁵ <http://innovia.dk/PDF/Ledelsesteorier.pdf>

innenfor ledelse, Human Relations (HR). Denne satte fokus på motiverte medarbeidere og medbestemmelse og variasjon i arbeidsutførelsen. Dette skapte også effektivisering som et resultat av motiverte medarbeidere som opplevde å bli sett og hørt og følte at de hadde betydning.

Ifølge Ramsdal og Skorstad (2004) bygger NPM på makt i former som er vanskelig å få tak i. I Ramsdal og Skorstad (2004) omtales dette som et ideologisk hegemoni sett i lys av Foucault, som er formidlet av forskere og organisasjonsutviklere og politiske miljøer. Dette hegemoniet som da er en gruppes makt over en annen, danner politisk styrbarhet over spesielle utfordringer og problemer som finnes i offentlig sektor og influerer på hvordan de løses.

Ramsdal og Skorstad (2004) sier det er stor kunnskap om organisasjonene, og at denne kunnskapen brukes til å utvikle effektivisere og privatisere organisasjonene og tjenestene. Dette har ført til at NPM har hatt stor suksess i organisering av offentlig virksomhet i de vestlige land. NPM har dannet grunnlag for en offensiv politisk styringsoptimisme.

De store interne prosesser i offentlig virksomhet har møtt mange og sterke meninger. I følge Ramsdal og Skorstad er NPM: *et kompromiss mellom nyliberale ideer og velferdsstatlig rasjonalitet som hele det moderne vestlige samfunn er tuftet på.* (Ramsdal og Skorstad 2004:57)

Den franske filosofen Michel Foucault sier at allerede i det tidlige Rom og Hellas, ble forholdet mellom makt og viten synlig. Kunnskap er noe mennesket bruker i sin kamp for å kontrollere andre. Foucaults maktbegrep knyttes direkte inn i strategiske mellommenneskelige situasjoner, der man underkuer og styrer den underlegne, og registrerer og systematiserer maktbruken med det for øyet å vinne makt. Dette føyer seg ifølge Schaaning inn i rekken av ledelsesteoriene og deres systemer som ble skapt for å kontrollere og skaffe kunnskap om andre for å fremme effektivitet og besparelser: *det vil aldri la seg gjøre å etablere kunnskap som ikke hviler på et helt sett av maktstrategier.* (Schaaning 1992:129)

Foucaults maktbeskrivelser kan knyttes til evaluering og kvalitetssikring. Måter å skaffe seg kunnskap ved evaluering på er også bygget på maktstrategier, og de kan være vanskelige å se. Det analyseres og det lages tiltak for å endre på mønstre i samfunnet. Dette blir en spiral av viten og makt som er med til å styre samfunnet i bestemte retninger. Det åpner for kontroll og makt og illustrerer Foucaults analyse av forholdet mellom makt og viten, ved at det i offentlig sektor kan bli et politisk verktøy. Dette aspektet er viktig å være klar over, slik at systemene som kan virke undertrykkende får sine kritiske spørsmål.

Kunnskap som er bygget opp om organisasjoner over mange år brukes i de samme organisasjoner til å bygge systemer for å kontrollere og styre. *Det dreier seg om hvordan tradisjonelle makt- og kunnskapsrelasjoner forbinder seg med nye makt og kunnskapsstrategier.* (Schaaning 1992:115)

Noen har behov for å kunne vise at de kontrollerer andre med en fordekt velment intensjon om at dette skal kunne forbedre det samfunnet og systemet vi lever og fungerer i.

Hvis en person eller gruppe A utøver makt over en person eller gruppe B, så kan man forklare denne maktutøvelsen ut fra aktørens intensjoner, hensikter, motiver. (Schaaning i Foucault 2001:192).

Evaluering og kvalitetssikring har positive elementer ved seg ved at det kan fange opp tendenser, som igjen vil kunne forebygge uønskede hendelser eller adferd eller utvikling. Man vil kunne ivareta standarder og kravet til lik kvalitet. Det samme gjelder effektivitet og kostnadsreduksjoner i en produksjon eller tjeneste.

Med dette kan vi si at kvalitetssikringssystemer er strategier som brukes for å få viten om noe. Dette for å kunne endre, og kontrollere at det som utføres er slik som det er avtalt.

2.4 Nyere oppdragsforskning

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI- rapporten¹⁶) fikk i 2010 oppdrag fra Arbeids- og inkluderings Departementet (AID) å gjennomføre et prosjekt om kvalitet og kvalitetskontroll i tiltak for personer med nedsatt funksjonsevne.

Hensikten var å øke kunnskapen om hvordan NAV kan styre og vurdere leveranse og kvalitet på tiltak i skjermet sektor. I tillegg skulle prosjektet definere forventningene og beskrive standard på tjenester som skal leveres. Dette fordi de ansatte i NAV har hatt ulike forventninger til tiltakene. Det viste seg at NAV sin kvalitetskontroll ikke var god nok på tiltakene og tjenestene de kjøper.

AFI- rapporten viser fire hovedpunkter for kvalitet som kan anvendes i denne sektoren.

Disse fire er:

1. Mål – resultat tekning.

Dette er en enkel modell der man måler resultater opp mot oppsatt mål.

2. System/ revisjon/ tilsynstilnærming.

Dette handler om å innføre systemer som skal sikre at prosedyrer, standarder og rutiner er på plass og overholdes. Handler ofte om organiserte forhold.

3. Faglig tilnærming.

Dette er selve innholdet i tiltaket. Den faglige eller metodiske tilnærmingen som har til hensikt å utvikle og motivere brukere.

5. Brukertilnærming.

Det handler ikke bare om hvor tilfreds brukerne er. Brukerundersøkelser kan også brukes for å sjekke ut de andre tre punktene, dvs. om tiltakene har vært innrettet mot overordnet resultat, om man har fått det inntaket og oppfølningen man skulle, og om

¹⁶ http://www.AFI.no/stream_file.asp?iEntityId=5392

det har foregått en indre utvikling på vei mot et overordnet mål. (AFI- rapporten 2011:viii)

Disse fire tilnærmingene kan være riktig å bruke i sammen på kvalitetsarbeid i NAV. AFI- rapporten mener at NAV bør ha større fokus på resultat av tiltakene de kjøper, og ha større dialog med leverandør av tjenestene, for sammen å utforme og komme frem til hvilke tiltak som passer best.

Riksrevisjonen har i sin rapport fra 2007 påpekt mangler og feil ved utarbeidelse, gjennomgang og oppdatering av avtalene mellom NAV og utførelsesbedrift. De påpekte også at innhenting av opplysninger for å vurdere måloppnåelse var mangelfulle, samt NAV's rutiner for økonomisk oppfølging. AFI- rapporten henviser til at AID iverksatte en gjennomgang av regelverk for tiltakene i skjermet sektor. Hensikten med dette arbeidet var å se på regelverket for om mulig å forenkle det og sørge for at oppfølgingen var i henhold til dette. AID engasjerte konsulentfirmaet Econ for å evaluere økonomi og organisering i skjermet sektor. I rapporten fra Econ går det frem følgende:

En grunn til å kreve at utførelse skal være primærvirksomhet er at utførelsen ikke skal ha lav kvalitet fordi andre oppgaver prioriteres foran det utførelsesfaglig. Arbeids- og velferdsdirektoratet har i sin nye godkjenningsordning for skjermet sektor satt krav om at tiltaksarrangørene må ha en kvalitetssikring med ekstern revisjon og sertifisering for å kunne drifte en del arbeidsmarkedstiltak.

EQUASS dekker myndighetenes krav til kvalitetssikring og er det som har fått gjennomslag innen sektoren, blant annet med støtte fra bransjeforeningene. Det er grunn til å tro at EQUASS eller tilsvarende sertifiseringssystem kan inngå i Arbeids- og velferdsetatens vurdering av om utførelse har god nok kvalitet. (17:69)

Det er satt fokus på kravspesifikasjoner, slik at utførelsesbedriften leverer deltakere en tjeneste på avtalt kvalitetsnivå. AFI- rapporten viser at det er fem områder de mener er viktige for å oppnå kvalitet på tjenestene i skjermet sektor.

¹⁷ <http://www.attforingsbedriftene.no/om-attforingsbedriftene/aktuelt/nyhetsartikkel.aspx?M=News&PID=1365&NewsID=564>

Disse fem er:

1. Hvilke tiltak passer den enkelte deltaker og hva veileder i NAV vurderer som det rette tiltaket for den aktuelle personen, hvilken kvalitet de ønsker at vedkommende skal ha.
2. Hvordan gjennomføringen av tiltakene er i henhold til innhold, rutiner og varighet.
3. Rapporter, det stilles krav til rapporter underveis, og sluttrapport.
4. NAV sin oppfølging av attføringsbedrift (vanligvis skjer dette en gang i året)
5. Formidling til arbeid, bidrar tiltaket til at deltakeren får ordinært arbeid, enten gjennom praksis, kvalifisering eller formidlingsbistand.

De mener at kvalitet ikke bare er knyttet til hvordan tjenestene blir utført, men også til hvor god "kjøper" er til å definere riktig kvalitet. Attføringsbedrifter mener at de søknader de får fra NAV både er mangelfulle og at veileder i NAV ikke kjenner godt nok til tiltakene. Et annet forhold som blir påpekt er at det kan være manglende informasjon om deltaker som de søker inn på tiltak. Det er i følge AFI- rapporten flere forhold som påvirker innsøkningen til de ulike tiltakene.

Som vist i tabell 2 som vi har hentet fra AFI- rapporten, ser vi at det i NAV finnes ulike oppfatninger om hva skjermet sektor skal bidra til. Kolonnene viser ytterpunktene innad i NAV og viser veldig ulikt syn på ønsker for hva attføringsbedrifter skal drive med. Det kan være ulike måter tiltakene blir bestilt på fra NAV for å sikre rett tiltak til den enkelte deltaker og hva de ønsker å få ut av tiltakene.

Tabell 1: NAV` s forventninger til skjermet sektor, to ytterpunkter (AFI:15)

NAV ønsker fra skjermet sektor	
Bedriftene skal tilby skjermet arbeid/aktivitet	Bedriftene skal opptre som formidlingsagenter
Bedriftene skal være som navnet tilsier: skjermet sysselsetting	Bedriftene må presses mer i retning av å rendyrke formidlings virksomheten. Skjermet virksomhet bør legges til kommunene og ikke være oppgave for stat/NAV
Bedriftene skal tilby tiltak for personer som ikke kan delta i det ordinære arbeidsliv	De må levere på formidling (resultatmål) først da vil bedriftene oppnå et antall plasser/tiltak fra NAV
NAV skal ha ansvar for formidling, samt avklaring, kartlegging og oppfølging	Det må omformes til attraktive tilbud for sykmeldte m.fl. – veileder skal ikke behøve å måtte argumentere for tiltaket, bruker må selv ha lyst til å gjennomføre.

Ifølge AFI- rapporten ser det ikke ut til at det er deltakernes individuelle behov og tiltakets innhold som avgjør lengden av tiltaket. Attføringsorienterte virksomheter har høyere gjennomstrømming enn de produksjonsorienterte virksomhetene. Bare 25 % av NAV ansatte i AFI- rapporten mente at skjermet sektor hadde god oppfølging av deltakerne. Videre kommer det frem i AFI- rapporten at NAV mener at sluttrapporten på deltakeren i tiltaket fra bedriftene er viktig, for å kunne vurdere kvaliteten av tiltakene.

NAV mener også at sluttrapporten på deltakeren bør gi klare innspill som kan brukes av veileder i NAV. Dette for å vurdere rett til behovsvurdering, arbeidsevne vurdering og aktivitetsplan. Slik det er organisert i NAV i dag har de et fast mønster på når og hvilket innhold rapporten på deltakerne fra attføringsbedrifter skal ha. NAV ansatte har i følge AFI- rapporten kanskje ikke nok kapasitet til å følge opp deltaker, og for

hyppig rapportering på deltaker kan føre til for mye papirarbeid. *Resultatet har blitt at det oppleves som hensiktsmessig for begge parter at rapportering ikke forekommer for ofte. På den annen side fører for sjelden rapportering til at NAV – veilederne går glipp av informasjon som kan gi dem bedre kunnskap om tiltakene.* (AFI- rapporten 2011:19)

I AFI- rapporten kommer det frem at det er viktig for bedriftene at NAV nyttegjør seg rapportene på deltakerne og faktisk leser det som står i dem. NAV respondenter mener at rapportene på deltakere fra attføringsbedriftene i for stor grad fokuserer på deltakernes begrensninger, og ikke i like stor grad vektlegger muligheter. Attføringsbedriftene derimot mener at NAV har god kjennskap til deltakernes begrensninger før tiltak og at hensikten med tiltaket er å få innspill i forhold til videre muligheter.

NAV mener at det ikke er attføringsbedrift som skal konkludere med videre tiltaksvirksomhet eller utdanning, men at rapporten på deltaker skal danne et grunnlag for NAV, for å ta videre beslutninger for vedkommende.

NAV ansatte er opptatt av at det er gode relasjoner mellom attføringsbedrift og NAV sin veileder til det beste for deltakerne. Deltakerne må merke at det er tillit mellom partene. Det er i NAV ingen fast struktur på hvor ofte attføringsbedriftene og kontorene har møter, og i følge AFI- rapporten ønsker bedriftene hyppigere møter.

NAV sine utfordringer for å sikre kvalitet på tjenestene er i følge AFI- rapporten:

- De har forskrifter, kravspesifikasjoner og avtaler som beskriver og definerer en forventet standard på tjenestene, men de har ikke hatt tett kvalitetsoppfølging når det gjelder gjennomføring og resultater.
- NAV ansatte har ulike forventninger til tiltak de bestiller.
- Ulike bestillingsprosedyrer fra NAV, altså en uklar dialog mellom NAV og attføringsbedrifter, i tillegg har NAV ulikt utbytte av sluttrapportene i tiltakene.

AFI- rapporten skisserer tre modeller som kan kombineres for å utvikle og bedre kontrollen av kvalitet.

1. Forhandlingsmodellen som er en kontrakt, ramme og avtalefinansiering og dialog/forhandlinger om krav og leveranse.
2. Konkurransmodellen – der ulike leverandører konkurrerer om å legge inn tilbud.
3. Prestasjonsmodellen – med krav til resultat og mindre krav til innhold /gjennomføring.

En helt annen tilnærming AFI- rapporten kommer med kan være revisjons og tilsynsbasert tilnærming. Her er det både regnskapskontroll, kontroll på om midlene brukes til det de skal, og kontroll av bedriftens kvalitetssystem. Tjenestekvalitet defineres som et samspill av flere aktører og preges av aktørenes normer, standarder og forventninger.

AFI- rapporten forteller en måte å forstå kvalitet og kvalitetsstyring på ved å vise til kvalitetsområdene som:

Struktur – Strukturkvalitet er økonomiske rammebetingelser, personalets kompetanse og utdanning.

Prosess – Prosesskvalitet er hvordan en organiserer arbeidet i bedriften, rutiner, metoder som blir brukt og hvor ansvaret for gjennomføringen er plassert.

Resultat – Resultatkvalitet er hvilken virkning det har for brukeren av tjenesten og er behovet brukeren hadde oppnådd på en tilfredsstillende måte.

AFI- rapporten har gjennomført litteraturgjennomgang og kommet til at det foreligger lite forskningsbasert litteratur på kjøp av arbeidsmarkedstjenester i skjermet sektor. AFI- rapporten har konkludert med at det er mer politisk interesse for kvaliteten av tjenesteleverandører enn det er på forskningsområdet. Videre konkluderer AFI-

rapporten med at det er behov for mer forskning på dette område for å bedre kunnskapsgrunnlaget for kvalitet og kvalitetskontroll i arbeidsrettede tiltak.

I vårt prosjekt har vi på samme måte som AFI- rapporten kommet frem til at det er lite litteratur på dette område. Det finnes noe forskningsarbeid og offentlige rapporter om emnet som har gitt oss nyttig informasjon.

Vi håper vårt prosjekt kan bidra til at temaet blir ytterligere belyst og satt fokus på både i og utenfor bransjen.

2.5 Oppsummering

Det er krav om å få til effektivisering og lønnsomhet i driften av offentlige tjenester. Metodene for å få det til kan være blant annet ved evaluering og kvalitetssikring for å få kontroll og målbare resultater. Riksrevisjonens rapport om kvalitetsforskjeller i skjermet sektor fikk NAV til å sette krav til attføringsbedrifter om et sertifiserbart kvalitetssikringssystem, som en del av godkjenningen som attføringsbedrift. AID på sin side fikk AFI til å utarbeide en rapport om kvaliteten i skjermet sektor, også i NAV. AFI- rapporten kommer med konklusjoner og anbefalinger om lønnsomhet effektivisering og kontroll. Det er innhentet kunnskap om kvalitetskontroll i skjermet sektor, for å kunne nytte denne til å danne ny kunnskap. Enkelte av aktørene er politiske. Dette danner det som Ramstad og Skorstad (2004) kaller for hegemonier som er delvis politisk styrte og som er et kjennetegn på NPM.

Kunnskapsinnhenting er bygget på et sett av maktstrategier. *Det opplyste samfunn uten makt er en illusjon* (Schaaning 1992:129).

Det er ikke sikkert at dette arbeidet er rett og en har ingen garanti for at det vil føre til forbedringer. Men det er viktig er å se på prosessene og være klar over dem, slik at man kan gjøre dem til gjenstand for kritiske spørsmål.

3 Design og valg av metoder.

I dette kapittelet vil vi beskrive vår forskningstilnærming og metodevalg for innsamling av dataene. Fordi vi hadde lite kunnskap om Equass valgte vi eksplorerende forskningsdesign og kvalitativ metode for å få innsikt i problemområdet. Ringdal beskriver eksplorerende design slik: *Å eksplorere betyr å oppdage, eksplorerende opplegg brukes på spørsmål som det i liten grad er forsket på.* (Ringdal 2001:230)

Vi startet med litteraturstudier og intervju for å få en pekepinn på hvor vi skulle fortsette å undersøke. På denne måten kan vi si at vi startet på toppen av noe, og bygde oss nedover i dybde og bredde til vi hadde fått inn det datamaterialet vi trengte for å kunne svare på problemstillingen. I følge Kvale ble valget av kvalitativ metode naturlig fordi vi skulle få innsikt i et problemområde som vi hadde lite informasjon om. *Målet er at metodevalget skal foretas på en reflektert måte, basert på kunnskaper om emnet og om hvilke metodevalg som finnes, samt hvilke konsekvenser disse vil ha for prosjektet som helhet.* (Kvale 1997:44)

Vi har benyttet oss av offentlige dokumenter og utredninger, hjemmesider og blogger og litteratur. Deretter gjennomførte vi besøksintervju, telefonintervju og spørreskjemaundersøkelse for å få svar på vår problemstilling. Kvale sier i innledningen i sin bok følgende: *Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke tale med dem?* (Kvale 2001:innledningen)

Vi søkte informasjon på følgende nivå:

- Premissgivere på øverste beslutende nivå
- Lisenshaver
- Systemeier
- Revisor
- Fem attføringsbedrifter.

Vi vurderte validiteten, reliabiliteten i våre data og etiske betraktninger i forhold til hvordan vi arbeidet.

3.1 Oppstarten

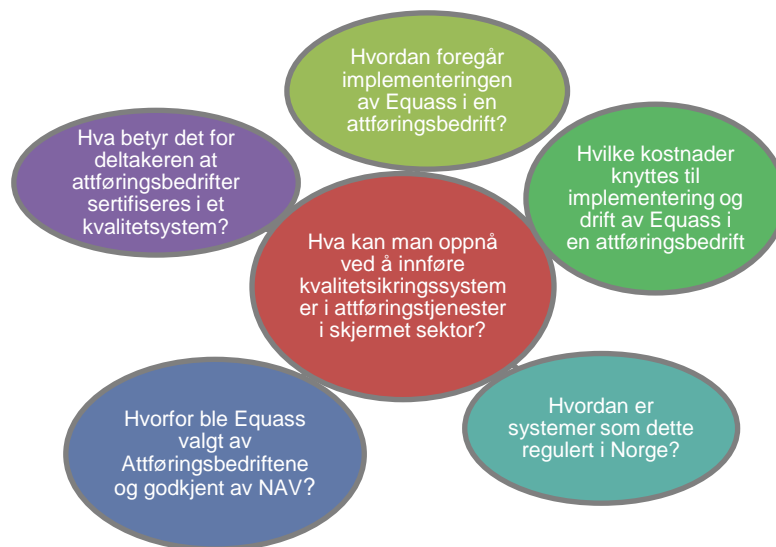
Masterstudiet og forskningsprosjektets mål var å gi oss kunnskap om hensikten med å innføre Equass i skjermet sektor. Vi var på forhånd klar over at det var Equass som var valgt av Attføringsbedriftene og anbefalt brukt av den enkelte attførings og vekstbedrift. Først kontaktet vi Attføringsbedriftene og forhørte oss hvem vi skulle ta kontakt med for å få informasjon. Hvem kunne fortelle oss historien og detaljene fra begynnelsen til nå?

Det var NAV og Attføringsbedriftene som har godkjent og besluttet at Equass kan være det kvalitetssystemet som kan brukes i arbeidet med å kvalitetssikre bedriftene i skjermet sektor. Norsk Akkreditering er på Nivå 1 fordi de er over nivået til revisor. NAV og lisenshaver i Norge er også på nivå 1 sammen med EPR i Brussel som er den organisasjonen som til slutt godkjenner bedriftene i Equass. På nivå 2 har vi satt inn fagansvarlig fordi det er denne personen som driver opplæring og organiserer arbeidet i Attføringsbedriftene ut mot bedriftene. Revisorene er også på dette nivået fordi de er de som kontrollerer og innstiller på om prosessen skal bli godkjent eller ikke overfor EPR. Nivå 3 er Attføringsbedrifter ved de som var ansvarlig for Equass i bedriften, på det tidspunkt vi foretok undersøkelsene.

Personer og bedrifter vi kontaktet, delte vi inn i 3 ulike nivå som vist i tabell 2.

Tabell 2: Oversikt for innhenting av data på 3 ulike nivå

Nivå 1: Overordnet besluttsende, styrende nivå
NAV Arbeid og velferdsdirektoratet,
Attføringsbedriftene
EPR i Brussel
Norsk akkreditering
Nivå 2: System nivå,
Fagansvarlig
Revisorer.
Nivå 3: Bruker nivå,
Attføringsbedrifter ved kvalitetsansvarlige/ prosjektledere.



Figur 5: Vår modell som gir en oversikt over hva vi ønsket å undersøke i prosjektet, som kunne gi oss svar på problemstillingen vår.

Vi lagde en arbeidsmodell som vist i figur 5 over temaområder og utarbeidet forskningsspørsmål ut fra disse.

3.2 Hvordan vi arbeidet

Før vi gjennomførte intervjuene tok vi kontakt med informantene på telefon. Tidspunkt for intervjuene ble avtalt i samarbeid med informantene. To av intervjuene foretok vi hver for oss og da var det informantene som bestemte tidspunkt. Intervjuene foregikk i fleste tilfeller på arbeidsstedet til den som ble intervjuet, og i alle intervjuene var det hyggelig atmosfære.

Kvale har denne definisjonen på intervjuing; *Intervjuing er et håndverk som på mange måter er mer en kunnskapsform enn en standardisert forskningsmetode.* (Kvale 2001:44) Det er krevende å foreta intervju fordi det er viktig å stille de rette og gode spørsmål, lytte, se og forstå det som blir sagt. Forståelsen

kunne vi etterprøve i form av oppfølgingsspørsmål for å verifisere svarene. Før vi startet intervjuene gjennomgikk vi: *kvalifikasjonskriterier for intervjueren* (Kvale 2001:93), for å minne oss selv på de viktigste kriteriene for et godt intervju.

Før undersøkelsene ute i bedrifter og organisasjoner, innhentet vi forskningstillatelse. Vi sendte et informasjonsskriv om prosjektet og skjema for informert samtykke. Alt ble underskrevet av alle organisasjoner og respondenter før informasjonsinnhenting (Vedlegg nummer 1, 2 og 3). Her stod det blant annet at det var mulig å reservere seg, og at samtykket kunne trekkes når de selv ønsket det. Ved telefonintervju ble samtykket skannet og sendt pr. e-post, underskrevet og sendt i retur.

Intervju er en faglig relatert samtale om et emne i følge Ryen. *Intervjuet er blitt betegnet som en konversasjon med hensikt* (Ryen 2002: 99). Vi brukte ustrukturerte samtaleintervjuer og utarbeidet en intervjuguide med de tema og hovedspørsmål vi ønsket svar på. Vi var enige om at vi ville strukturere intervjuene som en samtale og ikke en ren utspørring. (Vedlegg nr 4).

Ringdal definerer samtaleintervju slik: *Samtaleintervjuing: En lite standardisert og fleksibel intervjuteknikk som brukes i kvalitative opplegg*. (Ringdal 2001:230) Som intervjuere stilte vi åpne spørsmål for å starte en diskusjon rundt emnet og derfor hadde vi ingen spesielle forventinger til formatet eller innholdet i svarene fra respondenten. Vi hadde en plan på hvordan vi ville gjennomføre intervjuene, selv om de var åpne og ustrukturerte. Vi ville ha en god balanse mellom å sikre oss at relevante spørsmål blir stilt, og samtidig at respondenten kunne snakke fritt.

Vi hadde både besøksintervju og telefonintervju. Intervjuguiden ble sendt alle respondentene i forkant (vedlegg 4). Alle respondentene samtykket i å ta opp intervjuet på lydbånd. Respondenten fikk garanti for anonymitet. Hvert intervju fikk innvirkning på utarbeidelse av neste intervjuguide. Telefonintervju er mindre tidkrevende, men man mister noe ved å ikke få med seg de ikke verbale signalene.

Det at vi var to personer som var med på de fleste intervjuene opplevde vi som en fordel, fordi vi begge kunne observere og fylle på med oppfølgingsspørsmål. Ved telefonintervju, brukte vi lydopptaker og telefon med høyttaler. Ved begge intervjuformene organiserte vi arbeidet slik at en av oss noterte underveis. Dette gjorde vi for å sikre oss data, dersom noe galt skulle skje med det lydopptaket.

Under besøksintervjuer fikk vi frem ikke- verbale signaler som ga nyttig tilleggsinformasjon og som førte til nye spørsmål.

Vi brukte spørreskjemaundersøkelse med åpne spørsmål uten skalering.

For å finne ut mest mulig om Equass, brukte vi spørreskjemaundersøkelse med tre like spørreskjema og to som hver for seg var ulike, da de ble utviklet underveis. (vedlegg 3)

Vi ønsket informasjon fra EPR, samt fire attføringsbedrifter (vedlegg 5). En bedrift som var med i det Europeiske pilotprosjektet, en bedrift som har vært sertifisert i forhold til attføringstjenester siden 2003 (ISO), og 2006 (Equass Excellence). Videre en bedrift som var sertifisert i 2010 (Equass Assurance), videre en som var i prosess med å bli sertifisert før fristens utløp i 2011.

Spørreskjemaet som vi sendte til EPR, var stort sett likt med de spørsmålene vi stilte respondentene, under de innledende intervjuene. Spørsmålene til EPR ble oversatt til engelsk, og etter at vi fikk spørreskjema i retur ble det oversatt til norsk. Alle som svarte på spørreskjemaene ble også lovet anonymitet.

I følge Ringdal var det kvoteutvelging måten vi foretok utvalg på, med et utvalg av respondenter innenfor noen spesifikke områder. *Slike kvoter kan tildeles et sett av intervjuere ut fra en total utvalgsplan som i sum gir representativitet på viktige demografiske variabler.* (Ringdal 2007:191)

Intervjuene fant sted innenfor et tidsrom på ca. 12 måneder. Umiddelbart etter hvert intervju diskuterte vi notatene fra intervjuene og diskuterte om hvordan vi oppfattet at intervjuet hadde gått. Hvordan var stemningen, hvordan fungerte intervjuguiden og hva vi oppfattet som essensen i intervjuet.

3.3 Transkribering av data og skiving av referat

Vi transkriberte de fire største intervjuene, og skrev detaljerte referat fra de øvrige tre. Transkriberingsarbeidet var både tidkrevende og omfattende. Arbeidet delte vi mellom oss og byttet intervju for å kvalitetssikre at alt var kommet med og for å sikre reliabiliteten. Vi unnlot å ta med pauser og lyder som pusting, stønning og gjentakelser av det som ble sagt. Dette gjorde vi fordi vi mente at innholdet av det som ble sagt var viktigere enn formen eller måten det ble sagt på. Kvale beskriver transkripsjon på denne måten: «*Hva er en korrekt transkripsjon?*» *umulig å besvare – det finnes ingen sann, objektiv oversettelse frå muntlig til skriftlig form.* (Kvale 2001:105) Gjennom transkriberingen ble vi godt kjent med materialet. Svarene fra de kvalitative spørreskjemaene ble referert ordrett i sin helhet.

3.4 Bearbeiding av data

Analyse går ut på å dele opp intervjuene i mindre enheter eller temaer for å få tak i de enkelte sider ved det respondentene har sagt.

I følge Ringdal (2001) finnes det ingen fasitsvar på hvordan man analyserer kvalitative data, han sier at dataanalysen består av tre deler, reduksjon, presentasjon og konkludering. Reduksjonen kan bestå i å lage oppsummeringer av transkriberinger og referater og trekke ut interessante og relevante svar.

Halvorsen sier at kategoriseringen går inn som en del av reduksjonen, som er en viktig del av analysen. *Analyse av data går ut på å kategorisere innsamlet informasjon med sikte på å beskrive hva en har funnet.* (Halvorsen 2007:176)

Her erfarte vi underveis i intervjuene at presenterte data i foreløpig form kunne skape nye spørsmål i nye intervjuguider. Dette er et eksempel på å jobbe med eksplorerende design.

Det første vi startet med var å lese igjennom alle intervjuene vi hadde transkribert og spørreskjemaene vi hadde fått i retur. Vi lagde opplister og sorterte dataene i de enkelte intervjuene hver for seg. Det gav oss innsikt i hva vi trengte mer informasjon om. Vi sammenfattet de innsamlede data i områder eller en slags sortering innenfor

de områdene vi hadde undersøkt som vist i figur 5. Videre ble dataene kategorisert ved hjelp av markeringstusjer i fire farger med navn på hver kategorifarge.

Halvorsen sier følgende om kategorisering: *En kvalitativ tilnærming innebærer som før nevnt fleksibilitet. Det betyr at kategoriseringen kan endres etter hvert som forskeren utvikler en dypere forståelse av sitt datamateriale.* (Halvorsen 2008:173)

Dette er et møysommelig men nødvendig arbeid sier Larsson (1989), det å lage kategorier som er så klare at data ikke skal kunne plasseres i mer enn en kategori. De skal være gjensidig utelukkende. Ryen (2002) sier imidlertid at kategorier godt kan være såpass fleksible at data kan tilordnes i flere. Hun sier også at kategoriseringen er en kreativ, rotete ikke- lineær prosess. Dette er også vår erfaring. *Når man skal analysere kvalitative data, må man dele dem inn i deskriptive kategorier som refererer til personer, steder, aktiviteter eller andre relevante tema. Men data kan også tilordnes flere kategorier. På den måten øker antall mulige hypoteser som materialet kan generere.* (Ryen 2002:145)

Det samlede datamateriale er på omtrent 140 sider. Vi laget noen nye kategorier og underkategorier knyttet til erfaringer og resultater og gjorde om på dem igjen. Det var fordi vi ikke fikk svar på alt vi lurte på i detalj første gangen vi kategoriserte.

Vi valgte deretter å omformulere underkategoriene til spørsmål, som vi hadde hatt med oss fra planleggingsfasen og i utarbeidelsen av problemstillingen. Disse ble også gjenstand for et par små revisjoner.

Vi valgte underveis å slå sammen noen av spørsmålene, og ta bort noen av spørsmålene som utgjorde underkategoriene. Dette fordi de ikke hadde relevans i forhold til problemstillingen. Den endelige kategoriseringen, ble digital som vist i eksempel i tabell 3, med 4 hovedkategorier med navn som emner, og totalt 28 underkategorier som spørsmål.

Våre kategorier var ikke gjensidig utelukkende, vi så at data kunne inngå i flere kategorier. Underveis i arbeidet med den endelige kategoriseringen måtte vi gå frem og tilbake i dokumentet flere ganger for å være sikre på at vi hadde plassert svarene vi fikk i riktig kategori. Vi opplevde at det var en vanskelig prosess i det å få kategoriene så "spisse" som mulig i forhold til at dataene skulle svare på

problemstilling og forskningsspørsmål. Vi anonymiserte alle respondentene i kategoriseringen, noe som gjorde at vi måtte gå tilbake til transkripsjonen for å finne hvem som hadde sagt hva for at dataene skulle gi mening. Dette var en stor oppgave som vi i ettertid erkjenner å ha brukt unødvendig tid på.

Tabell 3: Kategorier og underkategorier

Hovedkategori nummer 1. Systemet
1.1 Hvor kommer kvalitetssikringssystemene fra sett i et historisk perspektiv?
1. 2 Hva er Equass, og hva er bakgrunnen til Equass?
1.3 Hvor kommer Equass fra?
1. 4 Hvor utbredt er Equass ellers i Europa?
1. 5 Hvordan kom Equass til Norge?
1. 6 Finnes det noen bindinger mellom partene i atføring i forhold til valg og bruk av Equass.?
1. 7 Hva er hensiktene med å innføre kvalitetssikringssystemer i atføringsarbeid?
1. 8 Hvorfor ble innføringen av kvalitetssikringssystemer i atføringsarbeid et krav?
1. 9 Hvem skal ha kontrollen med at bedriften er godkjent i Equass?
1. 10 Hvem skal ha rapporteringen og hvordan skal den være?
1. 12 NAV punkt
1. 13 Egen kontroll, revisjon Hvordan foregår en sertifisering/ resertifisering i Equass (fra revisor)?
1. 14 Hva må bedriften gjøre i forhold til egen evaluering og forbedringsområder i mellomperioder?
1. 15 Hvilke forbedringer kan gjøres på systemet Equass?
Hovedkategori nummer 2. Bedriftene
2.1 Hva koster det en bedrift å bli sertifisert i Equass i tid og penger?
2.2 Hva koster det for bedriftene å vedlikeholde Equass i tid og penger?
2.3 Hvilken nytteverdi har det for bedriften?
2.4 Hvilke resultater har det gitt å innføre Equass?
2.5 Hvilke resultater kan det gi og innføre Equass?
2.6 Statistikk over kapasitet?
2.7 Hvordan påvirker implementeringen bedriften og de som jobber i den?
Hovedkategori nummer 3. Deltakeren
3. 1 Vil Equass kunne øke rettigheter til deltakerne <ul style="list-style-type: none"> a. Verdier b. Etikk c. Relasjoner
3. 2 Vil Equass kunne øke involvering av deltaker
3. 3 Vil Equass kunne øke måloppnåelse for deltaker
3. 4 Vil Equass kunne øke Individfokus i atføring?
Hovedkategori nummer 4. Sekkepost
4.1 Åpen

Den endelige kategoriseringen ble som vist i eksempel i figur 6.

Hovedkategori nummer 1 Systemet
1. 8 Hvorfor ble innføringen av kvalitetsikringssystemer i attføringsarbeid et krav?

- Det kom ikke fra Riksrevisjonen, nei. De kom ikke med noen krav om et kvalitetsikringssystem, bare en påpekning om at kvaliteten ikke var god nok.
- Nei jeg vel det var en effekt av samtaler mellom Direktoratet og bransje organisasjonen, knyttet opp mot hvordan skal vi tette hullene som riksrevisjonen har påpekt.
- Parallelt med at noen bedrifter kjente til systemet og bransjeorganisasjonen kjente til systemet om kvalitets system blei dette løfta inn og fikk et eget punkt i avtalen som heter – trudde jeg kunne alt dette på rams men, der har vi punkt 6 som går på kvalitet som har fått et eget i avtalen.
- Hvor det er da blitt enighet i miljøet at de som samhandla om dette at tiltaksarrangøren skal ha et sertifiserbart system for kvalitets sikring av attføringsvirksomhet, systemet revideres periodisk av ekstern revisor og rapport gjøres tilgjengelig.
- Dette kom inn som et eget punkt.
- Et generelt system, ja det er viktig.
- Jeg vet at andre bedrifter har andre har også sertifiseringer, men vet ikke om de er resertifisert, det har vært forsøkt med ISO.

Figur 6: Eksempel på kategoriserte data

Deretter startet en systematisk gjennomgang av dataene, også kalt koding som vist i tabell 4. Hva hadde vi data til å svare på? *For å kunne kode må forskeren ha en klar ide om hvilke typer svar som er av interesse for den videre analysen.* (Halvorsen 2008:169)

For å komme frem til disse emnene så vi på spørsmålene vi stilte i intervjuene og i spørreskjemaene. I tillegg så vi etter temaer som var relevante i forhold til problemstillingen.

Tabell 4: Spørsmål vi har data til å kunne besvare

KVALITESSYSTEMER/ EQUASS	
Hva har vi funnet ut:	
1.	Hvor kvalitetssystemet kommer fra i historisk perspektiv
2.	Systemets oppbygging og prosesser
3.	Hva er Equass og bakgrunnen– hvordan kom det til Norge
4.	Hvor utbredt Equass er i Europa
5.	Involverte parter i Equass i Norge i forhold til anskaffelse og bruk
6.	Ønsket hensikt med innføring av Equass i atfføringsbedriftene
7.	Hvorfor ble Equass et krav til atfføringsbedriftene fra NAV
8.	Hvem som skal ha kontrollen i bedriftene at de er Equass godkjent og hvordan kontrollen foregår
9.	Hvordan en sertifisering og resertifisering foregår i en bedrift (revisor)
10.	Kostnad for bedriftene ved innføring av Equass – tid og penger
11.	Nytteverdi for bedriftene (resultater/nye måter å jobbe på/ struktur/ åpenhet/ fokus/prosess)
12.	Implementerings prosess – hvordan det kan påvirke arbeidet i bedriften.
13.	Involvering av deltakerne i Equass prosessen
14.	Hvordan Equass kan føre til forbedring av tiltakene for deltakerne (økt rettigheter, måloppnåelse og individ fokus klagemulighet, likebehandling etc.)
15.	Fordelen med innføring av Equass i en bedrift og resultat fra noen bedrifter, NAV, bedriften, ansatte og deltakere, målsetting for deltakere, måloppnåelse, deltakerevaluering, etikk og verdier, nytteeffekt
16.	Forbedrings potensial i Equass som system
17.	Hvordan systemet holdes ” levende i en bedrift

Vi satte opp en liste med emner som vi hadde funnet ut av, som vi kunne bruke i funn og drøfting.

I kvalitative undersøkelser kan det ifølge Ringdal (2001), kan det være naturlig å drøfte resultatene i analysekapitlet, noe som vi har valgt å gjøre.

3.5 Reliabilitet, validitet og etiske betraktninger

Reliabilitet beskriver dataenes pålitelighet, mens validitet handler om dataenes relevans og gyldighet i forhold til teori og problemstilling. Halvorsen har følgende definisjoner på reliabilitet og validitet.

Med reliabilitet siktes det til hvor pålitelige målingene er. (Halvorsen 1987:68)

Begrepet validitet kan gjengis med gyldighet eller relevans. (Halvorsen 1987:67)

Validitet

Validitet i prosjektet går på om vi har undersøkt det vi i utgangspunktet hadde tenkt å undersøke, og om intervjuene og spørreundersøkelsen vi gjennomførte fokuserte på problemstillingen.

Det betyr at vi må være kritiske og systematisk drøfte undersøkelsene, hvordan vi gjorde datainnsamlingen og materialet vi har opp i mot validiteten.

I kvantitative studier vil validiteten eller gyldigheten gå på om man faktisk måler det en vil måle (Ringdal 2007).

Mens i kvalitativ forskning som vi har brukt, er validiteten knyttet til tolkningen av resultatene (Halvorsen 1987).

Det vil si at vi er ute etter å vurdere om de tolkninger som er gjort er gyldige. Det er viktig at vi er kritiske til egne tolkninger i følge Halvorsen (1987). Det har vi prøvd å gjøre ved at vi sammen har vurdert og kontrollert våre tolkninger, gjennom hele prosessen. Vi har stilt spørsmål til valg vi har gjort, hvordan vi har analysert og tolket data, og drøftet de i sammen. På denne måten har vi fått testet tolkningene på hverandre, Kvale(1997) kaller dette for validieringsfelleskap.

Et problem med intervju er at informantene ikke gir riktige opplysninger (Kvale 1997) Med det menes at informantene kanskje svarer det de tror det er forventet at de skal si, eller det som de tror er politisk korrekt. Det kan være negativt for validiteten, men fordelene er når man skriver to i sammen at vi har hatt anledning til å drøfte og reflektere sammen etter hvert intervju. Vi vurderer informantene våre som gode kilder, også fordi de har gitt oss mye relevant informasjon om problemstillingen vår. Det er derfor ingen ting som skal tilsi, at en ikke kan stole på de svarene vi har fått.

Forskernes tilknytning til miljøet og temaet som vi har studert er også viktig å se på i forbindelse med studies validitet.(Kvale 1997) Vi har begge kunnskaper om temaet vi har forsket på og hadde derfor noe førforståelse, erfaringer vi hadde ga oss grunnlag for gjenkjennelse. Samtidig kan vår tilknytning til miljøet føre til at vi som forskere overser ting og at vi kanskje er mindre åpne. Forskere som ikke kjenner miljøet har et annet utgangspunkt, fordi de må opparbeide seg forståelse. All den tid vi kjenner miljøet er det ikke sikkert at dataene våre er mer valide, men det at vi

informerer om at vi har en førforståelse kan gi leseren av studie en mulighet til å vurdere om vårt ståsted som forskere har hatt innvirkning på tolkningen av resultatet.

Det er lite forskning om kvalitetssystem i skjermet sektor, det har gjort det vanskelig å bekrefte funnene opp mot andre undersøkelser.

Halvorsen (1987) mener det er viktig å teste ut spørsmålene i intervjuguiden og spørreskjemaene for å sikre at det fanger det vi er ute etter å undersøke. Vår intervjuguide ble presentert for veiledergruppen og veileder. Innspill de kom med var nyttige tilbakemeldinger, som vi mener var med på å sikre validiteten i undersøkelsen.

Reliabilitet

Metodelitteraturen beskriver ikke antall informanter entydig. For å kunne svare på problemstillingen er det en fin balanse mellom for få informanter, som kan gi et utilstrekkelig materiale. For mange informanter kan føre til at materialet blir uoversiktlig, og analysen overfladisk (Kvale 1997). Etterhvert som vi intervjuet kom det hele tiden opp ny informasjon. I ettertid kan vi reflektere over om antall informanter var nok, eller om vi burde gått bredere ut til bedriftene. Derimot påpeker (Kvale 1997) at dersom forskeren har arbeidet grundig, kan fire til syv informanter være tilstrekkelig til å gi et rikt materiale. Det er da intervjuernes kvalitet som er betydningsfull innenfor den kvalitative forskningen.

Det er vanskelig å si at utvalget vi gjorde i denne undersøkelsen, og om deres svar er representativ i andre sammenhenger. Vi har gjennom forskningsprosessen foretatt analyser og tolkninger av de data som er innhentet. Resultatene er blitt tolket og koblet opp mot teori. Vi kan derfor si at resultatene kan gi leseren et innblikk i hva Equass er og hvordan det fungerer i skjermet sektor.

Vi hadde flere sammenfallende spørsmål til ulike personer og bedrifter på de ulike nivåene. Vi fant ut at dataene på hver sine nivå, sammenfaller noe med hverandre, og derfor på den måten er reliable. Noen har svart mer utfyllende på enkelte sammenfallende spørsmål, årsaken til det er nok også bakgrunnen til den enkelte og

hvilke type arbeidsoppgaver de har. Likevel mener vi at vi ville sett om det var sprik i funnene.

I tillegg har vi til en viss grad kunne sjekke om opplysningene vi fikk i intervjuer og spørreskjemaundersøkelser stemmer opp imot det skriftlige dokumentmaterialet vi har lest rundt Equass.

Det skal være mulig å etterprøve arbeidet som vi har gjort gjennom hele prosjektet. Et viktig spørsmål er om andre ville fått det samme resultatet om de gjorde samme undersøkelse som vi gjorde, da vi har brukt både muntlige og skriftlige data. Dokumentene er offentlige data, som alle enkelt kan få tilgang til.

Etikk

Alle som deltok i våre undersøkelser, ble ivaretatt på en forskningsetisk måte. Dette vil si at de hadde rettighetene til anonymitet og mulighet til å avbryte når man vil det. Alle som var invitert til å delta fikk informasjon om hva som skal foregå, slik som at det tas notater, lydopptak og hvordan og hva dataene skal brukes til. Dette kan være en årsak til at de snakket åpent om tema. Sitater vil derfor ikke kunne knyttes opp til den enkelte respondent.

Ringdal viser til syv viktige forskningsetiske retningslinjer:

- 1. Krav om å unngå skade og alvorlige belastninger*
- 2. Krav om å informere dem som utforskes*
- 3. Krav om informert og fritt samtykke*
- 4. Konesjon og\ meldeplikt*
- 5. Hensynet til tredjepart*
- 6. Krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner*
- 7. Krav om konfidensialitet (Ringdal 2001: 426)*

Disse syv retningslinjene setter i detalj rammer for hva som er nødvendig å passe på i en forskningsprosess. I arbeidet må vi ta hensyn til følger som kan kunne skade personer og samfunn, og oss som forskere. Sett opp imot arbeidet vi har gjort mener vi å kunne si at vi har ivaretatt disse syv punktene i vårt arbeid. Det er utfordrende da

innholdet i datamaterialet skal ha mening, og det ha vært en balansegang i forhold til å bevare anonymiteten til respondentene.

Konfidensialitet i forskningen medfører at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjupersonens identitet. (Kvale 1997:68)

I vårt prosjekt er det relativt få informanter og de er spredd i ulike organisasjoner, noe som gjør at det fort kan bli gjennomsliktig i sitering av respondentene. Vi mener at vi har ivaretatt dette ved måten vi har gjennomført kodingen av datamaterialet vårt på.

3.6 Oppsummering

Vi mener å ha funnet egnede metoder som gjør at datamaterialet vi har gir gode muligheter til å belyse og få svar på problemstillingen.

Målet videre er å få vite noe mer rundt historien og se på hva man kan oppnå med å innføre Equass i skjermet sektor. Hvordan systemet er organisert i Europa og Norge. I tillegg hvilke utfordringer og forbedringer, NAV, Attføringsbedriftene, revisorer og bedriftene ser i valget av Equass i skjermet sektor.

Vi minner om problemstillingens som er: Hva kan man oppnå ved å innføre Equass i attføringstjenester i skjermet sektor?

4 Resultater, analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere vårt datamateriale og drøfte våre funn, slik at vi belyser innføringen av Equass i utførelsestjenester i skjermet sektor.

Noen av informantene er sitert mer enn andre. Disse informantene hadde mye å fortelle, fordi personene hadde lang og variert erfaring med skjermet sektor og kvalitetssystemer

Analysen og drøftingen har vi delt opp i fire hovedområder.

- **Historie om kvalitetssystem og Equass**
- **NAV's krav og valget av Equass**
- **Equass som system**
- **Forventninger og utfordringer med innføring av Equass**

Vi har valgt å fremstille dataene i tråd med de tre nivåene vi har gjennomført datainnsamling på som vist i tabell 5.

Det første er overordnet beslutende og styrende nivå, neste er systemnivå og det tredje er brukernivå.

Tabell 5: Koding av svar

N1: Overordnet beslutende og styrende nivå
Utførelsestjenestene
Arbeids og velferdsdirektoratet
EPR
Norsk Akkreditering
N2: System nivå.
Fagansvarlig
Equass revisor
N3 Bruker nivå Utførelsestjenestere
5 Enkeltstående utførelsestjenestere

4.1 Historie om kvalitetssystem og Equass

Innledningsvis, da vi startet på prosjektet, var det interessant å se litt tilbake i historien om opprinnelsen til kvalitetssystemene. Behovet for kvalitetsstyring kom i følge Haugen (1994) fordi bedriftsledere på 1930 – 40 tallet så behov for et

administrativt ledelsesverktøy som kunne hjelpe dem i planleggingen og kontrollen av produksjonen.

Etter hvert som den internasjonale handelen økte, ble kvalitetsstyring noe bedriftene måtte ha, for å være konkurransedyktige i markedet. Sverdrup (2002) mener evaluering og kvalitetssikring er to sider samme sak. På den måten har utvikling funnet sted, og arbeidsprosesser og produkter er blitt forbedret. Flere respondenter på nivå 1 og 2 svarte utfyllende på spørsmål om historien. En av respondentene svarte på denne måten:

”Kvalitetssystemene har sin opprinnelse i at mesteren kontrollerte sin lærling til arbeidet var godt nok. Videre til at det ble inspeksjoner og tilsyn, etter et utført arbeid. Kvalitetssikringen skjøt fart i forbindelse med masse og serieproduksjonen på 30 tallet i USA. Der sjekket en for eksempel 500 skruer i et parti på 10.000, for deretter å godta at partiet var bra.” **N.2.1**

Utviklingen av kvalitetsstyringen skjøt fart i USA på 60 tallet, da bedriftene så behov for å forbedre kvaliteten. *Det oppstod tidlig et behov for å standardisere KS-systemene for å unngå misforståelser mellom kunder og (under-) leverandører både på det nasjonale og internasjonale plan.* (Haugen og Haugan 1994:53) For å få til denne utviklingen måtte samtlige funksjoner innen bedriften delta. Det ble satt fokus på kundens krav og forventinger og man fikk derved mer styring på de interne arbeidsprosesser. En respondent sier følgende om årsaken:

”Men så hadde du da utover på 60 tallet etter andre verdenskrig, da statene begynte med Marshall hjelpen og båtbygging. Da begynte man å utvikle disse systemene grundigere.” **N.2.1**

På syttitallet kom i følge Haugen (1994) kom kvalitetssystemene i større grad til Norge. Flere av kvalitetssystemene har sin bakgrunn i produksjon, og var teknisk relatert. ISO standarden sier hvilke krav kvalitetsstyringssystem bedriften skal ha, men ikke hvordan kravene til systemet skal oppfylles. ISO er et system som alle typer virksomheter kan bruke, fordi standardene i dette systemet er generelle. ISO kan brukes om bedriften er stor eller liten, hva slags varer eller tjenester de bruker, og uavhengig om det er industri, tjenesteytende næring, statlig eller kommunal virksomhet.

"Dette med ISO 9000 og disse teoriene kom ikke før på 80 tallet." **N.2.1**

Gjennom vår undersøkelser fikk vi rede på at kvalitetssystemet Equass har sin opprinnelse i Brussel, og utviklingen av systemet var økonomisk støttet av EU. Det fantes ikke kvalitetssikringssystem som var utviklet for sosial sektor i Europa, derfor begynte EPR på begynnelsen av 1990 tallet å se på et slikt system. Equass tilbyr nå tjenester innen godkjenning og sertifisering av kvalitet innenfor sosiale tjenester. Gjennom et intervju på nivå 1, sa en respondent at systemet Equass bygger på ISO, men er mer bransjerettet mot sosiale tjenester. En annen respondent på nivå 1 sa det på denne måten:

"Equass Assurance stjeler herfra og derfra, og er tilpasset det systemet vi arbeider i." **N.1.2**

Haugen (1994) sier at hensikten med kvalitetsstander for bedriftene er at det skal bidra til at det settes helt like krav til oppbygging, bruk, vurdering og vedlikehold eller forbedringer av de ulike bedriftenes kvalitetssystem.

Equass er oppbygd slik at bedriftene kan velge mellom to sertifiseringer. Den ene er Equass Excellence og den andre er Equass Assurance. Først kom EPR med Equass Excellence, som for mange bedrifter ble veldig arbeidsomfattende, noe som er nevnt av flere respondenter. Deretter ble utviklingen av Equass Assurance satt i gang, som er et enklere system.

"De fant ut at de trengte et grunnivå, og dermed utviklet de Equass Assurance som et grunnivå i kvalitetssikring i 2005." **N.1.2**

Før Equass Assurance ble tilbud til markedet, ble det gjennomført prøveprosjekt for å sjekke om systemet fungerte etter hensikten.

"I 2005 valgte EPR ut fire pilot bedrifter i Europa som skulle teste ut den første utgaven av Equass Assurance. Bedrifter i Portugal, Italia, Slovenia også hadde du en på Notodden i Norge. Det var de 4 første bedriftene som prøvde ut dette grunnivået i kvalitetssikring. De begynte i november 2005 og holdt på

til april 2006, med å sjekke ut disse 100 spørsmålene, som man hadde den gangen.” **N.1.2**

Fra en respondent på nivå 1 fikk vi rede på at etter prøveprosjektet med Equass var ferdig, ble det sendt til Maastricht. Der gjennomgikk og sjekket femten eksperter fra ti land ut om Equass kunne være hensiktsmessig til bruk som kvalitetssikringssystem for bedrifter i sosial sektor. Oppdraget fra EPR til ekspertene gikk ut på å vurdere Equass som system, ikke å sammenligne det med andre kvalitetssystemer. Tilbakemeldingen var at dette var et godt kvalitetssikringssystem for bedrifter som arbeider med mennesker i velferdssektoren. En av respondentene oppsummerte tilbakemeldingen fra ekspertgruppen slik:

”Det er et gyldig, pålitelig og helhetlig sertifiseringssystem. Det sikrer et grunnivå av ytelse på alle nøkkelverdier og det sikrer kvalitet i tjenestene. Dette er et operasjonelt kvalitetssystem og systemet har Europeisk anerkjennelse og er i tillegg et solid utgangspunkt for utvikling mot Equass Excellence.” **N.2.1**

Både Equass og ISO er kvalitetssystem som er bygd opp på samme måte. Forskjellen mellom Equass og ISO er at det ser ut til at Equass er mer tilpasset sosial sektor. ISO må i større grad defineres inn til bruk i den enkelte bedrift.

Kort oppsummering om historien om kvalitetssystem og Equass

Historien forteller oss at kvalitetssystem har sin opprinnelse tilbake i tid og skal være et ”levende verktøy” som stadig er under utvikling. Det er et interessant funn at en respondent mener at kvalitetssystemer ikke har kommet i sosial sektor før Equass ble utviklet. Et kvalitetssystem (Haugen 1994) er bare et hjelpemiddel til nå målet om bedring av kvaliteten i bedriften. ISO er bygget opp til at det kan brukes av alle typer bedrifter, det er bare virkemidlene og prosessene som må tilpasses bransjen den skal gjelde for. Ekspertgruppen så på Equass som system, uten å sammenligne det med andre kvalitetssystem. Hvorfor ble ikke ulike relevante kvalitetssystem sammenlignet opp mot hverandre?

4.2 NAV's krav og valget av Equass

Riksrevisjonens rapport,¹⁸ konkluderte med at det var store ulikheter i kvaliteten på tjenesteleveransene i skjermet sektor.

- *At en stor andel langtidsledige og ferdig utførte ikke blir fulgt opp regelmessig med sikte på overgang til jobb*
- *Store fylkesvise variasjoner i andelen innvandrere og ferdig utførte som går over til jobb*
- *Mangelfull oppfølging og vurdering av tiltaksbruken lokalt, slik at en ikke opparbeider seg erfaringer med hva som fungerer godt, og hva som fungerer mindre godt.*(¹⁹:13)

Det kom også frem forutsetninger for mål og resultatstyring i Riksrevisjonens rapport.

Mål- og resultatstyring forutsetter at det etableres ordninger som sikrer kontroll med at resultatene samsvarer med fastsatte mål, og at det blir iverksatt tiltak ved vesentlige avvik. Undersøkelsen viser at enkelte fylker har hatt svake resultater over år uten at det synes som om dette er tilstrekkelig analysert og nødvendige tiltak er iverksatt.(²⁰:9)

Denne opplysningen kom også fra andre sider i bransjen der en respondent forteller at i en kommune i Norge mente NAV Lokal og Fylke som oppdragsgiver at kvaliteten var god og lik i fire ulike utføringsbedrifter. Etter at en av dem ble sertifisert i Equass fremkom det store variasjoner på kvaliteten og rutinene i arbeidet i bedriftene.

"Equass assurance ble utprøvd av en utføringsbedrift i en by Hordaland i 2005. Der ble det observert kvalitetsforskjeller på fire ulike utføringsbedrifter."

N.1.1

Da tok man for seg den sertifiserte bedriften og så på hva den gjorde i arbeidet sitt opp mot de andre bedriftene. Den Equass sertifiserte bedriften ble satt som standard og en kunne da vise til de systemer og evalueringer og prosedyrer den arbeidet etter, som er i tråd med Equass. Det er vanskelig å si noe eksakt om kvaliteten i de andre bedriftene annet at den var ulik.

¹⁸ http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

¹⁹ http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

²⁰ http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

Det å tenke kvalitet innenfor denne bransjen var nytt og et nokså ubeskrevet tema i Norge så vel som i Europa.

AFI- rapporten fra mars 2011 gir en interessant bakgrunn for å sammenligne og belyse data. Denne ble vi kjent med tidlig på høsten 2011.

AFI- rapporten sier at ansatte i NAV Lokal og Fylke har veldig ulike forventninger til hva en attføringsbedrift skal levere i skjermet sektor. *Både på samme nivå og på ulike nivåer fant vi helt ulike forventninger til skjermet sektor.* (AFI- rapporten:15)

Flere av våre respondenter fra alle nivå trekker frem at betydningen av lik kvalitet i skjermet sektor som meget viktig, og at Equass kan bli et bidrag til det. Spesielt er dette punktet tatt frem på nivå 3 på den enkelte attføringsbedrift. De trekker frem at dette vil bidra positivt til mer likhet for deltakerne.

Våre funn samsvarer ikke med AFI- rapporten på dette punktet, som vist i tabell 1. NAV Lokal og Fylke er ikke sertifisert i noe kvalitetssystem, som sannsynligvis ville fanget disse ulike forventningene opp. Den enkelte attføringsbedrift er nå sertifisert, noe som gjør at de skal ha en sammenfallende kvalitet på sine tjenester. At alle attføringsbedrifter i dag leverer samme kvalitet, har ikke vi noe belegg for å si noe om, da det ikke er undersøkt av oss. Det er heller ikke nok erfaringer til å kunne si noe om hvordan dette vil utvikle seg. Det vi vet er at så godt som alle attføringsbedrifter er sertifisert i samme kvalitetssikringssystem, og ut fra det kan vi anta at kvaliteten vil bli mer lik. Dette at ansatte på NAV Lokal og Fylke har ulike forventninger, kan tenkes å ha samme årsak som at fire attføringsbedrifter i en kommune i Norge hadde svært ulik kvalitet før en av dem ble sertifisert i Equass. Det fantes ikke noe å måle det opp imot. Dette reiser spørsmålet om kravet til et kvalitetssystem også burde ha omfattet NAV Fylke og Lokal.

Det kan tenkes at kvaliteten på tjenestene i skjermet sektor kunne blitt enda bedre og mer lik hvis begge de to partene på det utøvende planet hadde vært sertifisert i samme kvalitetssystem. Svaret fra NAV på Riksrevisjonens rapport var å sette krav til Attføringsbedriftene til å ha et kvalitetssystem som skulle sertifiseres av en ekstern revisor.

Kvalitetssikring har vært vanlig i næringslivet i mange år, og har etter hvert blitt mer og mer vanlig innenfor offentlig sektor. Dette bygger på den kopiering som gjøres av

privat sektor inn i offentlig sektor for å oppnå effektivisering, som er uttrykk for NPM ideologien.

Det finnes noen sammenfallende elementer fra ulike hold som underbygger dette. Det finnes seks grunnelementer i NPM, og vi vil si at fire av dem sammenfaller med hva Equass inneholder. Det er kostnadsbevissthet og effektivisering, brukerperspektivet, målstyring og evaluering.

AFI- rapporten viser til tre punkter i en måte å forstå kvalitetsstyring og kontroll på i skjermet sektor. Det er struktur, som er økonomiske rammebetingelser og personalets kompetanse.

Det er prosess som går på organisering av arbeidet i bedriften med rutiner og metoder.

Den tredje er resultatet som sier noe om oppnådde resultater for deltakeren.

I følge Sverdrup (2002) finnes det i evalueringsteorien fire ulike hovedretninger, hvorav vi mener 3 av disse samsvarer med Equass. Det er den beslutningsorienterte som er mål og resultatstyrt, den brukerorienterte som involverer deltakerne og den prosessorienterte retningen som evaluerer samtidig med at det som skal evalueres foregår. Disse kommer alle inn under det vi kaller formative evalueringer.

Dette samsvarer med AFI- rapporten som sier at det er fire hovedpunkter for kvalitet som kan anvendes i skjermet sektor. tre av disse samsvarer med innføring av Equass. Den første er at man måler resultater opp mot mål, den andre er at man innfører systemer og revisjoner som sikrer rutiner og prosedyrer og den tredje er brukerundersøkelser.

Vi ser en klar likhet i elementene ifra NPM evalueringsteori, AFI- rapporten over til implementeringen av Equass. Dette mener vi klart er en måte NAV kan komme Riksrevisjonens kritikk i møte på, da det har elementene ifra NPM i seg som i bunn og grunn er effektivisering og besparelser.

NAV skal forvalte sine midler på en forsvarlig måte til beste for alle og innføring av et kvalitetssystem ville sette fokus på flere av grunnelementene i NPM. Dette er elementer som også kommer klart frem i Equass.

En respondent sa:

”Kvalitetssikring og grunnen til å innføre kvalitetssikring sett fra myndighetenes side har vært en bedre oversikt over hvordan alle midlene sprøytes inn i hvordan attføring brukes. Det er et ønske om å forsikre seg at pengene blir brukt på en god måte også styringer av ressurser har vært en motivasjonsfaktor for NAV i tillegg til alle de andre arbeidslinjene.” N.2.1

NAV ønsker å vite hva de betaler for, og at de får det de har betalt for.

Attføringsbedriftene var proaktive med å bidra til at et slikt system ble innført i skjermet sektor. Noen attføringsbedrifter hadde vært tidlig ute med kvalitetstanken og sertifisert bedriftene i ulike kvalitetssystem. Dette sier oss at prosessen med krav og valg av Equass har vært kompleks og pågått parallelt fra flere hold.

”Det er vel en 3 – 4 som har vært internasjonalt tenkende og vært store aktører. Som har fått med seg dette med kvalitetssikringssystem og har hatt noen ildsjeler i egne organisasjoner som jobbet og tenkt kvalitet over lang tid. Samtidig så er disse bedriftene sentrale i Attføringsbedriftene i organisasjon.”

N.1.2

Arbeidet med å ”lukke” avvikene som Riksrevisjonen kom med har vært et tverrfaglig samarbeid mellom aktørene i hele bransjen både i forhold til avtaler, kravspesifikasjoner, tidspunkt, system og omfang av systemet. Det at Equass ble det valgte system, kom som et resultat av at dette systemet var blitt gjort kjent for attføringsbransjen. EPR hadde vært på informasjonsmøte hos Attføringsbedriftene i Norge. Videre var noen av attføringsbedriftene sertifisert i det fra før og en av bedriftene hadde vært med i et Europeisk pilot prosjekt. I tillegg var NAV deltakere på studietur arrangert av Attføringsbedriftene for å se på Equass som system.

”Mulig det kom via enkelte bedriftene og til bransje organisasjonen.” N.1.2

Det har vært vanskelig å finne frem til hvem som kom med forslaget om Equass først og hvordan det egentlig foregikk.

”Nei jeg tenker det var en effekt av samtalene mellom direktoratet og bransje organisasjonen, knyttet opp mot hvordan skal vi tette hullene som riksrevisjonen har påpekt.” N.1.2

Samhandlingen i de styrende organer har vært stor for å få til et kvalitetssystem, og et ens kvalitetssystem. Etter at kravet om kvalitetssystem var et faktum, kom også tidspunkt for når kravet skulle være gjennomført. Fristen for innføring av et sertifiserbart system ble satt til 31.12.2011, slik at alle hadde en reell mulighet til å gjennomføre prosessen. Sertifiseringsprosessen skulle være påbegynt i løpet av 2009. Attføringsbedriftene jobbet for Equass og anbefalte at alle medlemsbedrifter brukte dette. Enkelte bedrifter hadde andre systemer, og i prinsippet er det mange systemer som kunne vært brukt.

”Ja det gjør det nå, det finnes mange kvalitetssikringssystemer som sikkert kan brukes til dette her, og det går sikkert an å bruke ISO 9000 også. Men bruker du ISO 9000, så er du nødt til å definere denne typen arbeid inn i den terminologien. Fordi det fokuserer på produksjon og man er da nødt til å definere hva man mener med produksjon i en attføringsbedrift, som da er arbeid med mennesker, ikke sant.” **N.2.1**

Hva NAV la til grunn i kravet er ikke detaljert kommet frem utover at det skulle være sertifisering av en ekstern revisor. Attføringsbedriftene var også samstemte i at det var Equass som var det de skulle bruke, og Hvorfor Equass ble godkjent ble av en respondent besvart slik:

”Direktoratet vurderer systemer når vi får forespørsel om det, vi har ikke fått forespørsler om andre systemer enn Equass.” **N.1.2**

I Norge er det Equass som er klart det mest foretrukne systemet.

”Nå kan vi si at vi ikke offisielt tenker Equass, men det er en kjensgjerning at kvalitetssikring i attføringsvirksomheten er identisk med at Equass innført i 99 % av bedriftene, ikke sant.” **N.1.2**

I et kvalitetssystem måles det opp mot noe. (Grefstad 1990) Og det at en bedrift kan si noe om kvaliteten i en tjenesteleveranse er fordi det er opp imot for eksempel en krav til en standard. Det at Attføringsbedriftene gikk ut og anbefalte alle medlemsbedrifter å bruke Equass kan ha mange hensikter, men en av dem må være at du igjen kan måle bedriftene opp mot hverandre, å ha noe å sammenlikne med i bransjen.

Etter hva vi har funnet ut er det ikke liknende krav til utføringsbedrifter i våre naboland, og heller ikke ellers i Europa. Der står Norge i en særstilling. Dette har vi ikke noe kunnskap om, utover at vi vet at andre land har prioritert det bort på grunn av kostnader.

Kort oppsummering NAV's krav og valget av Equass

Riksrevisjonen rettet kraftig kritikk mot NAV i sin rapport i 2007. NAV måtte gjøre noe for å imøtekomme kritikken. De satte frem krav om innføring av et sertifiserbart kvalitetssystem for alle utføringsbedrifter i skjermet sektor, men det ble ikke satt frem noe tilsvarende krav til noen deler i NAV. Kravet er innfridd og en stor jobb er utført ved at over 300 bedrifter har gjennomført sertifisering i Equass.

Proessen med valget og implementeringen av Equass har vært et samarbeid mellom aktørene i bransjen. Dette var, etter vi har funnet ut, et samarbeid som tvang seg frem der bransjen hadde få valg, men sammen fant en mulighet til å løse det på en hensiktsmessig måte.

4.3 Equass som system

Equass er et målstyrt kvalitetssystem, fordi det ikke beskriver hvilke løsninger som skal til for at det skal være godt nok, men hva en må ha av systemer for å oppnå kvalitetssikring. Equass beskriver heller ikke hvor mye innhold du skal ha i reglene/prosedylene, for at det skal være bra nok. I Equass systemet må bedriften beskrive hva som skal gjøres, og etterpå må de dokumentere det som er gjort.

Equass bygger på 100 spørsmål fordelt over 38 kriterier med følgende prinsipper:²¹

1. Lederskap
2. Rettigheter
3. Etikk

²¹ <http://www.equass.no/sertifisering/dokumenter.aspx>

4. Partnerskap
5. Deltakelse
6. Individfokus
7. Helhetstanke
8. Resultatorientering
9. Kontinuerlig forbedring ” N.2.1

For å vise noe av innholdet i de ni prinsippene og de 38 kriterier, har vi tatt med et eksempel spørsmål fra hvert prinsipp, dette for å vise hvordan Equass er bygd opp.

Prinsipp: Lederskap

Kriterium: Formål og visjon, kommunikasjon, innovasjon og bidrag til samfunnet.

Spørsmål: Har organisasjonen en dokumentert kvalitetspolitikk?

Prinsipp: Rettigheter

Kriterium: Rettigheter og plikter.

Spørsmål: Er alle brukerne informert om sine rettigheter og plikter?

Prinsipp: Etikk

Kriterium: Etske retningslinjer og roller og ansvar.

Spørsmål: Har organisasjonen prosedyrer for konfidensialitet?

Prinsipp: Partnerskap

Kriterium: Samarbeid i tjenesteleveranse.

Spørsmål: Er interesseparter involvert i leveranse av tjenester for bruker?

Prinsipp: Deltakelse

Kriterium: Brukermedvirkning.

Spørsmål: Arbeider organisasjonen aktivt for at bruker deltar i samfunnet?

- Prinsipp: Individfokus
- Kriterium: Kartlegging av kundens/brukers behov og individuelle planer.
- Spørsmål: Evaluerer organisasjonen hvor vellykket de eksisterende tjenester er med tanke på fungerer i henhold til intensjonene og til å møte brukernes behov?
-
- Prinsipp: Helhetstanke
- Kriterium: Beskrivelse av leveranseprosess, sammenhengende tjenester og helhetlig tilnærming.
- Spørsmål: Er livskvalitet særegent for og definert for hver enkelt bruker som mottar tjenester?
-
- Prinsipp: Resultatorientering
- Kriterium: Måling av resultater og evaluering av resultater.
- Spørsmål: Måler organisasjonen hvor stor andel av brukerne som når målene som er satt i den individuelle aktivitetsplanen?
-
- Prinsipp: Kontinuerlig forbedring
- Kriterium: Årlig planlegging, forbedringssyklus og organisering og utvikling av ansatte.
- Spørsmål: Er systemet for forbedringer kjennetegnet ved en periodisk arbeidsmåte? PUKK: a) Planlegge tiltak for og nå mål, b) Utføre tiltakene, c) kontrollere resultatet ved å måle, d) Korrigere tiltak iverksettes.

Alle attføringsbedriftene vi undersøkte i mente at implementering av kvalitetssystemet førte til at de fikk økt fokus på det de jobber med og hvordan de jobber. Dette er et interessant funn, fordi det viser at innføring av Equass har gjort noe med bedriftskulturen i bedriftene. De har sett på sine vaner, verdier og

handlingsmønster. *Årevakenheten hos bedriftens ansatte er et vesentlig element i styringssystemet, fordi disse er de nærmeste og de første til å oppdage og rapportere ikke bare åpenbare feil og avvik, men også «nesten-feil», hhv. «nesten-avik».* (Haugen og Haugan 1994:40) AFI- rapporten sier at prosessen med innføring av Equass kan gjøre noe med organisasjonene, og utfordrer dem til å finne løsninger for seg selv. Dette samsvarer med det våre respondenter i bedriftene svarte. Motiverte medarbeidere som arbeider sammen mot samme mål skaper som oftest gode resultater.

AFI- rapporten viser til at det kan bli mange rutiner og prosedyrer, slik at det blir vanskelig å følge dem opp i praksis. Faren ved slike system er i følge AFI- rapporten at en legger mer vekt på å tilpasse bedriften til systemet man skal forholde seg til, og glemmer at systemet skal være tilpasset virksomheten man jobber i. Om det er for mange rutiner eller prosedyrer i Equass er ikke et tema vi har tatt med i denne undersøkelsen, men et interessant område, som vi mener kan være viktig å se på når systemet skal evalueres.

Sertifiseringsprosessen i Equass

Sertifisering i et kvalitetssystem vil si at bedriftene lar en uavhengig tredjepart vurdere om systemet tilfredsstillende kravene, om systemet er den del av "dagliglivet" i bedriften og om det vedlikeholdes.

Arbeids- og velferdsetaten har stilt krav om at alle forhåndsgodkjente tiltaksleverandører må innføre et kvalitetssystem med ekstern revisor, og være sertifisert innen utgangen av 2011. (AFI- rapporten:29) For å oppfylle dette kravet har Attføringsbedriftene utarbeidet rutiner for hvordan bedriftene skal eller kan gjennomføre sertifisering i bedriftene.

Sertifiseringsprosessen i bedriftene starter med at bedriftene sender inn et utfylt søknadsdokument til Attføringsbedriftene, minst seks uker før revisjon. Etter at søknaden er kommet til Attføringsbedriftene blir de videresendt til revisor.

Revisor gjennomgår papirene og sender minst to uker før revisjonen et revisjonsprogram som bedriften må godkjenne. Når revisjonsprogrammet er klart,

sender bedriften dette i retur til revisor. Endelig revisjonsprogram sendes i retur til bedriften 10 dager før revisjonen skal finne sted.

Attføringsbedriftene tilbyr bedriftene en prøverevisjon før selve revisjonen. Prøverevisjonen avsluttes med et oppsummeringsmøte der revisor informerer om inntrykk han/hun har, og gir veiledning for det videre arbeid frem mot selve revisjonen. Etter prøverevisjonen utarbeides det en kort rapport fra revisor, som blir sendt til bedriften og til Attføringsbedriftene.

”Ikke samme revisor som har prøverevisjon og sertifisering. Attføringsbedriftenes revisorer brukes ikke til sertifiseringer. Alle dokumenter sendes EPR for endelig godkjenning, 2 revisorer går igjennom dokumentene før de sendes EPR.” **N.2.2**

Når selve revisjonen skal gjennomføres, evaluerer revisor om bedriften reelt sett fungerer i henhold den innsendte egenerklæring. Bedriftene må kunne svare ja på alle 100 spørsmålene til revisor for å bli sertifisert.

Det er et krav at hver ansatt kjenner til forhold som er i Equass. *Equass stiller også krav til at brukere og kunder skal ha kanaler inn i tjenestene for å komme med tilbakemelding, så også NAV- ansatte har blitt intervjuet i forbindelse med virksomhetens sertifisering.* (AFI-rapporten:30)

Når revisor har foretatt sertifiseringen vil en revisjonsrapport bli sendt til Attføringsbedriftene fem dager etter besøket. Det er til sammen to revisorer som gjennomgår rapporten, før den sendes på engelsk til EPR i Brussel. Attføringsbedriftene foretar en sjekk av revisorrapporten før den sendes til EPR, hvor revisjonsresultatet formelt blir godkjent. Bedriften får kort tid etter vite resultatet og får en kopi av rapporten. Sertifiseringen gjelder for to år av gangen.

For å vise hva sertifisering fra revisor koster har vi valgt å ta vise prislisten.

Tabell 6: Priser for sertifisering

<i>Pris for ordinær todagers sertifiseringsrevisjon:</i>	33 000,-
<i>Pris for oppfølgingsdag, eventuelt flere enn to dager for en revisjon:</i>	15 000,- pr dag
<i>Pris for resertifisering:</i>	<i>Det samme som for førstegangssertifisering</i>
<i>Pris for en veiledningsdag</i>	15 000,-
<i>Pris for prøvesertifisering en dag</i>	15 000,-
<i>Gebyr for flytting av avtalt sertifiseringsdato:</i>	5000,-

Alle priser er uten mva.

Det er EQUASS Norge AS som betaler revisorene for selve sertifiseringsrevisjonen, herunder reise og opphold. Priser kurs og opplæring, se det enkelte tilbud.²²

To år etter sertifisering skal bedriften ha en resertifisering, denne kan bestilles et år i forveien. Det gjennomføres samme prosedyre som ved sertifisering. Ved resertifisering har revisor mulighet til å fokusere på historiske data over en 2 års periode. Revisor vil da kunne se hvordan kvalitetssikringen har utviklet seg i bedriften de siste to årene. Bedriften må da kunne: *dokumentere at man har gjort det man skulle, at man fulgte de rutiner som ble iverksatt og at man dokumenterer som man skal.* (AFI -rapporten:30)

Attføringsbedriftene godkjenner revisorene og har knyttet til seg en del uavhengige revisorer i Norge. Revisorene er ofte selvstendig næringsdrivende og ofte revisorer for andre kvalitetssystemer. Revisorene er i tillegg godkjent og opplært av EPR i Brussel. En revisor læres opp igjennom et to dagers kurs i regi av EPR og Equass.

²² <http://www.equass.no/sertifisering/pris.aspx>

Videre må de ha en CV som sier noe om erfaringer fra liknende arbeid, i tillegg til at de må beherske engelsk skriftlig og muntlig.

”God opplæring med oppfølgningssamlinger og resertifisering hvert andre år.”
N.2.2

I ett av intervjuene kom det frem at EPR og Attføringsbedriftene følger opp revisorene og bytter dem ut hvis de ikke tilfredsstillter kravene.

”Lisensansvarlig sjekker at alt er godt nok og at språket er godt nok fra revisorene.” N.1.1

Både i AFI- rapporten og fra en respondent ble det kommentert at kvaliteten på revisorene burde bli bedre. *En utfordring med sertifiseringen er at revisor må ha kompetanse både når det gjelder ord og uttrykk innenfor sertifiseringsfaget, og innen det spesifikke fagfelt for å kunne vurdere om grepene som gjøres i EQUASS – vil føre til bedre kvalitet på tjenestene.* (AFI-rapporten:31) En av respondentene på øverste nivå sa at det også ytret ønske om mer kvalitet på revisorene og en annen uttalte følgende:

”Skulle hatt mer krav til revisorene, og krevd bedre kvalitet.” N.1.1

I tillegg stiller AFI -rapporten kommentar til revisors kompetanse. *Det er dermed grunn til å rette oppmerksomheten mot hvilken kompetanse revisorene da har og bør ha, innenfor dette spesifikke fagfeltet for å godkjenne løsningene til bedriftene.* (AFI - rapporten:31) To av respondentene på nivå 1 og 2 svarte at de syntes kvaliteten på revisorene var bra nok.

Revisor vi intervjuet mente språket i Equass kunne bli bedre, men hadde ellers bare positive ting å si om systemet.

”Bra at det blir stilt krav til en bedrift. Viktig for bedriften, ikke bare et produkt, men viktig for menneskene som benytter seg av tjenestene som denne bedriften har. Equass assurance er med på å synliggjøre kvaliteten.” N.2.2

Hvorvidt det hadde vært nødvendig med sertifisering av tjenester i skjermet sektor

eller om kvaliteten i bedriftene er blitt bedre fordi om bedriftene er sertifisert er ikke et spørsmål vi har stilt i våre undersøkelser. Sertifiseringsprosessen for en bedrift krever både tid og penger, og vi mener det hadde vært interessant og se på om en bedrifts interne revisor eller om Attføringsbedriftene kunne gjort tilsvarende arbeid, som de eksterne uavhengige revisorene. Kunne resultatet i bedriftene blitt like godt dersom det var en person med kompetanse om skjermet sektor (kunde), som gjennomgikk prosessen i Equass. Kravet om sertifisering kom ikke fra Riksrevisjonen men er et krav som bransjen har satt til seg selv. Vi mener også det kan stilles spørsmål til om resultatet med innføring av Equass, hadde blitt like gode i bedriften uten at NAV hadde krevd sertifisering med ekstern revisor.

Organisering av Equass i Norge og Europa

EPR har et overordnet uttalt mål med Equass som en respondent sa på følgende måte:

”Equass har som mål å øke den personlige tjeneste sektoren ved å engasjere tjenesteleverandører i kvalitet og kontinuerlig forbedring. I tillegg å garantere servicebrukere kvalitet på tjenestene i hele Europa. Equass ønsker i tillegg å bidra til etableringen av et europeisk marked og moderniseringen av personlige tjenester av allmenn interesse.” **N.1.3**

Flere av medlemslandene i Europa går igjennom endringer på grunn av økonomiske, politiske og sosiale forhold. Rehabiliteringssektoren utvikler seg i Europa til å bli mer åpnet og konkurranseutsatt næring, på samme måte som i Norge. Utviklingen viser seg å resultere i nye forventninger og etterspørsel etter rehabiliterings tjenesteleverandører.

Equass ble første gang kjent i Norge i 2006 på en EPR konferanse.

Attføringsbedriftene fikk lisens på systemet i 2007, og samtidig ble det ansatt en person som skulle arbeide med systemet for bransjen. Vedkommende arbeidet med systemet, og sammen med en norsk bedrift laget de et program for bransjen.

Bransjeforeningen Attføringsbedriftene tok i 2008 initiativet til Equass in Practice. En av respondentene sa:

”Partnere fra Irland, Portugal, Belgia, Slovenia og Litauen ønsket å delta for å gjøre kvalitetssikringssystemet Equass Assurance lettere tilgjengelig for leverandører innen VET sektoren (Vocational Rehabilitation and

Training). "Equass in Practice" var et toårig prosjekt, finansiert av Leonardo da Vinci-programmet, som er en del av "The Life Long Learning Programme" i den Europeiske Kommisjonen, representert ved de Norske nasjonale agenten SIU (Senter for Internasjonalisering av Høyere Utdanning)." **N.1.1.**

Under et av de første intervjuene fant vi ut at bransjeforeningen Attføringsbedriftene er lisensholder for Equass i Norge. Attføringsbedriftene har på sin side lånt ut lisensen til vekstbedriftene og har en felles prosess med opplæring av revisorer og i gjennomføring av sertifiseringene. Attføringsbedriftene er assosiert medlem av EPR som er moderorganisasjonen til Equass i Brussel. I tillegg er enkelte selvstendige attføringsbedrifter direkte medlem av EPR.

"Attføringsbedriftene tok kontakt med EPR, der de også er medlem av EPR, assosiert medlem. Så det var på en måte kort vei til at Attføringsbedriftene kunne være ansvarlig for dette systemet i Norge. EPR har et system der de gjerne vil ha det de kaller en lokal lisensholdet i de landene som har interesse for Equass. Det er en del av EPR 's målsetting for spredning av systemet. Er å lage kontrakter med lokale lisensholdere og når man har brukt mye EU midler for å utvikle systemet, er også EU interessert i at det skal bli spredt og for å få resultatene på det." **N.2.1**

Ut fra svar fra respondenten mener vi å kunne stille spørsmål til om det var tilfeldigheter som gjorde til at Attføringsbedriftene ble ansvarlig for Equass i Norge. I beskrivelsen av historien om Equass, fikk vi rede på at det var en attføringsbedrift i Norge som var med på å prøve ut Equass og hvorvidt det har vært en medvirkende årsak til at det er Attføringsbedriftene som nå er lisensholder i Norge har vi ikke fått konkret svar på gjennom våre undersøkelser.

En av respondentene på nivå 2 sier at attføringsbedriftene aktive i forhold til innføringen av Equass i Norge. Videre at de var opptatt av at det skulle innføres et kvalitetssystem som var mest mulig tilpasset det arbeidet som ble utført i skjermet sektor. Det er interessant at det er attføringsbransjen som etter krav fra NAV er først ute innenfor sosial sektor med å innføre Equass i Norge.

"Er vel en tre til fire som har vært internasjonalt tenkende og vært store aktører. De har fått med seg dette med kvalitetssikrings system og har hatt noen ildsjeler i egne organisasjoner, som jobbet og tenkt kvalitet over lang tid, Disse bedriftene er sentrale i Attføringsbedriftene sin organisasjon." **N.1.2**

Det kan synes som ut fra svarene fra respondenter, at det har vært noen sentrale attføringsbedrifter som har vært tidlig ute med kvalitetsarbeid og dermed pådrivere til anbefalingen av Equass.

To av respondentene på nivå 1 har stilt spørsmål om bindinger mellom lisensholder og Attføringsbedriftene.

”Så vi i neste omgang må se på om det eventuelt kan være uheldige bindinger knyttet opp mot lisensholder, og de som skal leve av og benytte seg av Equass” **N.1.2**

Om bindingene er for tette kan etter vårt syn både være en fordel og ulempe for bedriftene. Fordelen kan være at Attføringsbedriftene kjenner bransjen så godt at de vet hva som skal til for at kvaliteten skal bli bra for alle involverte parter. På denne måten kan de tilpasse et system som er til for de bedriftene de representerer og de krav de står overfor. En ulempe kan være at båndene blir for tette til bedriftene, slik at systemet kan miste sin troverdighet overfor for eksempel NAV. Attføringsbedriftene er lisenseier for Equass i Norge. Hvilke hensikter de har med det har vi ikke undersøkt. Hvorvidt det er økonomiske hensikter, praktiske eller tilfeldigheter som er årsaken, mener vi hadde vært interessant å finne ut av.

Det er stilt spørsmål om Attføringsbedriftenes eierforhold til lisensen i Norge for Equass, men ting er i ferd med å skje, fordi en av respondentene våre sa:

”Sannsynligvis blir det et A/S i første halvdel av 2012.” **N.1.1**

En annen respondent på nivå 1 så enda større muligheter for lisenseier av systemet:

”Aktuelt for andre bransjer og derfor viktig at vi lager en organisasjon som også andre bransjer kan finne det naturlig å knytte seg til. Det må bli en annen organisering enn i dag. Vi har hatt muntlig tilbud fra andre bransjer i landet, dette er interessant. Norden er også interessant og viktig å lage en intensjonsavtale før vi har alt på plass.” **N.1.1**

Dersom det blir et resultat at Attføringsbedriftene blir lisensansvarlig for Equass i Norge og de danner et eget selskap, hadde det vært interessant å følge videre. Hvem ville tjene på det? Vil det bli brukerne, ansatte, bedriftene eller Attføringsbedriftene, eller kanskje det ikke er penger å tjene på det?

Utbredelsen av Equass er størst i Norge, det kan vel stilles spørsmål om årsaken til dette kan være, det kravet som kom fra NAV. Kan det være Norges sterke økonomi som er årsaken når en ser på hva en respondent har svart:

”Som Irland for eksempel som var med i dette prosjektet sier at finanskrisen har påvirket fremgangen av sertifiseringer, fordi at ingen bedrifter ville investere tid og penger i en sertifisering når de i grunnen ikke ser hvordan de skal tjene penger det neste året ikke sant altså. Da fokuserer man å unngå konkurs i stedet for å investere i kvalitetssikring. Så sånt sett så tror jeg at Norge er vel egentlig et foregangsland tror jeg når det gjelder dette med krav til kvalitetssikring for at myndighetene skal kunne sikre en kvalitetsutvikling innenfor en bransje.” **N.2.1**

Equass er et system som er i hele Europa Vi stiller spørsmål ved om Equass sin organisering med systemeier i Brussel er et fortrinn eller en ulempe for bedriftene i Norge. Det kan tenkes at det koster mer for bedriftene å være tilknyttet et slikt system. Hvis Equass får en utbredelse i attføringsarbeid i Europa, vil det kunne fange opp erfaringer og forbedringer fra andre land som Norge kan dra nytte av i videreutvikling av skjermet sektor. Ingen bedrifter som vi kjenner til i denne bransjen leverer imidlertid tjenester til andre land i Europa. Er det hensiktsmessig og økonomisk gunstig at bedriftene betaler for arbeidet som blir gjort med oversettelse og andre tilpasninger fordi systemeier er i Brussel og krever at blant annet papirene skal være på engelsk. Attføringsbedriftene er lisenseier i Norge, og om mulig kunne de også sett på om det kunne vært hensiktsmessig å organisere Equass godkjenningen i Norge og allikevel være tilknyttet Equass i Brussel.

Kontrollen med Equass

Kontrollen med systemet Equass ligger i Norge hos Attføringsbedriftene som lisenseier. Bedriften må sende kopi av rapporten og diplommet til NAV Fylke og Lokal, det er det eneste kontrollpunktet vi har funnet. Det er ingen kontroll fra revisor mellom sertifiseringene, enn den kontroll bedriften selv pålegger seg.

”Ja, system og system fru Blom, både bransjeforeningen og ASVL har sine nettsider og skriver om hver eneste en, som blir sertifisert. Det er kommunikasjon mellom NAV fylkene og tiltaksbedriftene om hvordan prosessen går.” **N.1.2**

System for kontroll av om bedriftene er sertifisert og rapportering av dette har to sider. Den ene er Equass og deres rapporteringer og kontroller i forhold til sitt beskrevne system. Den andre siden som har to nivå, det øverste er rapporteringen mellom Attføringsbedriftene og NAV, og det nederste er den enkelte attføringsbedrift og NAV Fylke og Lokal. Det denne respondenten kom med i det overnevnte sitatet, tolker vi slik at det i dag ikke finnes et organisert system, som sikrer at NAV vet hvilke bedrifter som er sertifiserte. Vi har ikke undersøkt om NAV har rutiner for å sjekke ut hvem som har kvalitetssystem eller ikke. Hvem det da er som tar ansvar eller har ansvar for å kvalitetssikre at alle bedrifter er sertifiserte, vites det ikke noe om. Dette er igjen et funn som i dette arbeidet som kan være viktig å ta med seg på veien videre.

Oppsummering Equass som system

Det positive som kom frem er at bedriftene mener de er blitt mer bevisst på sine interne arbeidsprosesser ved innføring av Equass. Funn vi har gjort tilsier at det er ulike årsaker til at Equass ble valgt som system for skjermet sektor. Det var Attføringsbedriftene som har anbefalt og ”valgte” Equass som kvalitetssystem for sine medlemsbedrifter. Kravet fra NAV var at bedriftene skulle innføre et kvalitetssikringssystem med ekstern revisor. Vi kan stille spørsmål til om bedriftene får bedre kvalitetssystem ved at NAV har stilt krav om sertifisering med ekstern revisor. Lisenseier på Equass i Norge er Attføringsbedriftene, og vi har stilt oss spørsmålet ” hvem tjener på dette?” Oppsummert vil vi si at under denne hovedoverskriften som er Equass som system, kan det være mye kvalitetsarbeid og evalueringsarbeid å ta tak i for Attføringsbedriftene.

4.4 Forventninger og utfordringer til innføring av Equass

Vi har igjennom våre datainnsamlinger på de ulike nivå funnet ut at det er mange forventninger og ønskede virkninger til innføring av Equass. Partene i bildet er ulike

og har ulike funksjoner i forhold til hvilket nivå de er på. NAV som får politiske føringer i fra AID, og som igjen samarbeider med Attføringsbedriftene øverst i systemet. I tillegg er det NAV Fylke og Lokal og den enkelte attføringsbedrift på det utførende planet i systemet. Selv om det i hovedsak er positive tilbakemeldinger, finnes det også kritiske kommentarer og negative meninger om systemet. Det at en bedrift er sertifisert i Equass betyr ikke at alle forventninger er innfridd. Ifølge AFI- rapporten vil det vise seg ved erfaringer og resertifiseringer fremover i tid, og som en respondent sier det:

”Personlig så tror jeg du kan lure deg til en sertifisering første gang, for da etablerer du systemet og du skal vise at du har gjort ting en gang for å begynne å bruke det nærmest, men etter to år så greier du ikke å lure systemet lenger.” **N.2.1**

Det er nok mulig for en bedrift å ”kjøpe” konsulenthjelp for å få gjennomført en førstegangssertifisering, men så krever det etter vi har funnet ut at bedriftene etablerer dette som et levende system i bedriften. Skal den enkelte bedrift ta inn over seg de ulike elementene i kvalitetsstyring så må de ha en politikk på det, der arbeidet med kvalitet er nedfelt og inneholder elementene i kvalitetsstyring. (Innbjør og Kleiveland 2007) I Equass er det også krav til evalueringer av seg selv og et gitt antall forbedringsprosjekter mellom sertifiseringene. Dette forklares i syklusen til ”Demingsirkelen” der de fire fasene planlegging, utførelse, kontroll og korrigerende utgjør kontinuerlig forbedring. (Haugen og Haugan 1994)

Den enkelte attføringsbedrift må ta kravet om sertifisering alvorlig da er en del av godkjenningen som attføringsbedrift, og grunnlag for tildeling av tiltaksplasser i skjermet sektor. Attføringsarbeidet er kjernevirksomheten til en attføringsbedrift, og hva den ”lever av”.

En klar utfordring til den enkelte attføringsbedrift er å lage dette til en ”arbeidsform” i bedriften. En respondent sier det slik:

”For du er inne på noe helt sentralt ikke sant, det som er helt forferdelig er hvis all denne jobben med implementering blir gjort bare for å få opp diplom på vegg, også tar vi et nytt skippertak når revisor kommer igjen ikke sant.” **N.1.2**

Fra NAV`s side var nok det sterkeste ønske å oppnå mest mulig likhet i kvalitet

tjenesteleveransen fra utføringsbedriftene, for å møtekomme Riksrevisjonens rapport. Her ville innføringen av Equass være et viktig element i tillegg til andre tiltak for fra NAV sin side også tenke kvalitetsstyring.

”Forslaget ifra NAV var punkt 1 å lage en mal med kravspesifikasjoner. Punkt 2 å lage en mal for en avtale for gjennomføring av tiltak. Og da en avtale mellom to parter det vil si NAV Fylke og Lokal og bedriften. I tillegg å lage et ”malverk” eller rutine for hva slags elementer en må vurderes i knyttet opp til godkjenning av en bedrift.” **N.1.2**

NAV mener også klart at dette avtaleverket bør vurderes opp mot innholdet i Equass. Både kravspesifikasjonen og samarbeidsavtalen må derved omarbeides slik at innholdet og resultater fra implementeringen av Equass samsvarer for et best mulig resultat.

Vi mener å kunne si at NAV på denne måten har tenkt kvalitetsstyring som vist i figur 4 av Innbjør og Kleiveland (2007) overordnet sett, og at elementene i kvalitetsstyringen finnes i deres avtaler og kravspesifikasjoner og i tillegg implementeringen av Equass.

Kvalitetsplanlegging vil vise hvordan tjenesten skal være, og avtales i en samarbeidsavtale og kravspesifikasjon mellom NAV Fylke og den enkelte utføringsbedrift.

Hvordan en tjeneste er utført kontrolleres gjennom ulike rapporteringer av resultater. Hvordan tjenesten oppfattes å være belyses ved evalueringer fra deltakere, og NAV Lokal.

Hvordan utføringsbedriften gjennom Equass arbeider for å bli bedre gjennom et kontinuerlig forbedringsarbeid, er kvalitetsforbedring.

En overordnet tanke om kvalitetsstyring i skjermet sektor, der Equass som system sørger for at den enkelte utføringsbedrift leverer rapporteringer på resultater som måles opp mot kravspesifikasjonen, som er kvalitetskontroll.

De leverer resultater av evalueringer fra deltakere som er i tiltak, NAV Lokal, og andre, som kan sies å være kvalitetssikring.

Det siste elementet i kvalitetsstyring er at de har kontinuerlig forbedringsprosjekter for å rette opp ting der resultatene ikke svarer til kravet. Dette foregår i en kontinuerlig prosess med planlegging, utførelse, kontroll og korrigerende som er kvalitesforbedring. (Grefstad 1990)

NAV har etter det vi har funnet ut et ønske om at Equass skal bidra til at de kan sammenligne bedriftene opp i mot hverandre. Dette vil klart være krevende for bedriftene men også for NAV Fylke og Lokal.

Dette vil ikke kunne gjøres hvis ikke NAV Fylke og Lokal setter seg inn i Equass og de øvrige systemer og samspillet mellom dem.

Vi har gjennomført undersøkelser opppe i NAV på nivå 1, og derfor vil vi si at fokuset fra NAV synes å være overordnet. NAV tenker på det utøvende plan der dette brukes og på deltakeren dette gjelder. NAV er opptatt av at denne måten å tenke kvalitet på må integreres i resten av organisasjonen for at dette skal virke sammen med den enkelte utførelsesbedrift. NAV uttrykker et ønske at NAV Lokal og Fylke på utøvende plan skal være innovative og kompetente samtalepartnere for å bidra til heving av kvaliteten i utførelsesarbeidet.

En respondent sier det slik:

”Om Equass sier at du skal ha en handlingsplan med konkret innhold og NAV har et krav til hva innholdet til en handlingsplan skal være slik at du blir godkjent til tiltaksarrangør, så velger du den løsningen. Så kanskje Equass gir et godt insentiv til å sjekke opp i hvilken grad man følger kravet. At du får en bedre kommunikasjon mellom et ledernivå og et ansatt nivå, en vertikal kommunikasjon. I tillegg en bedre kommunikasjon mellom bedriften og utenforstående interessepartnere.” **N.2.1**

Det at den enkelte utførelsesbedrift og NAV Fylke og Lokal må samarbeide tettere i forhold til at Equass nå er implementert understøttes av AFI og sammenfaller med fra svar vi har fått fra flere respondenter på alle nivå, men i overveiende grad på nivå 1 og 2. Dette kan ha en sammenheng med at samarbeidet på det utførende planet nivå 3 allerede er godt på øvrige felt, og at det rett og slett ikke er kommet i fokus siden det er så vidt nytt. Men at dette er viktig sier funnene ifra nivå 1 og 2 klart fra om.

I AFI kommer det frem følgende: *Det inngår mange elementer i kvalitetssikringssystemet EQUASS som synes viktige for tjenestene. Fokus på Individuell plan, samhandling mellom aktører og brukermedvirkning er ofte viktig for å få til gode tjenester. (AFI:31)*

Det uttrykkes stor forventning til samarbeidet mellom NAV Lokal og Fylke og den enkelte attføringsbedrift. En av respondent uttrykker begeistringen for dette arbeidet slik:

”Det er simpelthen fenomenalt, det som, det som attføringsbedriftene nå gjør er helt supert og fenomenalt og en kan ikke lovprise det nok.” N.1.2

”Og som jeg håper og tror og har forventninger om at liksom gløden i disse bedriftene også vil kunne smitte over på NAV. Slik at samspillet mellom disse to store aktørene blir enda bedre med tanke på enkelt brukeren.” N.1.2

Disse to sitater kommer fra nivå 1 og er preget av visjonære tanker og uttrykk om en stor jobb som er gjort, og noe som forventes å kunne bedre samarbeidet på det utførende planet til å bedre kvaliteten i tjenestene til deltaker.

For Attføringsbedriftene er de overordnede forventninger like i forhold til kvalitetsstyring, men likevel noe mer detaljert i forhold til hvem de ønskede endringer skal gjelde for. Attføringsbedriftene har et stort fokus på den enkelte deltaker, og at innføring av Equass skal gi effekter for dem. Attføringsbedrifter har som hovedmål å hjelpe personer med nedsatt arbeidsevne tilbake til det ordinære arbeidslivet. Det må være et viktig fokus også i forhold til implementeringen av Equass og hva det gjør for den enkelte deltaker.

De synliggjør også at den enkelte attføringsbedrift blir klar over hva som er kjernevirksomheten. Attføringsbedrifter har tradisjonelt sett brukt mye intern produksjon som arbeidstreningsarenaer, men kjernevirksomheten skal være attføring som en respondent her uttrykker det:

”Men for disse bedriftene har også kravet om kvalitetssikring vært en sånn oppvekker, man har blitt røsket ut av dvalen på en måte hvis jeg skal bruke det ordet og sette det litt på spissen. Også har man vært nødt til å diskutere

hva man egentlig holder på med og noen vekstbedrifter har plutselig begynt å lage handlingsplaner for første gang på 10 år, ikke sant. Og vi har hørt om arbeidsledere som plutselig har fått et nytt perspektiv på det de holder på med i produksjonen. I stedet for å si at her hadde vi kunnet produsere mye mer kjøkkenbenker hvis folk hadde greid å jobbe litt mer. Så har de begynt å se på at det å produsere kjøkkenbenker er nyttige oppgaver for de menneskene som skal lære noen ting, altså snudd perspektivet helt.” **N.2.1**

Attføringsbedriftene har fokus på kompetansen til personalet i den enkelte attføringsbedrift, samt utvikling av ny og riktig kompetanse. Dette er et konkret utsagn i forhold til fokus som Equass kan være med på å utvikle:

”Interessant fokus er de ansattes kompetanse og hvilken kompetanseutvikling de har. Hva er det lokale behovet for kompetanse er, kan være viktig å ha kartlagt. Da tar en også hensyn til lokale eieres behov. Driften er selvsagt tilpasset det som er behovet lokalt.” **N.1.1**

Attføringsbedriftene er opptatt av, etikk og verdier i forholdet til den enkelte deltaker, noe som er et av de 9 prinsippene i Equass.

”Viktig å ha gjennomtenkte verdier, etikk og at relasjoner mot brukerne, skal være på plass og satt i et perspektiv.” **N.1.1**

Attføringsbedrifter vi undersøkte så negative sider ved systemet, de mente det var for arbeidskrevende, det koster mye å innføre og spesielt for små bedrifter.

”Og hvor ASVL hadde nok ønsket seg et lettere system, fordi at mange av ASVL sine medlemsbedrifter er mindre bedrifter. Mange har bare ett VTA tiltak med 10-15 plasser, og dette kan bli et voldsomt arbeid å få på plass” **N.2.1**

”Selv om et sånt typisk forløp det har vært at etter et kurs og før de har begynt har vist litt frustrasjon fordi de synes dette her virker litt overveldende rett og slett. Også har det vært en fase hvor en del bedriftene har vært negative underveis, fordi de synes det er mye arbeid, de skjønner ikke kravene de skjønner ikke hensikten med dem” **N.2.1**

”Jeg var inne på en bedrift en gang som hadde laget en prosedyre for hvert av de hundre spørsmålene og endte opp med hundre prosedyrer, og viste ikke

hvordan de skulle bruke dette i praksis og dette syntes de var negativt og bare slit” **N.2.1**

Disse sitatene kommer fra nivå 2 systemnivået og viser viktigheten av det teorien sier om forankring av kvalitetspolitikk i bedriften. (Innbjør og Kleiveland 2007) En av respondentene viste til den første tiden med kvalitetssystemer i Norge at det var mange bedrifter som hadde noen permer på et kontor. Skal man få et kvalitetssystem implementert, og få det til å være en del av måten å jobbe på i bedriften trengs det solid forankring og eierskap til dette. Dette må forankres av ledelsen i bedriften og bli en måte å jobbe på. Kvalitetspolitikken er overordnet tenking og målsetting, og kvalitetsstyringen er verktøyet for å få det til. Dette også i en kontinuerlig prosess, PUKK.

Den enkelte utføringsbedrift om Equass

Forventinger i bedriftene vi har undersøkt i er at Equass skal bidra til

”Skjerper kvaliteten i bedriftene og at vi kan bruke det i markedsføring av bedriften. I tillegg at det profilerer bransjen vår som en seriøs aktør og bransjen trenger å få et godt system. Equass bidrar i tillegg til at vi har en kontinuerlig forbedring og er med på å sikre at vi har en dynamisk utvikling”.

N.1.1

Bedriftene er opptatt av å oppnå resultater for sine brukere, og i ett av intervjuene kom det frem fordeler for brukerne og nyansatte i bedriften.

”Overfor brukerne er dette en sikkerhet og de velger også på grunn av tillit, internt er det mer på stell. Vi skal ha orden på sakene våre når vi har med mennesker å gjøre. Det gir tillit. Viktig for utføringsbedriftene å ha en felles policy. Når det kommer nyansatte skal det være et system på plass for dem og da kan Equass være fin å bruke for å introdusere de ansatte til rutiner og systemer i bedriften.” **N.1.1**

Bedriftene er opptatt av at når det først er stilt et krav til dem, bør det også være en fordel for dem, når NAV skal vurdere kjøp av tjenester.

”Det er helt vesentlig at alle som leverer til NAV kan dokumentere at de har et sertifisert kvalitetssystem, det bør være et kriterium for i det hele tatt å få levere (slik kravet er i dag). I tillegg til denne prekvalifiseringen, bør NAV sette

målbare krav til bedriftens resultater og følge dette opp kontinuerlig for å få til leverandørutvikling.” **N.3.1**

Gjennomgående er bedriftene opptatt av deltakerne og forbedringer som kan komme dem til gode. De er opptatt av lik behandling av deltakere, fokus på brukermedvirkning, aktivitetsplaner, årsplaner og andre forbedringer.

”Det er kjempebra å vite at noen stiller krav til de tjenestene vi utfører. Og at vi nå kan vise til at vi faktisk tilfredsstiller disse kravene. Dette er vi stolte av.” **N.3.2**

Det kommer også frem at bedriftene er fornøyd med å ha et system som er tilpasset bransjen.

”Systemet er målbart og revideres av tredjepart. I tillegg er det fleksibelt i forhold til bedriftenes størrelse og er overkommelig i pris. Systemet tar inn over seg brukers og andre interessenters rettigheter” **N.3.1**

Det er interessant funn at en av bedriftene som er sertifisert i ISO, mener at Equass er et system som kommer brukeren til gode

”EQUASS Assurance er et system som er skreddersydd for bransjen og tar opp i seg svært mange aspekt. Systemet er overkommelig for de fleste bedrifter. Vi har valgt ISO 9001, som det grunnleggende kvalitetssystem, da dette var det eneste kvalitetssystemet som var tilgjengelig i 2002, og vi har valgt å fortsette med det. I tillegg gir EQUASS Excellence det som ISO 9001 ikke gir, spesielt i forhold til den mer sosiale delen. ISO systemet setter større krav til at man har en profesjonell kunde som setter alle nødvendige krav. Eksempel: Hvis kunden ikke krever etiske retningslinjer, krever heller ikke ISO det. Men det gjør EQUASS Assurance/Excellence, noe som gir en større trygghet for brukeren, kundens kunde.” **N.3.1**

Bedriftene har synspunkter på at de synes at språket i Equass er tungt å forstå og at systemet inneholder for mange spørsmål. I tillegg kom det frem et svar på at:

”Noen av spørsmålene hadde lite relevans til det daglige arbeidet vi gjør.” **N.3.1**

Et annet svar har også vært at de syntes det var vanskelig og tungt å komme i gang med arbeidet.

”Byråkrati, dokumentasjon som ikke har betydning i det daglige.” **N.3.1**

En av bedriftene mente systemet ikke var rettet mot utføring. Dette er et interessant funn, i forhold til at det er en av hovedgrunnene til at Equass ble valgt. Svaret kommer fra en bedrift, altså nivå 3 og de som skal bruke systemet i det daglige. Er det noe i kommunikasjonen mellom nivåene som ikke alltid samsvarer. Kan de på øverste beslutende nivå ha et velment forhold til systemet og forventningene til det som ikke er i samsvar med nivå 3?

”Er utviklet for ”social services”, ikke for utføringsbransjen” **N.3.1**

Sertifiseringsarbeidet koster både tid og penger for bedriftene og vi fant ut at hyppigheten på resertifiseringer er et tema som kan være aktuelt å drøfte videre.

”EQUASS blir resertifisert hvert 2. år, som for noen er litt for sjeldent. Dette sammen med at det ikke er et tydelig krav om egne prosessrevisjoner vil kunne gjøre at man ikke får tilstrekkelig kontinuitet. Bedriftene bør derfor rådes til å gjøre en eller annen form for egenervaluering underveis i de to årene mellom sertifisering, slik at de ikke faller for langt tilbake.” **N.3.1**

En annen respondent sier:

”Resertifisering for ofte, hvert 4 år hadde holdt.” **N.3.1**

Det er tydelig delte meninger i bedriftene som disse svarene er kommet fra om hva som burde være intervaller for resertifiseringer. Her kan vi også si at det er ulik størrelse på bedriftene noe som kan forklare dette ulike synet i forhold til ressursbruk.

”Systemet er minste felles multiplum for alle utføringsbedrifter i Europa, noe som kanskje gjør at kravene blir for noen lette. Det er da selvfølgelig mulig å gå skrittet videre til Excellence, som til gjengjeld er svært krevende!” **N.3.1**

Kostnader rundt implementeringen av Equass

Priser som er hentet fra "prislisten" er i forhold til direkte kostnader knyttet til revisjon og prøverevisjonen. De indirekte kostnadene er mye høyere, noe som nevnes under. I andre Europeiske land som Irland, der de økonomiske forholdene er adskillig dårligere enn i Norge, er utbredelsen av Equass stagnert. Økonomi har blitt oppgitt som en klar medvirkende årsak til at Norge er i teten i Europa i bruk av Equass.

"En revisjon koster kr. 30.500,- eller kr. 5.000,- for dagen. I tillegg kommer reise og hotell.

Prøverevisjonen koster kr. 12.000,- pr. dag., som regel er det nok med en dag." **N.1.1**

Svarene vi har fått kommer ifra ulike attføringsbedrifter. De er også svært ulike av størrelse. Derfor kan det nok synes at det relativt dyrt å bli sertifisert. Selve sertifiseringen har en pris som er fast, men den medgåtte tiden med arbeid i bedriftene er estimert med høye beløp. Tatt i betraktning at dette også er mindre bedrifter med få ansatte forstår man at dette er kommentert som noe negativt med innføringen av Equass.

"Man kan fort regne for en bedrift av vår størrelse en kostnad på mellom 500.000 og 1 mill for hvert slikt system vi implementerer." **N.3.1**

Et klart spørsmål fra bedriftene er kost nytte, vil de få igjen noe for arbeidet og pengene som legges ned i sertifiseringen.

"Kommer an på hvordan vi regner, direkte kostnader, samlinger i ledergruppen, samlinger med ansatte samt prøvesertifisering og sertifisering – ca. kr. 100 000,- Hvis en regner arbeidstid inkludert vil beløpet sikkert bli 1 mill." **N.3.3**

Kort oppsummering forventninger og utfordringer til innføringen av Equass

Det er store forventninger til hva Equass skal bidra med i skjermet sektor, men det er også mange utfordringer. Systemet er implementert og det gjenstår å se på resultater fra det som er gjort. Det at det bare er bedriftene og ikke NAV Lokal og Fylke som er sertifisert er et viktig punkt å følge med på. Videre om det blir et levende system som

innfrir forventningene og blir et felles verktøy mellom den enkelte utføringsbedrift og NAV Lokal og Fylke. Hva vil det koste bedriftene å holde systemet? Vil systemet bli utviklet i positiv retning for bransjen ved at blant annet språket blir gjort mer tilgjengelig?

4.5 Sammendrag av resultat, analyse og drøfting

Med utgangspunkt i vår problemstilling vil vi her oppsummere de viktigste resultatene.

Riksrevisjonen har vært en utløsende faktor for implementering av Equass. For NAV's vedkommende er dette en form for kontroll med bransjen. De krever rapport fra en sertifisering i et system som er bygget på evalueringer, og er som en del av en godkjenning av den enkelte utføringsbedrift. NAV kan samle kunnskap om sine samarbeidspartnere på en systematisk måte.

Sett fra NAV sin side er kvalitetsstyring et ønske. Videre sier AFI- rapporten at et ensidig fokus på system ikke er godt nok til å sikre kvaliteten på utføringstjenestene i skjermet sektor. NAV har samarbeidsavtaler og kravspesifikasjoner med den enkelte utføringsbedrift og i tillegg er nå de fleste utføringsbedrifter sertifisert i Equass. Vi kan oppsummere med at NAV har fått på plass flere elementer for å styrke og følge opp kvaliteten i skjermet sektor.

AID gav AFI et oppdrag med å se på kvaliteten i skjermet sektor og med alle disse aktører inne i bildet, kan kanskje faren øke for at prosesser kan bli delvis politisk styrte, noe det ifølge (Ramsdal Skorstad 2004) klart kan stilles spørsmål til.

Politisk styrte prosesser innenfor NPM, som dette hører inn under er kjent. Disse prosesser føyer seg inn under Foucaults makt og viten analyse, der noen vet. Denne kunnskapen gir makt og organisasjoner skal agere etter et spesielt mønster for å tilfredsstille et system. (Ramsdal Skorstad 2004)

Fokuset på kvalitet er etter det vi har funne ut blitt sterkere i den enkelte utføringsbedrift.

AFI- rapporten viser til at innføring av Equass i bedriftene, gir dem et verktøy for å bevisstgjøre bedriftene på nye områder og at de får aktivt forhold til hvordan de jobber. Arbeidsprosessen med innføring av Equass, har gjort noe med organisasjonen, og utfordrer den til å finne gode løsninger for seg selv. Det å skape en felles forståelse, definere prosessene i attføringsbedriften, etablere systemer og strukturer. Videre å kunne sammenlikne på rett grunnlag, og evalueres med et uavhengig blikk.

For en attføringsbedrift ser det ut til at hensynet til deltakerens medvirkning i egen situasjon som handlingsplaner, kompetanseheving og forbedringer, er viktig i denne prosessen. Attføringsbedriftene sier i vår undersøkelse at det å implementere et kvalitetssystem i en attføringsbedrift vil øke fokuset på det de jobber med, og måten det jobbes på. Det er et ønske om å sikre attføringsdeltakeren, deres rettigheter og medvirkning i eget attføringsløp og de håper innføring av Equass kan bidra til dette.

AFI- rapporten sier at Equass sertifiseringen er et godt utgangspunkt for dialog mellom de ulike aktører. Det vil også kunne gi et bedre sammenlikningsgrunnlag i bedriftene, og fortelle om avvik i kvalitet ved resertifisering.

Det har vært stilt spørsmål til revisorenes attføringsfaglige kompetanse. Språket er også et tema som berøres av flere respondenter i alle nivå. Dette kan være tema som kan være viktig å ha med seg videre i når systemet skal evalueres og vurderes av de berørte parter.

Det ser ut til at det har vært et felles arbeid for å få dette til i bransjen, det er ikke en part alene som har bestemt prosessen. Flere har arbeidet sammen for å finne gode løsninger, her har partene utfyllt hverandre til felles nytte.

Det har kommet frem at det vil sette større krav til kommunikasjon i det utøvende leddet mellom attføringsbedrift og NAV Lokal og Fylke. Bedriftene har i vår undersøkelse sagt at de håper at NAV ser verdien av at de er sertifisert og håper at det vil gi konkurransefortrinn for de aktørene som har sertifisert seg.

Det er grunn for å sette spørsmålstegn ved at attføringsbransjen har krav om å ha kvalitetssystem, mens NAV ikke har det.

Det at bransjeforeningen har lisensen på et kvalitetssystem som deres medlemsbedrifter skal sertifiseres i, ble gjenstand for interessante kommentarer fra respondentene. Flere peker på at det er mange bindinger mellom partene i Equass. Det finnes enkeltstående bedrifter som også er medlemmer av EPR. Det finnes personer i fra ulike attføringsbedrifter som har verv i EPR. Attføringsbedriftene har anbefalt alle sine medlemsbedrifter samt vekstbedrifter å la seg sertifisere i Equass.

Det er Attføringsbedriftene i Norge som "selger" Equass til sine medlemsbedrifter. Dette er et eget virksomhetsområde som Attføringsbedriftene råder over, og som de kan tjene penger på. Dette er bindinger som det er sagt skal endres på i forhold til organisering av arbeidet. Det kan være uheldig at det kan stilles spørsmål til habiliteten i forhold til organisering, rapportering og betaling i et system fordi båndene blir for tette mellom de ulike roller i sertifiseringsprosessen.

Kostnader knyttet til å holde Equass i "live" i bedriftene er også et tema som er berørt av mange. Det er estimert kostnader på opp til 1 million fra to bedrifter.

5 Konklusjon og veien videre

I dette kapitlet vil vi trekke noen konklusjoner med bakgrunn i det vi har funnet. Vi vil også stille noen spørsmål til veien videre. Helt til slutt vil vi si noen ord om hva som har skjedd med Equass siden vi foretok undersøkelsen.

Hva kan man så oppnå ved å innføre Equass i attføringsarbeid, og hva er allerede oppnådd? Var det Riksrevisjonens rapport som var den eneste grunnen til at Equass er innført i skjermet sektor? Har det vært andre momenter som kan ha hatt innvirkning på at dette ble et krav? Vi mener klart at dette bildet er nyansert. For det første var noen attføringsbedrifter tidlig ute med å tenke kvalitetssikring. Dette har vært større attføringsbedrifter som har vært svært opptatt av dette og som tidlig hadde på plass ISO sertifiseringer og Equass Excellence sertifiseringer.

En av disse bedriftene var også med i det Europeiske pilotprosjektet, som på en måte var starten til Equass Assurance. Disse bedriftene har med sitt arbeid påvirket fagmiljøet i Attføringsbedriftene, og på den måten bidratt til at kravet ble krav og utformingen av premissene slik de ble til slutt. Attføringsbedriftene på sin side har bidratt til å sette fokus på viktigheten og nødvendigheten av kvalitetssikring parallelt med at kravet utviklet seg ifra fra NAV. EPR var på besøk i Norge og presenterte Equass for Attføringsbedriftene. Attføringsbedriftene inviterte NAV med på studietur for å se på Equass. Det er altså flere faktorer som gjennom et parallelt tidsperspektiv i et samarbeid for å innføre kvalitetssystemet Equass i skjermet sektor. Så hvem som egentlig fant på dette først, og hvem som har bidratt med eksakt hva inn i dette, er vanskelig å si noe om.

Den utløsende faktor var allikevel Riksrevisjonens rapport. Denne satte fokus på NAV og kom med kritikk av hvordan de forvaltet sine midler i forhold til kjøp av tjenester i skjermet sektor.

Da fikk også Attføringsbedriftene et dårlig lys på seg. Det vil vel være naturlig å tolke at det ikke var særlig positivt for noen av partene. Det å komme frem til en løsning i sammen må sees på å ha vært smart da det ble positivt for NAV og Attføringsbedriftene.

- **Vi konkluderer med at innføringen av Equass i skjermet sektor har skjedd i nært samarbeid mellom bransjens aktører.**

AFI- rapporten stiller mange spørsmål til innføringen Equass. Vil et kontrollsystem som dette virkelig forbedre deltakerens attføringsløp? AFI- rapporten mener det er for tidlig å si om innføring av Equass vil føre til forbedret kvalitet på tiltakene, de mener at det er først når de skal resertifiseres at de kan danne seg et grunnlag forbedringer. AFI- rapporten belyser at ensidig fokus på systemer, ikke er nok til å sikre total kvalitet på tjenestene. De mener at Equass kan være et supplement, dersom del prosessene leder til og sikret et overordnet og hensiktsmessig formål. Dette underbygges også av våre funn, slik at vi har forholdt oss til forventningene og slutter oss til AFI- rapporten på dette punkt.

- **Vi har konkludert med at innføringen av Equass som kvalitetssystem i skjermet sektor er et av flere tiltak for å oppnå bedre og likere kvalitet i attføringsarbeid.**

Videre kan vi konkludere med at NAV's ønsker er innfridd på et overordnet nivå, for å oppnå bedre og høyere kvalitet. Bransjeforeningen Attføringsbedriftene på sin side ønsker mer konkrete effekter for arbeidet i skjermet sektor. Dette resultatet er nok "farget" av hvem vi snakket med i NAV, som var på nivå 1.

- **Vi konkluderer med at Equass er innført i skjermet sektor i Norge innenfor den gitte tidsfrist.**

Norge er det land i Europa hvor Equass er mest utbredt innenfor attføringsbransjen og vi stiller spørsmålet om det kan ha noe med vår økonomiske situasjon å gjøre. I andre land som er dårligere økonomisk stilt har utbredelsen av Equass stagnert. Vi kan klart si at det er kostbart totalt sett å gjennomføre en sertifisering og å vedlikeholde. Det er ressursene som brukes til arbeidet med systemet i bedriftene som er den største kostnaden. Dette påvirker nok de små bedriftene i størst grad.

- **Konklusjonen vår er at dette er et kostbart å innføre Equass for bedriftene, og at dette må være utfordrende for små bedrifter.**

Denne innsatsen som bedriftene har gjort og gjør er for de fleste en stor investering som de sikkert har tanker om at de får noe igjen for.

- **Vi konkluderer med at dette er noe som må gjennomgås i bransjen for å få nødvendig distanse og uavhengighet.**

Videre konkluderer vi med at bindingene rundt Equass i Norge og Europa til dels er tette. Medlemskap og verv i EPR fra enkeltstående attføringsbedrifter, samt at Attføringsbedriftene er lisensholder i Norge.

- **Vi i dag ikke med sikkerhet vite om forventningene til systemet innfris på grunn av manglende erfaringer.**

Det er først ved annen gangs revisjon at resultatene vil komme i forhold til forbedringsprosjekter. Dette er i tråd med AFI- rapporten.

5.1 Veien videre

Vi vil helt til slutt rette noen spørsmålsstillinger til hva som bør sees på videre i forhold til innføringen og drift av Equass i skjermet sektor.

Hvordan sikre rutiner for rapportering i forhold til sertifisering?

Dette må etter vår oppfatning på plass for å kunne si at tenkningen i skjermet sektor skal kunne komme inn under kvalitetsstyring.

Hvordan sikre rutiner for måling av likhet på kvalitet?

Dette er også et element som må på plass hvis tanken om riktig, lik og høyere kvalitet i skjermet sektor.

Hvordan sikre uavhengighet i organiseringen av Equass i Norge?

Våre funn konkluderer med tette bånd i organisering og roller rundt Equass, og dette må også gjennomgås for å sikre nødvendig avstand for å oppnå uavhengighet og distanse for troverdighet rundt systemet.

Evaluere om systemet og resultatene til fredsstiller kravet de selv satt?

Bransjen bør se på om Equass bidrar til å oppfylle kravet om lik og god kvalitet.

Hvordan forbedre språket og tilgjengeligheten?

Språket i Equass er ifra alle tre nivåer vi har undersøkt i for vanskelig. Dette er noe som bør tas fatt i.

Ressursbruken i forhold til den enkelte bedrift?

Hvor vil bli gjort i forholdet til den enkeltes attføringsbedrifts bruk av ressurser for å kunne opprettholde sertifiseringen i Equass.

5.2 Equass i dag

Det er gått et stykke tid siden våre undersøkelser ble gjennomført. Det har derfor skjedd noe med Equass som system og organisering av det i Norge, i forhold til våre resultater.

Vi kan kort nevne:

- Equass Norge AS er etablert som eget selskap.
- En ny NOU er kommet ut, som også sier noe om Equass.
- Equass 2012 er lansert med oppdeling av spørsmålene, slik at de nå totalt utgjør 183 spørsmål, 50 kriterier og 10 prinsipper.

Litteraturliste

- Bredal, Dag (1997) Kvalitet i Norge
Norden Publishing House &
Norsk Forening for kvalitet og lederskap
Drammen: Tangen grafiske senter AS
- Grefstad John A (1990) Kvalitet & kvalitetsstyring
Kristiansand S: Ceta Forlag A/S
- Halvorsen Knut (1987) Å forske på samfunnet
En innføring i samfunnsvitenskapelig metode
Oslo : J.W. Cappelens Forlag as
- Haugen Gunnar (1994) Kvalitetssikring og kvalitetsledelse
Bergen, Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Haugen Gunnar
Haugan Peter (1994) Kvalitetssikring og kvalitetsledelse
Bergen: Fagbokforlaget
- Innbjør Harald
Kleiveland Jostein (2007) Oprativt lederskap
Bergen, Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Kvale Steinar (1997) Det kvalitative forskningsintervju
Oslo : Gyldendal Norsk Forlag AS

- Larsson, S (2011) Kvalitativ analys - eksemplet fenomenografi
Lindköping Sverige: Studentlitteratur
- Ramsdal Helge
Skorstad Egil J. (2004) Privatisering fra innsiden.
Om sammensmeltingen av offentlig og privat
organisering
Bergen: Fagbokforlaget
- Ringdal Kristen (2001) Enhet og Mangfold.
Samfunnsvitenskapelig forskning og
kvantitativ metode
Bergen: Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Ryen Anne (2002) Det kvalitative intervjuet
- Fra vitenskapsteori til feltarbeid
Bergen: Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS
- Schanning Espen (1992) Modernitetens oppløsning
-Sentrale skikkelser i etterkrigstidens
idehistorie
Oslo:Spartacus Forlag
- Shanning i
Foucault Michel (1999) Seksualitetens historie 1
Viljen til viten
Oslo: Pax Forlag

- Skarpaas Ingebjørg
Norvoll Reidun (2011) Kvalitet i skjermet sektor
Om kvalitetsvurdering og kvalitetsstyring i
tiltak for personer med nedsatt arbeidsevne
Arbeidsforskningsinstituttet, 2011:3
- Sverdrup, S (2002) Evaluering. Faser, design og gjennomføring:
Bergen: Fagbokforlaget
Vigmostad & Bjørke AS

Andre kilder:

Alle linker var tilgjengelige 01.05.12

Attføringsbedriftenes hjemmesider

<http://www.attforingsbedriftene.no/om-attforingsbedriftene.aspx>

Arbeidsdepartementets hjemmesider

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/15.html?id=674719>

Riksrevisjonens hjemmesider

http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

Bibsys Masteroppgave Birgith Amudsen Gellein 2010

http://brage.bibsys.no/hiof/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_12674/1/Gellein.pdf

Arbeidsdepartementets hjemmesider

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6/15.html?id=674719>

Fafo 2008, Kompetansereformen og livslang læring, Anna Hagen og Sveinung Skule

<http://www.fafo.no/pub/rapp/20049/20049.pdf>

Kvalitetssikrings hjemmeside

<http://www.kvalitetsikring.no/praktisk/ordliste/>

Standard hjemmeside

<http://www.standard.no/no/fagomrader/kvalitet/sertifisering1/sertifisering/>

Norsk Akkrediterings hjemmeside

http://www.akkreditert.no/no/Om_oss/Hva_er_akkreditering/

...Og bedre skal det bli, Sosial og helsedirektoratet 2005

http://www.ogbedreskaldetbli.no/237/IS-1162_4390a.pdf

Ledelsesteorier. Et historisk overblik, Steen C. Martiny INNOVIA hjemmesider

<http://innovia.dk/PDF/Ledelsesteorier.pdf>

AFI- rapporten 2011, Kvalitet i skjermet sektor, Ingebjørg Skarpaas og Reidun Norvoll

http://www.AFI.no/stream_file.asp?iEntityId=5392

Økonomi og organisering i skjermet sektor, ECON 2009

<http://www.attforingsbedriftene.no/om->

[attforingsbedriftene/aktuelt/nyhetsartikkel.aspx?M=News&PID=1365&NewsID=564](http://www.attforingsbedriftene.no/aktuelt/nyhetsartikkel.aspx?M=News&PID=1365&NewsID=564)

Riksrevisjonens undersøkelse av styring og måloppnåelse i Arbeids- og velferdsetaten sett i forhold til prioriterte arbeidssøkergrupper, 2007

http://www.riksrevisjonen.no/Rapporter/Sider/Dokumentbase_Dok_3_5_2006_2007.aspx

Equass Norge AS hjemmesider

<http://www.equass.no/sertifisering/dokumenter.aspx>

Equass Norge AS hjemmesider, prisliste

<http://www.equass.no/sertifisering/pris.aspx>

Vedlegg

- 1 Forskningstillatelse
- 2 Informasjonsskriv
- 3 Informert samtykke
- 4 Intervjuguider
- 5 Spørreskjemaer

Vedlegg 1

Til

Bedrift/ organisasjon

v/NN

Adr

Forespørsel om tillatelse til gjennomføring av undersøkelse ved X.

Vi ber om formell tillatelse til å gjennomføre et intervju undersøkelse i forbindelse med gjennomføring Masterstudiet i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Akershus.

Med vennlig hilsen

Kristi Marie Tveit

Sign.

Lars Waldemar Trægde

Sign.

NN

Ansvarlig leder

Sign

Vedlegg 2

Til informant

I forbindelse med gjennomføring av Masterstudiet i Yrkespedagogikk ved Høyskolen i Akershus, skal vi som studenter gjennomføre noen undersøkelser.

I arbeidet vil vi benytte ulike forskningsmessige metoder der det blant annet vil bli samlet inn data i form av for intervjuer og spørreskjemaundersøkelser.

Etter undersøkelsen, ved bearbeidelse av informasjon er du garantert full anonymitet og all informasjon vil bli behandlet fortrolig, slik at verken bedriften eller andre på noen måte vil ha mulighet til å se hva du har svart eller uttalt deg om.

Er det noe du lurer på kan du kontakte oss på telefon, Kristi Marie Tveit (909 85 954) eller Lars Waldemar Trægde (990 95 206).

Med vennlig hilsen og på forhånd takk for hjelpen!

Kristi Marie Tveit og Lars Waldemar Trægde

Vedlegg 3

INFORMERT SAMTYKKE

Jeg er informert om at det fra dette forskningsarbeidet blir skrevet referater, og samlet inn data gjennom spørreskjemaer intervjuer o.a.

Gjengivelse av intervjuer og spørreskjemaer skal ikke gjøres kjent for andre enn de som var med på å gjennomføre intervjuene, og spørreskjemaer skal være anonyme. Navn skal ikke benyttes i referatet eller sammenfattede data.

Mitt samtykke gis under følgende foreutsetninger:

1. Opplysningene som benyttes skal være anonymisert slik at ingen utenforstående skal gjenkjenner hvem som har vært med på undersøkelsene.
2. Jeg har full anledning til å trekke samtykket på hvilke som helst tidspunkt.
3. Jeg har anledning til å be om nærmere orientering om hvilke opplysninger og hvordan opplysningene blir benyttet.

Sted _____ Dato _____

Informantens underskrift

Vedlegg 4, intervjuguider

Intervjuguide, samtaleintervju N1.1
Tema: Equass
Hjelpemidler: 2 intervjuere, lydopptaker og notater
Generelle spørsmål.
<ul style="list-style-type: none">• Når hørte dere om Equass første gang?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor startet tanken om kvalitetssystemer inn i atføringsarbeidet?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor kom tanken om Equass fra?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem brakte tanken på banen, var det den enkelt bedrifter, paraplyorganisasjonen atføringsbedriftene selv, eller NAV, eller andre?
<ul style="list-style-type: none">• Kom tanken fra utlandet?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor kom informasjonen om Equass fra?
<ul style="list-style-type: none">• Hvilken informasjon fikk dere om Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Når ble det besluttet at alle skulle sertifiseres?
<ul style="list-style-type: none">• Var noen av atføringsbedriftene sertifisert før det?
<ul style="list-style-type: none">• Hva i våre naboland?
<ul style="list-style-type: none">• Hva er gevinsten med å innføre kvalitetssystem?
<ul style="list-style-type: none">• Er det noen målbare resultat?

<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor ble Equass valgt?
<ul style="list-style-type: none">• Ble det vurdert alternativer til Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan foregikk den beslutningsprosessen, hvem var aktører osv?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan ble prosessen planlagt for innføring av Equass ift. tidsfrister, krav etc?
<ul style="list-style-type: none">• Hva er gevinsten ved å innføre Equass overordnet sett?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem var aktører i den prosessen?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem har mest nytte av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan måles og følges Equass opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none">• Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Får dere rapporter fra de som revidere / godkjenner Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Er det laget en samlerapport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none">• Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none">• Hva er langtidsplanene for Equass, skal de godkjennes hvert andre år nå og senere med lengre intervall?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er Equass organisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem styrer og leder og reviderer Equass?

<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange revisorer er det i dag?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har falt ut av arbeidet, Hvem har kommet til, Er roller blitt endret?
<p>Spesifikke spørsmål</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hva har vært NHO sin rolle, Hva er NHO sin rolle, og hvilken rolle vil NHO ha i Equass i fremtid?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor ønsker NHO at bedriftene skal være sertifisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke krav har NHO?
<ul style="list-style-type: none"> • Har dere tanker om hvordan bedriftene skal få Equass til å bli et "levende" verktøy i en bedrift som tilfredsstiller deres krav?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vet NHO at deres krav er innfridd?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor går veien videre sett ifra NHO?
<ul style="list-style-type: none"> • Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none"> • 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Noe du vil si til slutt?

Intervjuguide samtaleintervju N1. 2

Tema: Equass

Hjelpemidler: 2 intervjuere, lydopptaker og notater

Generelle spørsmål.

- Når hørte dere om Equass første gang?
- Hvor startet tanken om kvalitetssystemer inn i utføringsarbeidet?
- Hvor kom tanken om Equass fra?
- Hvem brakte tanken på banen,
Var det enkelt bedrifter,
Paraplyorganisasjonen utføringsbedriftene selv,
eller NAV eller andre?
- Kom tanken fra utlandet?
- Hvor kom informasjonen om Equass fra?
- Hvilken informasjon fikk dere om Equass?
- Når ble det besluttet at alle skulle sertifiseres?
- Var noen av utføringsbedriftene sertifisert før det?
- Hva i våre naboland?
- Hva er gevinsten med å innføre kvalitetssystem?
- Er det noen målbare resultat?
- Hvorfor ble Equass valgt?

<ul style="list-style-type: none"> • Ble det vurdert alternativer til Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregikk den beslutningsprosessen, hvem var aktører osv?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble prosessen planlagt for innføring av Equass ift tidsfrister, krav etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er gevinsten ved å innføre Equass overordnet sett?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem var aktører i den prosessen?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har mest nytte av Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan måles og følges Equass opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Får dere rapporter fra de som revidere / godkjenner Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Er det laget en samlerapport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none"> • Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er langtidsplanene for Equass, skal de godkjennes hvert andre år nå og senere med lengre intervall?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er Equass organisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem styrer og leder og reviderer Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?

<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange revisorer er det i dag?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har falt ut av arbeidet, hvem har kommet til, er roller blitt endret?
<p>Spesifikke spørsmål</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hva har vært NAV sin rolle, hva er NAV sin rolle, og hvilken rolle vil NAV ha i Equass i fremtid?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor ønsker NAV at bedriftene skal være sertifisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvilke krav har NAV?
<ul style="list-style-type: none"> • Har dere tanker om hvordan bedriftene skal få Equass til å bli et "levende" verktøy i en bedrift som tilfredsstiller deres krav?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vet NAV at deres krav er innfridd?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor går veien videre sett ifra NAV?
<ul style="list-style-type: none"> • Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none"> • 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Noe som du til slutt vil si?

Intervjuguide, samtaleintervju 2. 1

Tema: Equass

Hjelpemidler: 2 intervjuere, lydopptaker og notater

Generelle spørsmål.

- Hva er Equass?
- Hvor kommer Equass ifra?
- Hvor kom tanken om Equass fra?
- Hvordan er dette organisert i Europa?
- Hvordan er Equass organisert i Norge?
- Hvordan kom Equass til Norge?
- Hvem brakte tanken på banen?
 - Var det enkelt bedrifter?
 - Paraplyorganisasjonen attføringsbedriftene?
 - eller NAV eller andre?
- Hvilken informasjon fikk dere om Equass ifra starten?
- Hvorfor ble Equass valgt?
- Hvilke alternativer ble vurdert?
- Bygde avgjørelsen på målbare resultater eller erfaringer?
 - I tilfelle hvilke?
- Hva er gevinsten med å innføre kvalitetssystem i denne type virksomhet?

<ul style="list-style-type: none">• Er noen av attføringsbedriftene sertifisert i andre kvalitetssystem?
<ul style="list-style-type: none">• Finnes det noen målbare resultater i Norge etter at Equass er tatt i bruk?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan foregikk den beslutningsprosessen, hvem var aktører osv?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan ble prosessen planlagt for innføring av Equass ift tidsfrister, krav etc?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan måles og følges Equass opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none">• Får dere rapporter fra de som revidere / godkjenner Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Er det laget en samlerapport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none">• Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem styrer og leder og reviderer Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor mange revisorer er det i dag?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem har falt ut av arbeidet, hvem har kommet til, er roller blitt endret?
<ul style="list-style-type: none">• Har dere tanker om hvordan bedriftene skal få Equass til å bli et "levende" verktøy i en bedrift som tilfredsstillere deres krav?

<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor ønsker NHO at bedriftene skal være sertifisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hva har vært NHO sin rolle, hva er NHO sin rolle, og hvilken rolle vil NHO ha i Equass i fremtid?
<ul style="list-style-type: none">• Hvilke krav har NHO?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vet NHO at deres krav er innfridd?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor går veien videre sett ifra NHO?
<ul style="list-style-type: none">• Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none">• 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Noe som du til slutt vil si?

Intervjuguide, samtaleintervju N. 1.4

Tema: Kvalitetssystemer

Hjelpemidler: 2 intervjuere, lydopptaker og notater

Generelle spørsmål.

- Hva er et kvalitetssystem?
- Hva er opprinnelsen, historien?
- Hva er hovedfunksjonen til et kvalitetssystem?
- Hvilke kvalitetssystemer finnes i Norge?
- Hvordan er dette arbeidet organisert i Norge, og evt. bindinger til andre land?
- Hvordan har dette arbeidet utviklet seg i Norge?
- I hvilke bransjer brukes kvalitetssystemer?
- Hvordan er bruk og sertifiseringer og akkrediteringer regulert i Norge?
- Hvordan er typisk et kvalitetssystem organisert i Norge?
(lisenser, akkrediteringer, revisorer etc.)
- Kan "hvem som helst" ha lisens på et kvalitetssystem og sertifisere hvem de vil?
- Hvordan dokumentere en lisensholder seg ift å inneha en lisens?
- Hva vet dere om Equass?
- Hva vet dere om Attføringsbedriftene og deres lisens?
- Hva vet dere om Attføringsbedriftene og Arbeids og velferdsdirektoratets avtale om bruk av kvalitetssystemer?

<ul style="list-style-type: none">• Hva tenker dere om å innføre kvalitetssystem i denne type virksomhet?
<ul style="list-style-type: none">• Er noen av utføringsbedriftene sertifisert i andre kvalitetssystemer?
<ul style="list-style-type: none">• Kjenner dere andre alternative kvalitetssystem som kunne vært benyttet i utføringsvirksomhet?• Hvordan måles og følges kvalitetssystemer opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none">• Får dere rapporter fra noen?
<ul style="list-style-type: none">• Er det laget en samlerapport for kvalitetssystemer mht. evaluering, forbedringer som bør gjøres/ er gjort av systemet?
<ul style="list-style-type: none">• Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere et kvalitetssystem?
<ul style="list-style-type: none">• Hva er den optimale bruken av et kvalitetssystem sett med deres øyne?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem kan bli revisor?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem er typiske revisorer?
<ul style="list-style-type: none">• Har normalt en revisor arbeid med mange systemer?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor mange revisorer er det i dag?
<ul style="list-style-type: none">• Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none">• 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved kvalitetssystemer?
<ul style="list-style-type: none">• Noe som du til slutt vil si?

Intervjuguide samtaleintervju N2. 2

Tema: Equass

Hjelpemidler: 2 intervjuere, lydopptaker og notater

Generelle spørsmål.

- Når hørte du om Equass første gang?
- Hvor startet tanken om kvalitetssystemer inn i utføringsarbeidet?
- Hvor kom tanken om Equass fra?
- Hvem brakte tanken på banen, var det enkelt bedrifter, paraplyorganisasjonen utføringsbedriftene selv, eller NAV eller andre?
- Kom tanken fra utlandet?
- Hvor kom informasjonen om Equass fra?
- Hvilken informasjon fikk dere om Equass?
- Når ble det besluttet at alle skulle sertifiseres?
- Var noen av utføringsbedriftene sertifisert før det?
- Hva i våre naboland?
- Hva er gevinsten med å innføre kvalitetssystem?
- Er det noen målbare resultat?
- Hvorfor ble Equass valgt?

<ul style="list-style-type: none"> • Ble det vurdert alternativer til Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregikk den beslutningsprosessen, hvem var aktører osv?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble prosessen planlagt for innføring av Equass ift tidsfrister, krav etc.?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er gevinsten ved å innføre Equass overordnet sett?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem var aktører i den prosessen?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har mest nytte av Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan måles og følges Equass opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Får dere rapporter fra de som revidere / godkjenner Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Er det laget en samlerapport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none"> • Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er langtidsplanene for Equass, skal de godkjennes hvert andre år nå og senere med lengre intervall?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er Equass organisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem styrer og leder og reviderer Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?

<ul style="list-style-type: none">• Hvor mange revisorer er det i dag?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem har falt ut av arbeidet, hvem har kommet til, Er roller blitt endret?
Spesifikke spørsmål
<ul style="list-style-type: none">• Hva har vært din rolle, hva er din rolle, og hvilken rolle vil du ha i Equass i fremtiden?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du vært revisor?
<ul style="list-style-type: none">• Hva er du som revisor opptatt av?
<ul style="list-style-type: none">• Måler dere hvordan systemet blir brukt og implementert i bedriften slik at det virker etter hensikten?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor mange revisorer jobber med dette på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor går veien videre sett ifra ditt ståsted?
<ul style="list-style-type: none">• Ønskede endringer ifra din side?
<ul style="list-style-type: none">• 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Noe som du til slutt vil si?

Intervjuguide samtaleintervju 2 Attføringsbedrifter N3, 1 og 5
Tema: Equass
Hjelpemidler: 1 intervjuer, lydopptaker og notater
Generelle spørsmål.
<ul style="list-style-type: none"> • Når hørte dere om Equass første gang?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem brakte tanken på banen, Var det enkelt bedrifter, Paraplyorganisasjonen attføringsbedriftene selv, eller NAV eller andre?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor tente dere på tanken om kvalitetssystemer inn i attføringsarbeidet?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor ble Equass valgt?
<ul style="list-style-type: none"> • Er det vurdert alternativer til Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er gevinsten ved å innføre Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Er det laget noen samlereport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva tenker du har vært NAV sin rolle, hva er NAV sin rolle, og hvilken rolle vil NAV ha i Equass i fremtid?

<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor ønsker NAV at bedriftene skal være sertifisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem har mest nytte av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• På hvilke måte påvirker Equass arbeidet i deres bedrift?
<ul style="list-style-type: none">• Deltakere?
<ul style="list-style-type: none">• Jobbkonsulenter?
<ul style="list-style-type: none">• Er det noen målbare resultat?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er livet med Equass?
<ul style="list-style-type: none">• - før
<ul style="list-style-type: none">• - etter
<ul style="list-style-type: none">• Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none">• 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Noe som du til slutt vil si?

Vedlegg 5

NN

Vi er 2 mastergradstudenter i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Akershus som er har startet på selve Mastergradsavhandlingen.

Krist Marie Tveit som er selvstendig næringsdrivende og som er leverandør av kurs og konsulenttjenester til NAV i Norge.

Lars Waldemar Trægde jobber i atføringsbedriften Varodd As som prosjektleder.

Temaet vi har valgt oss er om Equass og implementeringen av dette i atføringsarbeidet i Norge.

Vi må derfor skaffe oss noe informasjon om Equass som system, og hvor det oppstod og kommer fra, hvordan det ble valgt og satt som standard for kvalitetsarbeid i mange atføringsbedrifter.

Vi ønsker å få svar på spørsmålene i vedlagte spørreskjema så detaljert som mulig.

Takker for positiv innstilling.

Hilsen Kristi og Lars

Spørreskjema N 1. 3

Tema: Equass

Spørsmål:

- Hvordan oppstod Equass?
- Hva bygger det på?
- Hvem var initiativtakerne
- Hva var behovet?
- Fra hvilke land oppstod ideen?
- Hvordan har utvikling vært fra ide til system?
- Når kom de ulike partnere land bedrifter med?
- Hvordan har ekspansjonen vært?
- Hvordan er utbredelsen vært?
- Hvordan ser det ut i dag ift. utbredelse?
- Hvordan ser fremtiden ut?
- Hva finner av målbare resultater?
- Kan vi få tilgang til statistisk materiale?
- Når kom Norge med?
- Hvordan fant det sted?
- Hvor store er Norge i dag ift. andre deltagende land?

<ul style="list-style-type: none">• Hvem eier lisensen i Norge?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem autoriserer revisorene i Norge?
<ul style="list-style-type: none">• Hvilke bedrifter sertifiserer revisorene?
<ul style="list-style-type: none">• Organiseringen i Norge, er den optimal?

NN

We are 2 students currently studying for a master in education at the university college of Akershus. This is the beginning of our master dissertation.

Kristi Marie Tveit is working freelance or, as well as proving courses and consulting services for NAV in Norway.

Lars Waldemar Trægde is project manager at the rehabilitation business Varodd AS.

The theme we have chosen regards Equass and its implementation into the work of rehabilitation in Norway.

We therefore want to gather some information about Equass as a system, how it originated and how it was chosen and set as the standard for quality work in a wide range of rehabilitation businesses.

Could you please answer the questions in the attached questionnaire as detailed as possible.

We thank you for a positive attitude.

Kind regards

Kristi Marie Tveit og Lars Waldemar Trægde

Oversatt til Engelsk Questuonaire N1. 3

Theme: Equass

Questions.:

- How did Equass originate?
- What are/were the underlying principles?
- What is it based upon?
- Who took the initiative(s)?
- What was the need?
- Why was it needed?
- From which countries did the idea originate?
- How has it developed from idea to system?
- When did the businesses of other partner countries join?
- How has it expanded?
- How does the future prospects look like in terms of expansion
- How does the prospects look like in general?
- Are there any measurable results available?
- Are there any statistics available?

<ul style="list-style-type: none">• When did Norway join/come into the picture?
<ul style="list-style-type: none">• How did that happen?
<ul style="list-style-type: none">• How big is Equass Norway today compared to Equass in other countries?
<ul style="list-style-type: none">• Who owns the license in Norway?

NN

Vi er 2 mastergradstudenter i yrkespedagogikk ved Høgskolen i Akershus som er har startet på selve Mastergradsavhandlingen.

Krist Marie Tveit som er selvstendig næringsdrivende og som er leverandør av kurs og konsulenttjenester til NAV i Norge.

Lars Waldemar Trægde jobber i attføringsbedriften Varodd As som prosjektleder.

Temaet vi har valgt oss er om Equass og implementeringen av dette i attføringsarbeidet i Norge.

Vi må derfor skaffe oss noe informasjon om Equass som system, og hvor det oppstod og kommer fra, hvordan det ble valgt og satt som standard for kvalitetsarbeid i mange attføringsbedrifter.

Vi ønsker å få svar på spørsmålene i vedlagte spørreskjema så detaljert som mulig.

Takker for positiv innstilling.

Hilsen Kristi og Lars

Spørreskjema for attføringsbedrift N3, 1-2-3

Tema: Equass

Spørsmål:

- Hvordan ble deres bedrift kjent med Equass?
- Hvordan har implementeringsprosessen vært i deres bedrift?
- Hvor lang tid brukte dere på implementeringen?
- Hva ville dere gjort annerledes i implementeringen?
- Estimert kostnad ved implementering og sertifisering?
- Estimert kostnad ved årlig drift?
- Hvordan organiserte dere arbeidet?
- Spesielle utfordringer dere støtte på?
- Hva synes dere om å innføre kvalitetssystemer i attføringsbransjen?
- Hva synes dere om Equass?
- Hva kunne dere ønske dere annerledes med Equass?
- 5 positive om Equass?
- 5 negative om Equass?
- Målbare resultater i bedriften?
- Kjenner dere til andre kvalitetssystemer til bruk for deres bransje?
- Effekter pga innføring av Equass i deres bedrift?
- Konkurransefortrinn?
- Helt til slutt.....

Spørreskjema atfføringsbedrift N 3, 4

Tema: Equass

Generelle spørsmål.

- Når hørte dere om Equass første gang?
- Hvor startet tanken om kvalitetssystemer inn i atfføringsarbeidet?.
- Hvor kom tanken om Equass fra?
- Hvem brakte tanken på banen,
var det enkelt bedrifter,
paraplyorganisasjonen atfføringsbedriftene selv,
eller NAV eller andre?
- Kom tanken fra utlandet?
- Hvor kom informasjonen om Equass fra?
- Hvilken informasjon fikk dere om Equass?
- Når ble det besluttet at alle skulle sertifiseres?
- Var noen av atfføringsbedriftene sertifisert før det?
- Hva i våre naboland?
- Hva er gevinsten med å innføre kvalitetssystem?
- Er det noen målbare resultat?
- Hvorfor ble Equass valgt?
- Ble det vurdert alternativer til Equass?

<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregikk den beslutningsprosessen, hvem var aktører osv?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan ble prosessen planlagt for innføring av Equass ift tidsfrister, krav etc?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er gevinsten ved å innføre Equass overordnet sett?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem var aktører i den prosessen?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem har mest nytte av Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan måles og følges Equass opp på landsbasis?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva koster det i gjennomsnitt for en bedrift å implementere Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Får dere rapporter fra de som revidere / godkjenner Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Er det laget en samlerapport for de som godkjenner Equass i bedriftene om evaluering, forbedringer som er gjort og nytten av systemet?
<ul style="list-style-type: none"> • Har bedriftene som er Equass godkjente en fordel når det blir vurdert hvem som skal få oppdrag om ulike tiltak?
<ul style="list-style-type: none"> • Hva er langtidsplanene for Equass, skal de godkjennes hvert andre år nå og senere med lengre intervall?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er Equass organisert?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvem styrer og leder og reviderer Equass?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan foregår godkjenning og oppdatering av revisorer?
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange revisorer er det i dag?

<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er revisorene organisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvem har falt ut av arbeidet, hvem har kommet til og er roller blitt endret?
Spesifikke spørsmål
<ul style="list-style-type: none">• Hva har vært NHO sin rolle, hva er NHO sin rolle, og hvilken rolle vil NHO ha i Equass i fremtid?
<ul style="list-style-type: none">• Hvorfor ønsker NHO at bedriftene skal være sertifisert?
<ul style="list-style-type: none">• Hvilke krav har NHO?
<ul style="list-style-type: none">• Har dere tanker om hvordan bedriftene skal få Equass til å bli et "levende" verktøy i en bedrift som tilfredsstiller deres krav?
<ul style="list-style-type: none">• Hvordan vet NHO at deres krav er innfridd?
<ul style="list-style-type: none">• Hvor går veien videre sett ifra NHO?
<ul style="list-style-type: none">• Ønskede endringer ifra deres side?
<ul style="list-style-type: none">• 5 mest positive, og 5 minst positive ting ved innføring av Equass?
<ul style="list-style-type: none">• Noe som dere til slutt vil si?